

**INTERVENCIÓN EN PROCESOS DE PERSONAL Y SALUD
OCUPACIONAL COMO HERRAMIENTAS DE APOYO AL PRINCIPAL
RECURSO DE LA ORGANIZACIÓN: EL HOMBRE
PRÁCTICA EN INDAGRO LTDA.**

ALEXANDRA LILIANA LUNA JIMÉNEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
BUCARAMANGA**

2004

**INTERVENCIÓN EN PROCESOS DE PERSONAL Y SALUD
OCUPACIONAL COMO HERRAMIENTAS DE APOYO AL PRINCIPAL
RECURSO DE LA ORGANIZACIÓN: EL HOMBRE
PRÁCTICA EN INDAGRO LTDA.**

ALEXANDRA LILIANA LUNA JIMÉNEZ

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de
Trabajadora Social**

Director

MBA. CARLOS EDUARDO TORRES SANCHEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
BUCARAMANGA**

2004

DEDICATORIA

A DIOS POR SER MI GUÍA, MI LUZ Y MI CAMINO.

*A MIS PAPAS POR SER MI APOYO MORAL EN TODO MOMENTO Y POR
BRINDARME LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA SALIR ADELANTE.*

*A TODAS LAS PERSONAS QUE DE ALGUNA FORMA ME HAN GUIADO Y
COLABORADO EN ESTE LARGO PROCESO.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los profesores de la Escuela de Trabajo Social que con sus conocimientos dejaron en mi grandes enseñanzas.

A las empresas e instituciones que facilitaron mis procesos de práctica en los cuales aprendí muchas cosas importantes a nivel personal y profesional.

A mis directores de práctica que con sus asesorías y consejos me orientaron durante mi tiempo de experiencia laboral.

A todas las personas que me han colaborado y han sido mi apoyo durante toda la carrera.

A Dios que me ha colmado de bendiciones y me ha dado la oportunidad de vivir experiencias buenas y malas las cuales me han hecho crecer como persona y me han ayudado a madurar.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN SISTEMICA Y SU COMPONENTE HUMANO, CASO INDAGRO LTDA	19
1.1 INDAGRO COMO SISTEMA	30
1.2 LA PERSONA COMO SUBSISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN	34
1.3 DESARROLLO DEL COMPONENTE HUMANO EN LA ORGANIZACION	40
1.4 LA TEORIA "X" y LA TEORIA "Y"	522
2. CONTEXTO GENERAL QUE AFECTA A LA ORGANIZACIÓN	599
2.1 EL SECTOR PECUARIO EN COLOMBIA	61
2.2 EL SECTOR PECUARIO EN SANTANDER	67
2.3 CONTEXTO PARTICULAR	69
3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	73
3.1 RESEÑA HISTORICA	73
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE INDAGRO LTDA Y SU SISTEMA INTERNO	75

3.3 RUMBO EMPRESARIAL DE INDAGRO LTDA	77
3.4 DESCRIPCION DEMOGRAFICA	788
3.5 PERFIL SOCIOLÓGICO DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA	844
4. CONTEXTUALIZACION DE LA EXPERIENCIA	877
4.1 DIAGNOSTICO	877
4.2 MATRIZ DOFA	92
4.3 DESCRIPCION DEL PROCESO DE INTERVENCION	933
4.4 PLANEACION ESTRATEGICA DE INDAGRO LTDA	944
5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DIRIGIDA A LA EMPRESA INDAGRO LTDA.	1122
5.1 JUSTIFICACIÓN	1122
5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	1166
5.3 ESTRATEGIAS DEL PROCESO	1166
5.4 RECURSOS DEL PROCESO	1177
5.4.1 Recursos humanos	117
5.4.2 Recursos técnicos	117
5.5 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	117
5.5.1 Elementos básicos de la gestión.	1199
5.5.2 Administración de los factores de riesgo	1266

5.5.3 Subprograma de medicina preventiva y del trabajo.	13131
5.5.4 Subprograma de higiene industrial.	1344
5.5.5 Subprograma de seguridad industrial.	1355
5.5.6 Planes de contingencia.	1399
5.5.7 Subprograma de gestión ambiental.	141
5.5.8 Evaluación.	145
5.6 PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA SALUD OCUPACIONAL EN INDAGRO LTDA.	150
5.7 PERFIL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL ÁREA DE SALUD OCUPACIONAL	155
CONCLUSIONES	156
RECOMENDACIONES	158
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	162

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Pirámide de necesidades	37
Figura 2. Distribución de la población trabajadora por áreas de Trabajo	78
Figura 3. Distribución de la población trabajadora por género	79
Figura 4. Distribución de la población trabajadora por edad	80
Figura 5. Distribución de la población trabajadora por estado civil	81
Figura 6. Distribución de la población trabajadora según tenencia de vivienda	82
Figura 7. Distribución de la población trabajadora según nivel de Escolaridad	83
Figura 8. Áreas de intervención profesional	94
Figura 9. Elementos básicos de gestión	119
Figura 10. Resultados de Políticas	120
Figura 11. Compromiso gerencial	120
Figura 12. Resultados de Recursos	121
Figura 13. Resultados de las responsabilidades	122
Figura 14. Resultados de la Afiliación al sistema de seguridad social	123
Figura 15. Resultados del Programa de salud ocupacional	123
Figura 16. Resultados del Reglamento de higiene y seguridad industrial	125
Figura 17. Resultados del Comité paritario de salud ocupacional	125
Figura 18. Resultados de la administración de los factores de riesgo	126
Figura 19. Resultados del panorama de factores de riesgo	127

	Pág.
Figura 20. Resultados de la identificación de los riesgos de salud pública	128
Figura 21. Resultados de la identificación de los riesgos ambientales	128
Figura 22. Resultados de las Medidas de control	129
Figura 23. Resultados del Programa de inducción en salud ocupacional y medio ambiente	130
Figura 24. Resultados del Subprograma de medicina preventiva y del trabajo	131
Figura 25. Resultados de las Evaluaciones médicas ocupacionales	132
Figura 26. Resultados de las Actividades de promoción y prevención en salud	132
Figura 27. Resultados del Programa de vigilancia epidemiológica	133
Figura 28. Resultados de Registros y estadísticas en salud	134
Figura 29. Resultados del Subprograma de higiene industrial	134
Figura 30. Resultados del Subprograma de seguridad industrial	135
Figura 31. Resultados del Manual de normas y procedimientos Operativos	136
Figura 32. Resultados del Programa de mantenimiento de instalaciones y equipos	137
Figura 33. Resultados de Dotación de elementos de protección Personal	137
Figura 34. Hojas de seguridad de materiales y productos	138
Figura 35. Resultados de Planes de contingencia	139
Figura 36. Resultados del Plan estratégico	139
Figura 37. Resultados del Plan operativo	140
Figura 38. Resultados del Plan informático	141
Figura 39. Resultados del Subprograma de gestión ambiental	141

	pág.
Figura 40. Resultados de la Identificación de aspectos ambientales	142
Figura 41. Resultados de la Normatividad ambiental	143
Figura 42. Resultados de los objetivos y metas ambientales	144
Figura 43. Resultados del programa de manejo ambiental	144
Figura 44. Resultados de la evaluación	145
Figura 45. Resultados del sistema de registro	146
Figura 46. Resultados de Inspecciones	147
Figura 47. Resultados de las Auditorias al PSOMA	148
Figura 48. Resultados del Control a subcontratistas	148

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Auditoria en salud ocupacional y medio ambiente en Indagro Ltda.	163
Anexo B. Informe de resultados de la auditoria al programa de salud ocupacional y medio ambiente en Indagro Ltda.	173

TITULO: INTERVENCIÓN EN PROCESOS DE PERSONAL Y SALUD OCUPACIONAL COMO HERRAMIENTAS DE APOYO AL PRINCIPAL RECURSO DE LA ORGANIZACIÓN: EL HOMBRE. PRACTICA EN INDAGRO LTDA.*

AUTOR: LUNA JIMÉNEZ ALEXANDRA LILIANA**

PALABRAS CLAVES:

- TEORÍAS
- PROCESOS DE PERSONAL
- SALUD OCUPACIONAL.

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO: El papel que ha jugado el Trabajador Social en las empresas durante años ha sido muy importante, pues su intervención en el área laboral ha estado orientada a la implementación, dirección y control de distintos procesos de personal, los cuales se han soportado en teorías fundamentales como la visión sistémica, el desarrollo del hombre en la organización y la teoría Y entre otras.

Estas teorías orientaron el proceso de intervención de la practicante en Indagro, el cual se desarrollo en el departamento de Recursos Humanos y estuvo enfocado a la provisión del talento humano, a la conservación y mantenimiento del mismo, a la medición del clima laboral, a la evaluación y a la responsabilidad social como principales objetivos del área organizacional.

Sin embargo en el presente proyecto se hace especial énfasis en el fortalecimiento de la Salud Ocupacional, teniendo en cuenta que además de ser ésta un requisito legal que debe cumplir toda empresa, busca mantener el más alto grado de bienestar físico, social y mental de la población trabajadora, procurando contrarrestar los distintos factores de riesgo, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales que se pueden presentar en el medio laboral.

Finalmente cabe resaltar que todos estos procesos son herramientas fundamentales de las que el profesional en Trabajo Social se basa para que su intervención en la organización sea valiosa, aportando al hombre como el recurso más importante de la empresa.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Carlos Eduardo Torres

TITLE: INTERVENTION IN PROCESSES OF PERSONAL AND OCCUPATIONAL HEALTH AS TOOLS OF SUPPORT TO THE MAIN RESOURCE OF THE ORGANIZATION: THE MAN. PRACTICE IN INDAGRO LTDA.*

AUTHOR: LUNA JIMÉNEZ ALEXANDRA LILIANA**

KEY WORDS:

- THEORIES
- PROCESSES OF PERSONAL
- OCCUPATIONAL HEALTH.

DESCRIPTION OR CONTENT: The paper that the Social Worker has played in the companies during years has been very important, because his intervention in the labor area has been guided to the implementation, management and control of different processes of personal, which have been supported in fundamental theories as the systemic vision, the man's development in the organization and the theory Y among others.

These theories guided the process of the practitioner's intervention in Indagro, which has developed in the department of human resources and it was focused to the provision of the human talent, to the conservation and maintenance of the same one, to the mensuration of the labor climate, to the evaluation and the social responsibility as main objectives of the organizational area.

However presently project becomes special emphasis in the invigoration of the Occupational Health, keeping in mind that besides being this a legal requirement that should complete all company, it looks for to maintain the highest degree in the hard-working population's physical, social and mental well-being, trying to counteract the different factors of risk, the work accidents and the professional illnesses that can be presented in the labor means.

Finally it is necessary to stand out that all these processes are fundamental tools of those that the professional in Social Work is based so that his intervention in the organization is valuable, contributing to the man like the most important resource in the company.

* Project of Degree.

** Ability of Human Sciences. School of Social Work Carlos Eduardo Torres.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo las organizaciones han cambiado y se han preocupado cada vez más por un recurso muy valioso, “el recurso humano”.

Para ello han invertido en profesionales ó en personal capacitado con el fin de llevar a cabo procesos que procuren el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados y el fortalecimiento de la empresa como tal.

En este sentido los Trabajadores Sociales han jugado un papel muy importante pues su intervención en el área laboral ha estado orientada a la implementación, dirección y control de distintos procesos de personal, los cuales se han soportado en teorías fundamentales como la visión sistémica, el desarrollo del hombre en la organización y la teoría Y, entre otras.

La teoría de la visión sistémica, concibe al hombre como un subsistema importante del sistema general, que en este caso es la organización, con la cual está en continua interacción e influyen mutuamente el uno en el otro pues sin el hombre la organización no podría funcionar e igualmente el hombre necesita de ella para a través de su trabajo satisfacer todas sus necesidades. Por esta razón es importante la relación que exista entre ambas partes, la cual depende en gran medida de lo que se logre establecer en el contrato psicológico al inicio de la relación laboral.

Esta teoría se complementa con la del desarrollo del hombre en la organización, pues concibe al individuo como un ser lleno de capacidades y potencialidades físicas, intelectuales y espirituales, capaz de lograr su propia

autorrealización. Sin embargo estas sólo pueden ser desarrolladas si el hombre logra desenvolverse plenamente en la organización y para lograr dicho propósito también es importante que la empresa le brinde al empleado las condiciones necesarias y un ambiente favorable donde se sienta valorado, respetado y reconocido.

Otra teoría primordial es la teoría Y de Douglas McGregor la cual tiene su fundamento en la integración de los objetivos individuales con los de la organización, de tal manera que ambas partes reconozcan los beneficios que pueden alcanzar mediante el trabajo en equipo y pensando en el bienestar de todos los miembros de la empresa.

Estas teorías se constituyeron en el soporte y orientaron la intervención de la practicante en Indagro, la cual se desarrollo en el departamento de Recursos Humanos y estuvo enfocada en los procesos de: provisión de talento humano, conservación y mantenimiento del mismo, medición del clima laboral, evaluación y responsabilidad social como principales objetivos del área organizacional.

El proceso de provisión de talento humano se basó en la realización del manual de funciones y el manual de perfiles de la empresa, al igual que en el fortalecimiento de los procesos de selección, inducción y reinducción.

El proceso de conservación y mantenimiento del recurso humano se orientó principalmente al desarrollo de la Salud Ocupacional en Indagro, teniendo en cuenta que además de ser ésta un requisito legal que debe cumplir la empresa, busca mantener el más alto grado de bienestar físico, social y mental de la población trabajadora, procurando contrarrestar los distintos factores de riesgo, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales que se pueden presentar en el medio laboral.

En cuanto a la medición del clima laboral, esta es una herramienta que permite conocer los niveles de satisfacción y motivación de los empleados y los factores más influyentes, con el fin de identificar los aspectos negativos y de plantear estrategias con las cuales se pueda mejorar el ambiente laboral.

En relación a la evaluación de desempeño, esta pretende identificar deficiencias y debilidades en los empleados con el fin de establecer conjuntamente entre jefes y trabajadores planes de mejoramiento y de integración con el rumbo organizacional.

Por otro lado la responsabilidad social consiste en la obligación moral que adquiere la empresa con sus empleados desde el momento en que ingresan a la misma, en este sentido es importante el cumplimiento del compromiso que adquieren las directivas de la organización con sus trabajadores y el apoyo brindado por Trabajo Social en relación a esa obligación de la empresa.

Todos los procesos anteriores son herramientas de las que la Trabajadora Social se basa para que su intervención en la organización sea valiosa, aportando al hombre como recurso fundamental de la empresa.

De la aplicación y adecuado funcionamiento de cada uno de los procesos depende que a nivel interno la empresa funcione y se refleje positivamente en el medio laboral y social que la rodea.

Sin embargo, en este proyecto se presenta como propuesta de intervención y se hace especial énfasis en el fortalecimiento de la Salud Ocupacional pues a pesar de los logros alcanzados en esta área, se vio la necesidad de mejorar en muchos aspectos luego que la ARP a la cual está afiliada la

empresa, aplicara una auditoria al final de la gestión realizada por la practicante y detectara fallas en algunos puntos del proceso.

Finalmente cabe resaltar que para el logro de los objetivos es importante el apoyo y el interés brindado por las directivas de la empresa a todos los procesos de personal llevados a cabo por la practicante en el departamento de Recursos Humanos, pues estos son la base para lograr el desarrollo y buen funcionamiento de los trabajadores y por lo tanto de la empresa.

1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN SISTÉMICA Y SU COMPONENTE HUMANO, CASO INDAGRO LTDA.

El estudio del sistema como tal ha inquietado por muchos años a los hombres, es así como han surgido diversas teorías orientadas a su análisis. Este es el caso de la teoría general de sistemas, la cual nació con los trabajos del biólogo austriaco Ludwing Von Bertalanfy, quien se convirtió en su primer expositor en el intento por lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

Con el tiempo surgieron otros autores importantes que han hecho referencia al tema y cuyos conceptos son tomados para este proyecto, entre ellos figuran:

Kast¹, quien define el sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su ambiente o suprasistema. Durante el desarrollo de la experiencia profesional como practicante en Indagro, se identificó a la empresa como un sistema que funciona gracias a la interacción de los diversos subsistemas que la conforman y que demuestran una interrelación proyectada al óptimo desarrollo del proceso que se ejecuta, es decir a la producción y comercialización de las sales mineralizadas, el cual es el fin último de Indagro.

Dentro de la organización se encuentran dos subsistemas claramente

¹ FREMONT E. Kast. Administración de las organizaciones. McGraw Hill.. Tercera Edición México. p. 234.

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

Para Idalberto Chiavenato², el sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. En Indagro todos los subsistemas se relacionan en forma continua y dinámica, cumpliendo a cabalidad con la realización de los procesos, esto con el fin de lograr el éxito el cual como se menciono anteriormente depende de la producción y comercialización de las sales mineralizadas.

Para el logro de este objetivo la empresa también requiere de una serie de recursos, los cuales son obtenidos del ambiente y constituyen los insumos o entradas necesarias para que el sistema pueda funcionar. Dichos recursos son procesados en los distintos subsistemas y transformados en salidas o resultados los cuales retornan nuevamente al ambiente.

Es importante destacar entonces que todo sistema, incluyendo a Indagro, consta de cuatro elementos fundamentales que son:

ENTRADAS: Por naturaleza el medio ambiente ofrece los recursos necesarios para suplir las necesidades que él mismo exige, en este caso Indagro posee unas entradas que son obtenidas y que están representadas en: recursos materiales (maquinaria, equipos, tecnología, información,

² CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc GrawHill. Quinta Edición. México. p. 15.

materia prima, servicios y procesos), no materiales (empleados de producción, administrativos y asesores), financieros y de mercadeo. Estas son fundamentales para el logro del objetivo principal para el cual fue creada la organización, de su procesamiento y funcionamiento dentro de los subsistemas y del sistema general dependerá que el resultado sea el esperado y las entradas sean aprovechadas de la mejor manera posible.

PROCESAMIENTO: Todos los recursos que entran a los distintos subsistemas deben ser transformados en salidas, para esto el recurso humano con el que cuenta la empresa es indispensable; es así como la materia prima que llega al área de producción se convierte en sal mineralizada y aunque este proceso es realizado en máquinas mezcladoras el trabajo de los operarios es fundamental para el logro de los resultados.

SALIDAS: Una vez procesadas las entradas, la empresa produce diariamente unas salidas como resultado de las operaciones que se llevan a cabo en cada uno de sus subsistemas, algunas de ellas son intangibles, otras no, pero de igual manera son la muestra del funcionamiento y del procesamiento que la empresa aplica para lograr el propósito para el cual existe.

Las salidas se pueden describir como el producto final que en Indagro serían la producción de las sales mineralizadas, aunque también se identifican como salidas todos aquellos residuos generados por el proceso productivo como es la contaminación ambiental y los desechos orgánicos. Otra salida pocas veces reconocida y muy importante es el enriquecimiento del recurso humano, al hacer de ellos personas expertas y capacitadas contribuyendo en la generación de información, investigación, desarrollo, y promoción dentro del mercado de producción de alimentos para animales.

RETROALIMENTACION: Todos los procesos realizados en Indagro tanto del área administrativa como del área de producción, están representados en entradas las cuales son procesadas generando salidas, estas a su vez producen una respuesta en el ambiente que repercute en la realización nuevamente de los procesos al interior de la empresa y del medio ambiente que la rodea como se menciona anteriormente.

Las organizaciones como sistemas no sólo cuentan con elementos sino que además se pueden clasificar en sistemas cerrados o abiertos según la interacción que tengan con el ambiente.

SISTEMA CERRADO: Teniendo en cuenta que un sistema cerrado posee pocas entradas y salidas en relación con el medio externo, se puede afirmar que Indagro no pertenece a esta clasificación. Además las empresas no podrían ser cerradas porque entrarían en entropía y desaparecerían, sin embargo pueden definirse como cerradas aquellas organizaciones que tienen poco contacto social pero que son muy dinámicas económica y técnicamente.

SISTEMA ABIERTO: Indagro es considerada un sistema abierto pues se encuentra en constante interacción con el ambiente externo del cual recibe variedad de insumos o entradas que permiten su funcionamiento y a su vez genera productos o salidas que le facilitan mantenerse en el mercado y realizar nuevamente los procesos.

“La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto pues está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su

capacidad de transformación de energía o de trabajo”³. La organización debe recibir suficientes recursos para mantener las operaciones y exportar hacia el ambiente suficiente cantidad de recursos transformados (productos) para continuar el ciclo.

Existen una serie de características propias de los sistemas abiertos que pueden ser comparadas con características del ser humano, como se presentan a continuación:

PROPÓSITO U OBJETIVO: A los sistemas se les atribuye una función, no tienen un propósito, se les adjudica. Indagro fue creada con un fin y en base a las expectativas de sus socios, su propósito consiste básicamente en la producción de sales mineralizadas para ganado y lo que se busca es que estas sean vendidas por todo el territorio nacional con gran éxito y aceptación.

A diferencia de los sistemas, las personas crean sus propósitos y se orientan por ellos. Estos son creados con el apoyo de personas que las rodean o por influencias del medio. Los empleados de Indagro tienen unos objetivos propuestos por la organización y unas necesidades producto como ya se menciona del medio, su trabajo es una forma de alcanzar dichos objetivos y necesidades.

LOS SISTEMAS FUNCIONAN: Indagro es un sistema porque existe para funcionar y un sistema que no cumpla una función no es sistema. Su funcionamiento se logra a través de sus subsistemas administrativo y de producción y consiste en crear ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas.

³ Ibid., p. 18.

En la persona la evidencia de funcionamiento como sistema humano no es sólo el hecho de que vive y respira sino también su proceder social en respuesta a los insumos que le provee el ambiente.

Por esta razón es importante que la empresa le brinde al empleado todas las condiciones físicas, psicológicas y económicas necesarias para que pueda desempeñar bien su trabajo y logre generar una respuesta positiva tanto en la organización como en su familia y en el resto de la sociedad.

GLOBALIDAD O TOTALIDAD: Indagro se encuentra inmersa en un sistema mayor que es el medio industrial santandereano y nacional del cual depende y dentro del cual compite fuertemente con otras empresas del mismo ramo.

En este medio la empresa ha tenido un buen desempeño y ha logrado mantenerse durante aproximadamente 40 años. Sin embargo una serie de factores externos e internos a ella, que serán mencionados más adelante, la han afectado fuertemente influyendo en la disminución de sus ventas.

Indagro también depende del buen funcionamiento de sus subsistemas, pues si se presentan fallas en uno de ellos, el resto de la empresa se puede ver afectada.

En la persona la globalidad se explica cuando los sucesos o cambios que afectan a los sistemas que tienen interdependencia con ella afectan su conducta, composición fisiológica y en general su respuesta social. Es así como el empleado también depende de muchos factores internos y externos a él, por lo tanto el medio o los sistemas con los cuales se relaciona continuamente lo afectan de manera positiva o negativa. Uno de los sistemas más importantes, con el cual se relaciona permanentemente es la

organización, pues en ella pasa la mayor parte del tiempo y por lo tanto influye en su manera de actuar, pensar, vivir, vestir y en general en su sistema de valores. Sin embargo la organización también se ve influenciada por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

FEED-BACK: A través del proceso de retroalimentación Indagro recibe continuamente insumos de otros sistemas del medio externo para la realización de sus operaciones y a su vez la empresa genera resultados que benefician a otros sistemas.

Es decir existe una interdependencia mutua pues Indagro necesita de otros sistemas que son vitales para su funcionamiento y a su vez estos dependen de la empresa para cumplir sus propósitos y alcanzar sus objetivos. Situación que demuestra que ningún sistema es absolutamente autónomo.

En las personas el feed-back es ese permanente recibo y respuesta de todo tipo de estímulo y efecto de sus relaciones con el ambiente.

Es así como el empleado al interior de Indagro se relaciona permanentemente con sus compañeros intercambiando ideas, actitudes y comportamientos y por esa acción es influenciado por ellos. De igual manera él influye y logra modificar actitudes y conductas con quienes se relaciona. Debido a esa continua interacción y al tiempo que comparten diariamente se generan sentimientos de afecto que se convierten en lazos afectivos fuertes, de amistad.

Sin embargo las relaciones al interior de la empresa no son siempre las mejores pues cada persona tiene su forma de ser y actuar que influye de forma positiva o negativa en sus compañeros y en el ambiente laboral.

ENTROPÍA: Es el desgaste que la empresa presenta por el transcurso del tiempo, por su funcionamiento o por su natural sinergia. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico.

Indagro a pesar de no ser un sistema cerrado es muy propensa a la entropía debido a los problemas y dificultades que afronta continuamente. La empresa lleva muchos años en el mercado y tuvo tiempos de bonanza en los que los empleados se beneficiaron con viajes de integración, estudio para sus hijos y mejores sueldos, entre otros. Pero esos tiempos de bonanza terminaron debido a diversos factores externos (económicos, sociales, climáticos, etc) y a factores internos (las directivas de la empresa desviaron su interés hacia otra empresa) dejando a Indagro en un estado muy crítico e inestable.

En las personas la entropía se presenta por el desgaste físico, por envejecimiento, cansancio o agotamiento. Otro aspecto que se puede presentar es la disminución en su capacidad de respuesta a lo esperado por la organización. Esto se debe a la falta de motivación o a una percepción que influye en su falta de compromiso y lo lleva a convertirse en un obstáculo para la empresa, para otras personas y para el mismo.

Esta característica se puede ver reflejada por ejemplo en los empleados de producción de la empresa pues la mayoría de ellos tienen una edad avanzada, lo cual repercute en su desgaste físico, además su trabajo requiere de largas jornadas de pie, realizando actividades de mucho esfuerzo y con altas temperaturas (calor) debido a las deficiencias en la ventilación de la planta y por ser un sitio cerrado se acumula el polvo que producen las mezcladoras afectando la salud de todos los operarios que allí laboran.

Otro de los factores que influye negativamente en los empleados de la

empresa es la desmotivación, la cual es generada por el difícil ambiente laboral creado principalmente por personas que ocupan cargos de importancia y que llevan muchos años trabajando en Indagro, por la baja remuneración, las extensas jornadas laborales, la rutina diaria, la ubicación de la empresa (zona industrial) y la incertidumbre de los empleados de quedarse sin trabajo, entre otros.

HOMEOSTASIS: Es una respuesta a la necesidad de seguridad que tienen todos los sistemas y que es necesaria para garantizar su funcionamiento y su existencia.

A pesar de las diversas dificultades a las que se ha visto enfrentada Indagro, esta es una empresa que ha logrado mantenerse en el mercado a través de los años y que se ha caracterizado por la calidad de sus sales mineralizadas. Prueba de ello es el reconocimiento y aceptación que ha ganado la empresa en el gremio ganadero a nivel nacional.

La persona también necesita seguridad, la cual psicológicamente es conocida como respuesta y reconocimiento. Este equilibrio se presenta tanto en lo fisiológico como en lo psicológico, genera estabilidad y se caracteriza por conductas acordes al medio en el que la persona se desempeña.

Indagro es una empresa que brinda estabilidad a sus empleados y que cumple con todas sus obligaciones en relación al personal. Sin embargo la única forma en que les reconoce su trabajo es mediante el sueldo y pocas veces se les agradece por su buen desempeño o se les motiva de otra forma para que continúen en la empresa.

SINERGIA: Es la capacidad de un sistema de producir nuevos elementos, de renovarse y transformarse. Es todo tipo de movimiento que se presenta al interior del mismo.

Esta característica está relacionada con la dinámica productiva de Indagro y con su tendencia al cambio, aunque en realidad este no ha sido tan marcado pues la empresa se ha caracterizado por funcionar con la misma maquinaria e incluso con el mismo personal durante mucho tiempo y a pesar de que se han dado buenos resultados, Indagro necesita renovarse y mejorar en muchos aspectos, sobre todo en su estructura física y tecnológica. Sin embargo esta situación se dificulta debido en parte a la visión poco futurista de las directivas de la organización y al hecho de ser una empresa familiar pues impide el ingreso de personas expertas y capacitadas que logren el mejoramiento de los procesos y el fortalecimiento de Indagro.

En la persona la sinergia se manifiesta por los cambios de conducta producto de la interacción y se manifiesta en su comportamiento; es decir, cuando existen más intercambios hay mayor confianza y por lo tanto más sentimientos de afecto.

En Indagro esta característica se percibe en todos sus empleados, quienes necesitan relacionarse constantemente para la realización de su trabajo. Sin embargo en los empleados del área de producción se percibe de mejor manera, debido a que su ambiente de trabajo es más informal y facilita una mayor interacción y confianza. Esto ha influido para que se hayan hecho buenos amigos y pasen bastante tiempo juntos.

EQUIFINALIDAD: En Indagro esta característica se percibe en la forma como la empresa responde ante las necesidades y expectativas de sus empleados, pues de ellos depende el logro de los objetivos organizacionales.

Por esta razón es importante el reconocimiento que se les brinde, teniendo en cuenta que el factor económico no es el único, ni el más importante.

También tiene que ver con los objetivos y metas que se proponen las personas para expresar su existencia. El medio social les plantea continuamente retos y logros pero a su vez les ofrece oportunidades para alcanzarlos y cumplir sus propósitos.

Es así como los empleados de Indagro esperan alcanzar una serie de objetivos y metas laborando en la empresa e igualmente Indagro espera cumplir sus propósitos mediante el trabajo conjunto de sus miembros.

LIMITES: Todo sistema presenta límites o fronteras y la empresa no es ajena a ellos, pues así como Indagro es un sistema abierto que está en continua interacción con los demás sistemas del ambiente, también presenta límites que le permiten subsistir en medio de un mercado altamente competitivo.

Las personas también poseen límites que definen su interacción con otros sistemas. Por esta razón los empleados de Indagro no son totalmente abiertos con sus compañeros, al contrario al igual que cualquier sistema establecen límites que les facilitan su permanencia al interior de la empresa permitiéndoles conservar su puesto y las relaciones que formaron con el transcurso del tiempo.

Los límites son muy marcados especialmente entre los empleados del área de producción y los del área administrativa debido a las diferencias en sus labores, a su nivel cultural, social y económico.

JERARQUÍA: Es la posición o ubicación de los componentes del sistema, es decir es el orden que se preestablece para organizar su funcionamiento.

En este sentido Indagro, tiene clara su jerarquía, la cual se refleja en el orden de importancia de sus subsistemas y en el origen de la autoridad. Los procesos en la empresa se facilitan gracias al estilo de estructura organizacional, pues no hay dificultades en el acceso a las directivas, de las cuales se depende para tomar decisiones o para realizar algún tipo de actividad con los empleados de la empresa.

El orden de los subsistemas parte de la gerencia seguido de los distintos departamentos del área administrativa para culminar con el área de producción.

En la persona la jerarquía está definida por los elementos de su composición fisiológica que sólo se conoce cuando uno de ellos falla o se afecta y a nivel social está definida de acuerdo a parámetros establecidos y dados a conocer para comprensión, respeto y asimilación. La jerarquía en las personas se da de acuerdo a la autoridad civil, religiosa, de edad, etc.

Los empleados al interior de Indagro también se ubican en una jerarquía u orden de importancia, el cual depende de la labor que realicen, del tiempo que lleven trabajando, de la edad, de los conocimientos que tengan y del reconocimiento que hallan ganado en la empresa por su buen desempeño.

1.1 INDAGRO COMO SISTEMA

“La organización es un sistema socio técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la cual interactúa influyéndose mutuamente. La organización también puede ser definida como un sistema integrado por individuos que responden a una determinada estructura dentro de un

contexto al que controlan parcialmente, desarrollando actividades y aplicando recursos en pro de ciertos valores comunes (trabajando en equipo).”⁴

De acuerdo con lo anterior Indagro se puede identificar como un sistema socio técnico ya que necesita de un elemento fundamental para funcionar, que es el recurso humano con todos sus conocimientos y habilidades, además de los equipos y la maquinaria requerida por él para la producción de las sales mineralizadas el cual es el fin último de la empresa. En Indagro sobresale un valor muy importante sobre todo en los empleados del área de producción y es el trabajo en equipo, si los empleados trabajaran por separado sería imposible lograr cualquier propósito u objetivo tanto individual como organizacional.

También se puede afirmar que las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Es decir se crean con un propósito definido y se planean para conseguir algunos objetivos, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo.

Las organizaciones en general están conformadas por los siguientes subsistemas:

SUBSISTEMA PSICOSOCIAL: Está compuesto por todas las personas que laboran en la empresa y que están en continua interacción trabajando por un propósito u objetivo, para lo cual requieren de esfuerzo físico y mental. Este subsistema también está formado por la conducta de cada empleado, su motivación, su forma de ser y de pensar, los roces y conflictos entre ellos, las

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/moconta/moconta.shtml>

relaciones de status y la búsqueda de poder e influencia en las directivas de la empresa. De allí que este aspecto sea uno de los mayores factores de riesgo que enfrentan diariamente los empleados de las distintas organizaciones. Por esta razón es fundamental que los empleadores tengan claro que este subsistema es el que más influye y afecta al personal y por ende debe ser tema central de la Salud Ocupacional.

SUBSISTEMA TÉCNICO: Se refiere a los conocimientos necesarios que deben tener los empleados de Indagro para el desarrollo de su trabajo y para la transformación de los insumos en productos. Es así como por ejemplo los empleados del área de producción deben conocer las formulas precisas para la preparación de las sales mineralizadas, pues estas son utilizadas dependiendo del estado del ganado el cual puede ser para cría, levante, engorde o exposición; del conocimiento que se tenga en la aplicación de los procesos, el valor del personal aumenta, pues no sólo de la experiencia adquirida si no además de los conocimientos que se tengan para el manejo adecuado de la materia prima, depende que el costo no tangible de la empresa sea reconocido.

SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO: Este subsistema es el más importante pues se encarga de relacionar a la empresa con el medio externo, de formular los objetivos y las metas a lograr, de establecer procesos y desarrollar estrategias de operación que permitan el logro del objetivo para el cual fué creada la empresa y garantiza que los beneficios del proceso productivo satisfagan las expectativas de los socios y de los empleados.

Las organizaciones poseen unas características comunes e Indagro no es la excepción, entre ellas se encuentran:

- Tienen un propósito definido el cual se expresa en términos de una

meta: En Indagro, es la producción y comercialización de las sales mineralizadas para ganado, buscando alcanzar volúmenes de venta que garanticen la rentabilidad de la empresa y el beneficio de sus socios y empleados.

- Están compuestas por personas: El principal recurso con que cuenta la empresa es el recurso humano sin el cual la realización de los procesos sería imposible, de allí la importancia de conservarlo trabajando por su desarrollo y mantenimiento.
- Poseen un arreglo estructural, sistemático que define y limita el comportamiento de sus miembros: Indagro cuenta con una estructura administrativa definida por el orden de importancia de sus subsistemas y por la autoridad, la cual emana de la Gerencia. Todas las personas que hacen parte de la empresa ocupan cargos con determinadas funciones unas más importantes que otras, lo cual también les da cierto status al interior de la misma.

Las organizaciones también deben tener un orden y unas pautas para su funcionamiento y para esto dependen de la coordinación de:

- Recursos materiales, humanos y financieros: De la optimización de estos recursos dependerá el éxito del proceso productivo y por lo tanto el logro de los objetivos de la empresa.
- Relacionarse con su ambiente y responder a las necesidades de la sociedad: Esto aplica con el cumplimiento de las reglas establecidas por el ente comercial local aportando al bienestar del medio social con el cual se relaciona.

- Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos: Esto se logra formulando estrategias de intervención orientadas al mejoramiento del ambiente de trabajo y aplicandolas en la práctica.
- Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar y controlar: Sin estos procesos sería imposible lograr el buen funcionamiento de la empresa y en este aspecto las directivas de la organización juegan un papel muy importante.

1.2 LA PERSONA COMO SUBSISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN

Tomando como referencia al autor Torres Carlos Eduardo⁵ es importante resaltar que la persona siempre debe ser vista como un componente indispensable del sistema, es decir como un subsistema humano.

La persona como subsistema entra a interactuar con un sistema mayor que es la organización, la cual depende de las personas para alcanzar sus metas y objetivos, por lo tanto estas constituyen su unidad básica y su recurso más valioso e importante. Es así como Indagro a través de sus empleados ha logrado su propósito de consolidarse y mantenerse en el mercado durante aproximadamente 40 años como una empresa caracterizada por la calidad de sus sales mineralizadas; sin embargo, la empresa invierte muy poco en su recurso humano, en su mantenimiento, conservación y desarrollo. Estas son falencias que se presentan por falta de recursos económicos, por el descuido del área de la Salud Ocupacional y por otros factores internos relacionados

⁵ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Revista UIS – Humanidades No 2. Bucaramanga 1998. p. 85.

con sus directivas (desinterés).

Es importante resaltar entonces que Indagro no existe por sí sola, existe por su recurso humano, el cual trabaja conjuntamente con miras a alcanzar unos objetivos mediante la combinación de sus capacidades, habilidades y conocimientos, de allí la importancia de preservarlo y brindarle mejores condiciones laborales que garanticen su seguridad.

La influencia que ejerce Indagro en sus miembros es fundamental, la manera como sus empleados viven, se visten, se alimentan, sus expectativas y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de la empresa la cual a su vez se ve influenciada por el modo de pensar y sentir de sus miembros. Esto se debe también a que los empleados pasan la mayor parte de su tiempo allí debido a que Indagro se encuentra ubicada en la zona industrial. A pesar de esto, no es una empresa en la que todas las personas que llegan se sienten a gusto trabajando en ella, pues se percibe un ambiente negativo sobre todo en el área de administración en la que predomina el chisme, la hipocrecia y la falsedad.

Esta situación es generada por varias personas con alto poder de influencia en la empresa, lo que aumenta el problema generando desmotivación en los empleados de esta área. Pero no solamente el ambiente influye en el buen o mal desempeño de los empleados, también influyen otro tipo de factores internos y externos que hacen que la relación entre éstos y la empresa sea muy compleja. Entre los factores internos están: los derivados de sus características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, actitudes, emociones, valores, etc. Y entre los externos están: los derivados de las características organizacionales como son las presiones del jefe, de los compañeros de trabajo, los cambios de tecnología, programas de entrenamiento, presiones de la familia, etc.

La motivación es uno de los factores internos más importantes, motivo “Es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”.⁶ Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. El comportamiento de la persona puede explicarse entonces mediante el ciclo motivacional que comienza cuando surge una necesidad.

La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción e inconformismo.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, por esto se dice que la motivación es cíclica. La persona vive en un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que estas van apareciendo.

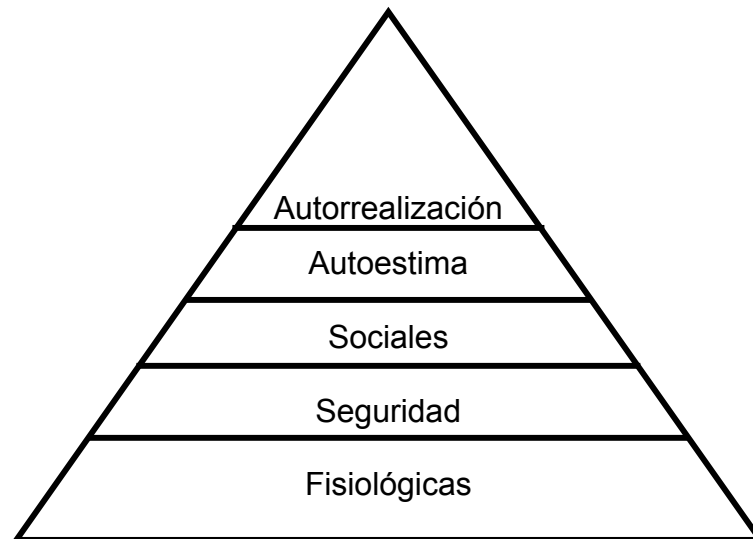
Según el autor Abraham H. Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide⁷, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes llamadas necesidades primarias como son las fisiológicas y de seguridad, mientras que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas llamadas secundarias como son las sociales, de autoestima y de autorrealización.

⁶ KAST, Fremont E. Administración en las organizaciones. Mc GrawHill. México 1980. p. 699.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México. Quinta edición. p 245.

Figura 1. Pirámide de Necesidades



NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas y están conformadas por: alimentación, sueño, reposo, abrigo y deseo sexual entre otras. También se denominan necesidades biológicas ó básicas y exigen una satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Es así como la vida humana es una búsqueda continua y constante de satisfacción de estas necesidades y su principal característica es la premura pues cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas y llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro físico y del temor a las pérdidas del trabajo, propiedades, alimentos, vivienda, etc. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y al igual que las anteriores

también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.

NECESIDADES SOCIALES: Se relacionan con la vida del individuo en sociedad y están conformadas por las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad y afecto. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.

NECESIDADES DE AUTOESTIMA: Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad y la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION: Son las necesidades humanas más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse, están relacionadas con: autonomía, independencia, autocontrol, competencia, etc.

En Indagro se identifica fácilmente que para los empleados del área de producción es de vital importancia satisfacer sus necesidades primarias de alimentación, vivienda, estudio, vestuario y salud mientras que para los empleados del área de administración debido a su mejor nivel económico, son más importantes las necesidades secundarias teniendo en cuenta que el nivel uno ya ha sido satisfecho.

Al igual que los empleados, la empresa (Indagro) también tiene necesidades y objetivos por alcanzar, sin embargo casi siempre estos están en oposición

con los de sus miembros, es así como la reducción de los costos atenta contra la expectativa de mejores salarios, el aumento de las utilidades entra en conflicto con el logro de mayores beneficios sociales, la productividad no se alcanza con el mínimo esfuerzo de los empleados, la coordinación no ocurre con autonomía y lo que es bueno para una de las partes no siempre es bueno para la otra. Sin embargo la gerencia de la empresa es quien tiene la mayor parte de la responsabilidad en la satisfacción de estas necesidades y objetivos y en su integración, pues ella es quien debe establecer los medios, las políticas y las herramientas necesarias para que ambas partes logren sus propósitos.

Parte fundamental del tema motivacional es el referido al contrato, del cual existen dos tipos:

EL CONTRATO ECONÓMICO: Es la contraprestación que se le da al empleado por su labor, hace referencia al acuerdo relacionado con el salario, horario, cargo que va a desempeñar, contenido del trabajo y en general a las condiciones del mismo.

EL CONTRATO PSICOLOGICO: Es la expectativa que tanto la persona como la empresa esperan llenar con la nueva relación. Es un acuerdo tácito para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos y obligaciones.

Este último acuerdo es muy importante, pues el individuo que va a entrar a la empresa llega con muchas necesidades y expectativas las cuales espera alcanzar a través de su trabajo; igualmente la empresa espera lograr sus metas y objetivos valiéndose de la labor de ese empleado; son expectativas mutuas y beneficios individuales y colectivos que deben satisfacerse.

De la definición de los términos que se establezcan en el contrato y el cumplimiento de los mismos por parte de cada uno, dependerá el buen resultado de la labor y de las relaciones, además de la satisfacción de los intereses de las partes.

La experiencia en Indagro permite afirmar que en la empresa sólo se utiliza el contrato económico debido a que la mayoría de la veces se da por entendido lo que se va lograr con esa nueva relación o simplemente se dejan crear falsas expectativas que luego se verán reflejadas en un mal desempeño laboral de parte del empleado y en un inconformismo por parte de la empresa dando así por terminado el contrato laboral, de ahí la importancia de definir los términos como se menciona en el párrafo anterior.

1.3 DESARROLLO DEL COMPONENTE HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

“El desarrollo humano enfocado a la organización tiene que ver con aquel proceso que conduce al hombre como ser trabajador mediante el conocimiento de sí mismo a la plena actualización y optimización de sus posibilidades latentes”.⁸ En este proceso de desarrollo la organización se constituye en una institución, entre muchas otras como lo es la sociedad, la familia, la escuela y la iglesia, que ayudan al hombre a desarrollarse plenamente, teniendo en cuenta que en ella los empleados pasan la mayor parte de su tiempo, aprendiendo y poniendo en práctica todos sus conocimientos y habilidades.

Sin embargo no siempre se dan las condiciones para el desarrollo de los

⁸ DUQUE, J. Desarrollo Organizacional. Universidad de los Andes. Bogotá 1974. p. 54.

individuos en las empresas pues muchos trabajadores no encuentran satisfacción en su tarea y no les queda más alternativa que considerar su permanencia en ella como el precio que deben pagar por satisfacer sus necesidades básicas ó simplemente por la dificultad de no encontrar un trabajo mejor. Este es el caso de los empleados del área de producción de Indagro los cuales trabajan principalmente para satisfacer sus necesidades primarias y las de su familia como son: alimentación, arriendo de vivienda, transporte, vestuario y salud.

En este sentido el componente laboral de las empresas presenta un gran vacío debido a que desafortunadamente son muy pocos los empleadores que realmente se preocupan por aportar al crecimiento de sus trabajadores y al desarrollo de sus potencialidades las cuales muchas veces se quedan sin explotar ante la incapacidad de los jefes de detectarlas.

En general “El desarrollo se puede definir como un proceso de autosuperación, porque nadie, salvo el interesado puede iniciar y continuar la tarea de ser cada vez mejor. La fuerza que mueve a una persona a superarse es una fuerza interna y no externa. La organización sin embargo será la encargada de propiciar un ambiente que permita a cada individuo crecer sin mayores obstáculos que le impidan su desenvolvimiento”⁹.

De acuerdo con el enunciado es importante, por lo menos en Indagro que tanto los empleados como las directivas de la empresa colaboren y se interesen por actividades que contribuyan en el proceso de desarrollo y mejoramiento, es notable que el tema no es tomado en cuenta y desafortunadamente muchas veces se le da mayor prioridad al trabajo de producción y a otras cosas relacionadas con la parte administrativa.

⁹ URDANETA BALLÉN, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. Bogotá 3R editores 1997. p. 77.

Al igual que en todas las empresa los empleados deben ser considerados como el recurso más importante y valioso e Indagro no puede ser la excepción. Se debe invertir en ellos proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades, con actividades enfocadas a capacitarlos y motivarlos, teniendo en cuenta que desarrollar las capacidades de los empleados proporciona beneficios tanto para ellos como para la empresa pues ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización en el sentido de tener a su disposición un personal mejor preparado y más productivo.

Se puede decir entonces que una herramienta fundamental en este proceso de desarrollo es la capacitación, la cual permite que los empleados sean más competentes y eficientes en su trabajo. Generalmente es más costoso contratar y capacitar personal nuevo, aun cuando tenga los requisitos para el cargo, que desarrollar las habilidades del personal existente; además, al utilizar y desarrollar las capacidades de los empleados, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Por esta razón Indagro prefiere conservar y mantener preparados a sus empleados sin importar la edad que tengan, aprovechando al máximo sus potencialidades que contratar personal nuevo. Prueba de ello es la baja rotación de personal que se presenta y el tiempo que tienen la mayoría de los trabajadores de laborar en la empresa.

Es importante recordar que el factor más importante en el proceso de desarrollar la capacidad de los empleados, es la creación de un entorno en el que se logre la cooperación, la comunicación y el intercambio abierto de ideas entre los empleados y la organización con el fin de retroalimentarse e identificar las dificultades y falencias presentadas.

También es fundamental el reconocimiento que haga la empresa del potencial de sus empleados ofreciéndoles oportunidades de promoción y transferencias, pues ellos también necesitan de nuevos desafíos que los estimulen y mantengan satisfechos con su trabajo. En este sentido Indagro como se menciona anteriormente se ha caracterizado por valorar a su personal y en especial al que se ha desempeñado bien en sus labores, brindadoles estabilidad y oportunidades de ascender o de ubicarse en otro cargo con mejores condiciones.

La estructura de la empresa también influye en que se den las posibilidades de llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo con el personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo, también a las que están estructuradas débilmente pues quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y la motivación del personal.

Indagro no presenta una estructura rígida sino más bien un ambiente de trabajo difícil y muy poco tiempo disponible de los empleados en especial del área administrativa, lo cual limita el proceso de desarrollo. Debido a esto hay que tener en cuenta que “para que el desarrollo humano sea proyectado en todas sus dimensiones, deben existir dentro de la organización las condiciones necesarias y un ambiente favorable donde el individuo se sienta valorado y reconocido como ente importante y vital, lo cual lo llevará a afianzar su sentido de pertenencia y de responsabilidad con su trabajo”¹⁰.

Al igual que toda empresa, Indagro tiene un sin número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante

¹⁰ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Crecimiento del Hombre en la Organización. p. 7.

técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo, algunas de ellas son”¹¹:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas. Para esto es importante que los empleados hayan ganado un alto nivel de confianza y reconocimiento por su buen desempeño tanto personal como laboral.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución, pues ellos también son parte importante de la empresa y sus ideas y opiniones pueden contribuir al mejoramiento de los procesos de la organización.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva entre la organización y sus empleados, con el fin de mantener un valor importante: el trabajo en equipo.
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios y conferencias que les permitan capacitarse y mejorar en su desempeño laboral.
- Brindar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal tanto de producción como de administración.

Por lo general un empleado necesita capacitación cuando desconoce una

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/motivacion.htm>

actividad que es importante para realizar su trabajo. Sin embargo esta no siempre debe ser considerada como la única solución para todos los problemas de desempeño. Es solo una de varias opciones para resolver esos problemas y ha de utilizarse cuando sea realmente necesaria. La organización debe brindar capacitación a los empleados con el fin de mantenerlos actualizados, de reforzar las habilidades que tienen y de ponerlos al día en los avances de su campo; también, les permite mejorar en su desempeño laboral y les brinda herramientas para afrontar los nuevos retos que se les puedan presentar en un futuro; además facilitan la interacción y el intercambio de ideas, lo cual puede representar una experiencia de fortalecimiento para todos los empleados como equipo de trabajo.

En las empresas se pueden dar dos tipos de capacitación:

CAPACITACIÓN INFORMAL: Ocurre dentro del trabajo y se lleva a cabo generalmente mediante las instrucciones de un supervisor o de otro empleado.

CAPACITACIÓN FORMAL: Es la que tiene objetivos específicos de aprendizaje y se realiza fuera del trabajo regular.

En Indagro se presentan los dos tipos de capacitación ya que ambas son consideradas importantes, pues cada una tiene unos objetivos claros y precisos a cumplir con los empleados. Sin embargo estos últimos no cuentan con mucho tiempo disponible debido a la naturaleza de su trabajo, lo cual limita en cierta medida su formación. Es importante destacar que el desarrollo de los empleados es responsabilidad social tanto de Indagro como de toda empresa y para lograrlo es necesario implementar con ellos los

siguiente procesos”¹²:

- Provisión del talento humano.
- Establecer un proceso de socialización.
- Conservación y desarrollo del hombre dentro de la organización.
- Evaluación del desempeño.
- Responsabilidad social.

PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO: Es el proceso de atraer el talento humano, en un tiempo y costos rentables y con base en las habilidades, clave necesaria para crear y/o mantener las ventajas competitivas de la empresa.

Se debe partir entonces de la definición del perfil humano que estructure la persona con características propias y que de acuerdo con la misión de la empresa esté en capacidad de demostrar habilidades muy particulares, igualmente se tendrá en cuenta un perfil ocupacional que determine sus capacidades, conocimientos y habilidades, de manera que se concrete un mecanismo adecuado de reclutamiento y selección de personal que logre encontrar la gente con los requisitos exigidos por la organización.

El reclutamiento consiste en atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige y la selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

¹² TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. p. 35.

ESTABLECER UN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN: Esta etapa es muy importante pues en ella se le da a conocer al nuevo empleado la misión, visión y valores de la empresa. En esta fase también es fundamental dejar claramente definido el “contrato psicológico”, para evitar posteriores reacciones de frustración por incumplimiento del mismo.

Mediante la socialización se procura establecer con el nuevo empleado, las bases y pautas de funcionamiento de la organización y su papel en este aspecto. Debido a la socialización el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar en la organización, pues se compromete a cumplir un horario de trabajo, a desempeñar ciertas actividades, a seguir las orientaciones del superior, a obedecer determinadas normas y reglamentos internos y a cumplir todo lo relacionado con sus funciones y su cargo.

CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: En esta etapa se estructuran mecanismos que le permitan a la persona satisfacer sus expectativas a través de un trato digno, que le brinde facilidades para el trabajo, oportunidades de crecer y aprender más, le permitan saber como se están haciendo las cosas y le garanticen su Salud Ocupacional. Al igual que logren satisfacer las expectativas de la organización.

Por esta razón es importante que se les brinde orientación y formación a los empleados, mediante el diseño y la aplicación de programas y procesos que permitan su desarrollo. Un programa fundamental y base en el proceso de conservación y mantenimiento del talento humano es el relacionado con la Salud Ocupacional.

No se puede dar un concepto de salud ocupacional sin antes plantear el significado de la salud.

Salud es el completo bienestar físico, mental y social del individuo y no solamente la ausencia de enfermedad. La pérdida del equilibrio en esos aspectos impide su realización personal y su participación en el desarrollo de la comunidad.

Es así como al relacionar la salud con el trabajo surge el concepto de Salud Ocupacional, la cual se define como “el conjunto de actividades multidisciplinarias, encaminadas a la promoción, educación, prevención Y control de la población trabajadora, para protegerlos de los riesgos de su ocupación y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas y psicológicas”¹³.

Su propósito es proporcionar condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas y estimulantes para los trabajadores, con el fin de evitar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y mejorar la productividad.

“La salud ocupacional en la empresa cumple con un deber social, una obligación legal y una proyección de la calidad total, manteniendo a la población trabajadora en condiciones de salud y bienestar que le permitan afrontar el reto de una economía en via de modernización, considerando que los recursos destinados representan una inversión en el camino de la optimización de los servicios y de la producción hacia la calidad total”¹⁴.

Tanto en Indagro como en toda empresa, la Salud Ocupacional tiene como fundamento la constitución política de Colombia y las leyes que la rigen, las cuales establecen un marco normativo de deberes y derechos que regulan

¹³ <http://www.autonoma.edu.co:9080/portaIUAM/jsp/ActualizaPortal/f10saludocup.jsp>

¹⁴ <http://www.dimesalud.com/dimesalud/salocupac/articulo.asp>

todas las actividades productivas y de servicios. Adicional a la ley y como complemento ético y filosófico se ha afirmado que la protección de la seguridad y la salud en el trabajo es uno de los elementos esenciales que permiten alcanzar el objetivo de una labor digna para todas las personas en el contexto actual; por consiguiente las actividades de Salud Ocupacional y medio ambiente, no son sólo un requisito previo para alcanzar ese objetivo sino también un importante factor positivo que potencia el crecimiento económico y la productividad.

PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL: “La resolución 1016 de 1989 define el programa de salud ocupacional como la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria”¹⁵.

El programa de Salud Ocupacional diseñado y desarrollado en forma adecuada es la medida más efectiva para implementar la productividad, incentivar el recurso humano y disminuir la accidentalidad, cuya incidencia afectará notablemente el ritmo de la producción y la conservación de máquinas, herramientas e instalaciones. A la vez de disponer de ambientes saludables, no sólo se evitan las enfermedades profesionales sino que proporciona bienestar a los trabajadores.

Para el desarrollo del programa de Salud Ocupacional en Indagro es indispensable el apoyo de las directivas de la misma, el cual se traduce en propiciar el desarrollo de las acciones y en estimular la participación de la

¹⁵ ARSEG. Artículos de Seguridad S.A. Compendio de Normas Legales sobre Salud Ocupacional. Bogotá. Octubre de 2001. p. 231.

población trabajadora en los procesos y en la conformación de organismos importantes como el comité paritario de Salud Ocupacional y las brigadas de emergencia, entre otros.

CONTENIDO DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL: El programa de Salud Ocupacional contiene diversos elementos como la identificación de la empresa, los objetivos del programa, la relación del proceso productivo, las condiciones de las ocupaciones y puestos de trabajo, el panorama de riesgos, las condiciones de salud y de trabajo existentes en la empresa, las políticas de salud, las actividades de los subprogramas, el cronograma de ejecución, el funcionamiento del comité paritario de salud ocupacional y los sistemas de evaluación, entre otros.

Es importante recordar que de acuerdo con la resolución 1016 de 1989 el programa de Salud Ocupacional debe ser evaluado cada seis meses como mínimo y reajustarse cada año, de acuerdo a las modificaciones en los procesos productivos y los resultados obtenidos. Para este proceso es importante la aplicación de una auditoría la cual debe ser realizada por la ARP a la que pertenezca la empresa.

AUDITORIA: “Es un proceso mediante el cual la organización a través de un recurso interno ó externo, revisa y evalúa de manera sistemática, la efectividad de su programa de salud ocupacional. En general las auditorias deben considerar las políticas de la empresa, sus objetivos y las condiciones y prácticas en el sitio de trabajo”¹⁶.

Es importante que la empresa mantenga un procedimiento de auditoria interna, en lo posible por escrito que permita evaluar el desarrollo del

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-rrhh/auditoria-rrhh.shtml>

programa de Salud Ocupacional y el plan de manejo ambiental. De las auditorias realizadas se deben mantener registros, así como análisis de sus resultados, con el fin de establecer causas de los aspectos débiles e implementar los correctivos pertinentes.

EVALUACIÓN: La evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo. Es un concepto dinámico pues las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización ó al cargo que ocupa en la actualidad, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.

La evaluación debe centrarse en las deficiencias y debilidades encontradas en el evaluado para construir conjuntamente el plan de crecimiento hacia el mejoramiento e integración con el rumbo organizacional.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: “Es la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social”¹⁷.

Indagro tiene una obligación moral con sus empleados la cual adquiere desde el mismo momento en que estos ingresan y que esta orientada a su protección, conservación, mantenimiento y desarrollo. De igual manera el empleado tiene la responsabilidad de responder con su trabajo a las expectativas de la empresa.

¹⁷ SCHEIN. Edgar H. Psicología de la Organización. Tercera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1994. p. 55.

1.4 LA TEORÍA “X” Y LA TEORÍA “Y”

“Douglas McGregor, fue uno de los psicólogos más influyentes del conductismo en la teoría de las organizaciones y una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el paso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales”¹⁸.

McGregor en su obra “El Lado Humano de las Organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos de las empresas a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo de la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

A continuación veremos con más detenimiento las premisas de ambas posturas.

La teoría X está basada en los siguientes supuestos:

1. Los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que puedan.
2. Toda organización tiene una serie de objetivos y para que sean alcanzados, las personas que allí trabajan deben ser impulsadas, controladas y aún amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados en el sentido de aquellos objetivos.

3. En general el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir.
4. El ser humano, en general, trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
5. El ser humano medio tiene relativamente poca ambición.
6. Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad.

De acuerdo con el autor McGregor, estos supuestos y creencias han condicionado el aspecto humano de muchas empresas, donde se cree que las personas tienden a comportarse con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad y solicitud excesiva de beneficios económicos. Sin embargo cabe anotar que este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre, sino más bien una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, de su política y de su gestión.

La teoría X predominó durante décadas en el pasado y fue aplicada en muchas empresas, en las cuales se ejercía la autoridad y el control en forma rígida, a los empleados se les veía como máquinas de trabajo, no se les valoraba y mucho menos se les motivaba.

Afortunadamente los tiempos han cambiado y en contraposición a la teoría X surgió otra teoría denominada teoría Y, la cual se fundamenta en un conjunto de supuestos de la motivación humana, los cuales son planteados a continuación:

¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/teoriaadministrativa.htm>

1. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El ser humano común no tiene un disgusto inherente por el trabajo. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigo (entonces, se evitará si es posible).
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas como la satisfacción de las necesidades del yo y de la realización personal, son productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir a las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentemente humanas.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es amplia y no está estrechamente definida en la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

Con relación a ambas teorías, se puede afirmar que los supuestos de la teoría Y son más dinámicos e indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano, lo ven como un recurso con potencialidades y habilidades. Todo lo contrario a los supuestos de la teoría X los cuales ven al empleado como un ser incapaz y perezoso que debe ser vigilado, controlado y castigado para que realice bien su trabajo pues no es autónomo y responsable.

Para la teoría X el funcionamiento ineficaz de la organización y todos sus problemas, se deben al mal desempeño de su recurso humano. Mientras que la teoría Y considera que la solución a los problemas de la empresa son responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce el recurso humano con el que cuenta.

En este sentido Indagro se puede relacionar con la teoría Y, pues los problemas internos que ha afrontado la empresa se han presentado por el mal direccionamiento que ha ejercido la gerencia con políticas poco adecuadas debido a su carácter de empresa pequeña, familiar y tradicional y no necesariamente por el mal desempeño de sus empleados.

Ambas teorías también tienen principios que las caracterizan, por ejemplo el principio fundamental que se deriva de la teoría X es el de la dirección y el control ejercidos por medio de la autoridad y es denominado “principio escalar” y el principio que se deduce de la teoría Y es el del auto control y la auto dirección y es denominado “principio de integración”.

Con relación a este tema se puede decir que el principio escalar de la teoría X teniendo en cuenta los nuevos enfoques administrativos, no está acorde con las características de las empresas actuales las cuales van afín con la modernidad y con las exigencias cambiantes del medio laboral. Por esta

razón el principio de Integración de la teoría Y es más apropiado y realista, además plantea la necesidad de crear condiciones que permitan a los miembros de la organización lograr sus objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Teniendo en cuenta el principio de integración, cabe aclarar que tanto los objetivos individuales como los organizacionales tienen igual importancia y no se pueden lograr por separado, al contrario la única forma de satisfacer las necesidades de ambas partes es trabajando en equipo e identificando los beneficios que alcanzarían si se apoyan mutuamente.

Es aquí donde el profesional de Trabajo Social juega un papel fundamental pues se convierte en un puente de intermediación entre las partes, en el cual debe ser neutral y debe trabajar buscando alcanzar beneficios mutuos.

Desde luego, la integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales no es tan fácil de lograr, pero al adoptar este principio el empleado por un lado podrá alcanzar de una mejor manera sus metas que si adopta otra alternativa como la desobediencia, la indiferencia, la irresponsabilidad, el rendimiento mínimo ó la hostilidad y por su parte la organización tendrá un personal más productivo y eficiente.

La gerencia debe tener claro que la autoridad no es un medio adecuado para lograr que las personas se comprometan con los objetivos de la organización, aunque no se puede olvidar que esta es necesaria en algunas circunstancias. Por el contrario la mejor manera de lograr los objetivos de la empresa y el buen funcionamiento de la misma radica en la motivación de los empleados, en que sea reconocido su trabajo y en que se les brinden las condiciones necesarias para la realización del mismo.

En este sentido Indagro debe brindarle a sus empleados un ambiente laboral y unas condiciones físicas adecuadas, además de mostrar un poco más de preocupación por los problemas del personal dentro y fuera de la empresa. Es importante buscar el acercamiento y el diálogo entre las partes y no pensar que por el hecho que existen dos áreas distintas como son administración y producción deben existir barreras y dársele mejores condiciones a unos que a otros, pues hay que tener en cuenta que todos trabajan por igual para lograr el progreso de la empresa.

Desde el punto de vista profesional de la autora, se deduce entonces que gran parte de los problemas internos de Indagro radican en la falta de motivación de los empleados y en el difícil ambiente laboral y lo más preocupante es que la gerencia ha mostrado poco interés por darle una pronta solución a este problema. De todas formas esto no significa que en Indagro se aplique la teoría X en su forma de dirección, al contrario la empresa está más relacionada con la teoría Y aunque debe mejorar en algunos aspectos importantes como la motivación de los empleados.

Al igual que con Indagro, la teoría Y está más relacionada con la mayoría de las empresas de la actualidad teniendo en cuenta que se fundamenta en un sistema más participativo y democrático basado en los valores humanos, mientras que la teoría X está basada en un sistema autoritario y rígido.

En este sentido Likert¹⁹ comprobó que cuanto más próximo del sistema participativo y democrático esté situado el estilo de dirección de las empresas mayor será la probabilidad de lograr una alta productividad, buenas relaciones en el trabajo y una mayor rentabilidad. Pero mientras más próximo del sistema autoritario y rígido esté situado el estilo de dirección de las

¹⁹ LIKERT Remsis. Nuevos Padres de la Administración. Sao Paulo. 1971. p 84.

empresas mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de encontrarse con repetidas crisis financieras.

Finalmente, es importante resaltar que si las empresas quieren lograr realmente sus objetivos y ser eficientes deben generar en sus empleados la motivación suficiente para que surja de cada uno de ellos el potencial necesario que haga posible alcanzar tanto los fines individuales como los organizacionales.

Si las empresas proveen el ambiente y las condiciones adecuadas para que se de el desarrollo, el logro de metas y de objetivos individuales, las personas se comprometerán a su vez con las metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada “Integración.”

2. CONTEXTO GENERAL QUE AFECTA A LA ORGANIZACIÓN

El contexto general, está relacionado directamente con la situación económica del país durante el 2002 y el 2003 (Periodo de práctica), teniendo en cuenta especialmente el comportamiento del sector pecuario durante este tiempo, pues cabe anotar que Indagro es una empresa que produce sales mineralizadas para ganado y el estado del mismo en la economía la afecta de manera positiva ó negativa.

“De acuerdo con el informe del Director Nacional de Planeación Santiago Montenegro, la economía colombiana creció en el 2002 1.65%. La cifra es levemente superior al crecimiento registrado en el 2001, la cual fue de 1.6% del PIB”²⁰.

La economía colombiana ha crecido a niveles muy bajos en los últimos años, después que en 1999 sufriera la peor recesión con un decrecimiento de 4.3%, sin embargo la cifra registrada en el 2002 se produce a pesar de un nivel de desempleo nacional del 16%, de una escasa inversión extranjera y de múltiples atentados de la guerrilla contra la infraestructura energética y vial.

Este crecimiento se debe en gran parte, al repunte de la economía en el último semestre de ese año, de la mano del sector de la construcción, que fue de 2.01% del PIB.

²⁰ http://www.fedegan.org.co/todo_esta.html

“Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la economía colombiana se situó por encima de la mayoría de los países Latinoamericanos”²¹.

Los sectores productivos con mejor comportamiento durante el 2002 fueron: Construcción de edificaciones con el 21.54%, transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 3.43% y electricidad, gas y agua con el 3.03%.

Respecto a otros países de América Latina, Colombia presentó un crecimiento del PIB similar al de Brasil con 1.5% y México con 1.2%, superior a los de Argentina con (-11%), Uruguay con (-10.5%), Venezuela con (-7%) y Paraguay con (-3%), entre otros.

Por otro lado según el DANE la economía colombiana mostró un repunte importante en el primer trimestre del 2003, impulsada nuevamente por la construcción.

Entre Enero y Marzo de ese año el PIB creció 3.81%, cifra que muestra una recuperación y de hecho la tasa más alta registrada después del primer trimestre de 1998, cuando fue de 5.83%.

El Director de Planeación Nacional Santiago Montenegro destacó que las cifras estuvieron lideradas por el sector de la construcción con 15.8%, la industria manufacturera con 8.3%, los establecimientos financieros con 5.8% y el transporte y comunicaciones con 5.3%.

También resaltó la importante recuperación del sector agropecuario, de silvicultura, caza y pesca, el cual aumentó en 1.8%. Este resultado se explica

²¹<http://elpais-cali.terra.com.co/historico/dic242003/ECO/B124N1.html>

por el comportamiento favorable de otros productos agrícolas, animales vivos, productos animales, de silvicultura, extracción de madera, pesca y otros.

2.1 EL SECTOR PECUARIO EN COLOMBIA

“En un país con dificultades económicas sin precedentes, con consecuencias por la fiebre aperturista de los años noventa, pero sobre todo con una situación de violencia que en especial, ha sufrido el campo colombiano durante décadas, el desarrollo de la ganadería Colombiana, ha sabido mantener un papel sólido dentro del sector agropecuario, ha sorteado con coraje los embates de la violencia guerrillera, se ha resistido a doblegarse al pesimismo que acompaña a las crisis económicas y ha servido de tabla de salvación a las regiones agrícolas que sucumbieron ante la apertura”²²

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

²² HIGUERA ESCALANTE, Carlos. Presidente FEDEGASAN. El Desarrollo Ganadero y la Organización Gremial. La Ganadería Bovina del siglo XXI. p. 2.

El panorama desolador lo complementa un área con un alto potencial productivo cada vez más abandonado, una expansión acelerada e inmanejable de los centros urbanos y una incertidumbre total sobre las posibilidades reales de la terminación del conflicto armado; en fin, nada propicio para una verdadera reactivación. Sin embargo, persiste una riqueza potencial y el deseo de gran parte de la población de transformar la postración de la economía y la actual situación de guerra, en un escenario sin violencia, sobre el cual se pueda construir desarrollo y bienestar para todos.

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

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

A partir de 1995, se ha desarrollado una intensa actividad de fomento ganadero en cinco frentes de acción:²³

²³ http://www.minagricultura.gov.co/planes_economia.htm

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

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

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

- La ganadería ocupa un lugar privilegiado a escala internacional por el desarrollo genético de las razas existentes en el país.
- En el país se encuentra el tercer mayor hato en Latinoamérica con 22 millones de cabezas.
- El sector pecuario genera 1.400.000 empleos permanentes a la economía nacional, sin incluir los empleos temporales por mantenimiento de praderas²⁴.

Cabe anotar entonces, que a pesar de los problemas de guerrilla y narcotráfico que ha padecido Colombia durante décadas, en cuyo saldo hay

²⁴ <http://www.finagro.com.co/>

gran cantidad de ganaderos y agricultores muertos trágicamente, en los últimos 40 años la producción pecuaria, lejos de desaparecer no ha dejado de incrementarse.

“Gran parte de la ganadería es de doble propósito lo cual ha resultado de una gran productividad. Colombia produce al año alrededor de 750 mil toneladas de carne bovina y 5.600 millones de litros de leche de vaca. La ganadería ocupa en Colombia casi 26 millones de hectáreas propiedad de 300 mil ganaderos”²⁵.

Durante el año 2002, en medio de una economía en dificultades la ganadería paso el año, aunque raspando, con un crecimiento del 0.2% en el sector cárnico y el sacrificio disminuyó en un porcentaje estimado de 3.4% para el cierre de año.

Las exportaciones de carne al mes de Diciembre habían disminuido en un 76% por las dificultades en el mercado Venezolano, mientras que las importaciones se incrementaron en un 28%. No obstante estos comportamientos negativos se vieron compensados por el crecimiento del hato nacional en cerca de 200.000 cabezas.

“En el sector lácteo se conservó la tendencia positiva en la producción, con un crecimiento cercano al 4% que arrojaría un total superior a los 5.800 millones de litros para el 2002. Dicho esfuerzo, sin embargo se vio algo neutralizado por las innecesarias importaciones que alcanzaron las 17.615 toneladas y también por la coyuntural dificultad en las exportaciones a Venezuela, que freno la tendencia significativamente positiva exhibida hasta

²⁵ www.agriculturayganaderia.com

el mes de Septiembre. Aun así las exportaciones de leche totalizaron 32.813 toneladas en el 2002”²⁶.

La disminución en el sacrificio por segundo año consecutivo, obedece en parte a la lenta recuperación de la economía y a su impacto sobre la demanda interna, que sumada al poco dinamismo de las exportaciones, apalanco la fase de reconstrucción del hato conocida como de retención, caracterizada por el repunte de los precios al productor, aunque durante el año 2002, después de una pequeña recuperación en los primeros meses, se dio una nueva tendencia a la baja.

Por otra parte, la fase de retención supone también una mayor disponibilidad de vientres y un consecuente aumento del inventario, lo cual representa un importante factor para el crecimiento de la ganadería.

Esta combinación de factores generó una situación de equilibrio, que se vio reflejada en un crecimiento de apenas un 0.2% del sector.

Por otro lado, después de una disminución del sacrificio de ganado durante dos años consecutivos que para el 2002 fue de 3.4% en relación con el año anterior, el análisis de las cifras de FEDEGAN para el primer trimestre del 2003, a partir de una significativa muestra de las 178 ciudades con sacrificio mensual superior a 100 reses (84% del sacrificio nacional) permitió suponer que se llegó al piso de la tendencia decreciente toda vez que durante el primer trimestre del año se sacrificaron 611.446 bovinos lo que represento una disminución cercana a cero (0.6%) en relación con el mismo periodo del año 2002, cuando se sacrificaron 614.881 animales”²⁷.

²⁶ www.angelfire.com

²⁷ http://www.fedegan.org.co/todo_esta.html

Esto indica que la situación durante el primer trimestre del 2003 fue positiva, con apenas una ligera disminución frente al comportamiento del año anterior, lo cual permitió entrever una inflexión de la tendencia hacia el repunte del sacrificio, relacionada igualmente con el fin de la fase cíclica de retención. Luego las tendencias de reactivación de la economía serán un elemento definitorio para el sector, al igual que la recuperación de las exportaciones a Venezuela y la apertura de nuevos mercados para la carne colombiana.

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

“El presidente ejecutivo de FEDEGAN, Jorge Visbal Martelo da testimonio de esto y asegura que el costo del conflicto ha sido enorme, pues en el 2001 superó los \$670.000 millones y en junio del 2002 ya había contabilizado \$388.000 millones en pérdidas”²⁸.

Por otro lado, el aumento en las importaciones y la disminución de las exportaciones debido a problemas sociales, políticos y económicos en los países vecinos también han afectado al sector.

Sin embargo, cabe resaltar el apoyo que ha brindado el presidente de la República Álvaro Uribe Vélez durante su gobierno al sector agropecuario. Para él la solución de los grandes problemas del país y de la gente, el desempleo, la pobreza, la paz y la preservación del medio ambiente están estrechamente ligados con el devenir del campo colombiano.

“Entre los factores más importantes señalados por el Presidente de la República, que han originado la crisis en el sector agropecuario se encuentran:

- Falta de prioridad del sector agropecuario como política de Estado.
- Una apertura mal hecha sin mecanismos de defensa ni seguridad para el sector.
- Un contexto internacional adverso con bajos precios internacionales para nuestros productos más importantes.
- Un entorno nacional desfavorable con reevaluación, altas tasas de interés, escalamiento del conflicto armado y desinstitucionalización del sector”²⁹.

Es necesario entonces, que el gobierno tome medidas serias y urgentes en relación al sector agropecuario, se esfuerece por recuperar la seguridad en los campos, permitiendo el progreso del mismo y genere empleo para cientos de colombianos que se han visto obligados a desplazarse a las ciudades buscando mejores oportunidades de vida.

2.2 EL SECTOR PECUARIO EN SANTANDER

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

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ URIBE VÉLEZ, Álvaro. Presidente de la República. Revista el Cebú ASOCEBU. Mayo – Junio 2002. Bogotá. Políticas Agropecuarias. p. 16.

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

“Dentro del contexto nacional, Santander ocupa un importante lugar en cuanto al hato ganadero se refiere, (cuenta con el hato ganadero mas grande del nor-orienté colombiano con más de 1.200.000 cabezas de ganado vacuno), al igual que en ganadería caprina y en avicultura”³⁰.

Además la ubicación geográfica de Santander lo ha convertido en paso obligado de los productos que circulan de sur a norte y de orienté a occidenté del país, desarrollándose en el departamento un importante sector comercial. Resalta en primer término, el comercio de productos agropecuarios provenientes no sólo del propio departamento sino de regiones vecinas como el Cesar, Boyacá, Norte de Santander y Arauca. Muchos de estos productos se transforman en Santander y de allí se envían al resto del país y a los mercados externos.

La ganadería es una de las actividades económicas más importantes del departamento. El sacrificio del ganado es una de las formas de conocer su estado, es decir el aumento o la disminución del mismo revela el buen o mal momento por el que atraviesa el sector. Por lo tanto el 2002 fue un buen año para Santander en relación con el 2001, pues hubo un considerable aumento en el sacrificio especialmente en Bucaramanga, Piedecuesta, San Gil y Barrancabermeja.

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

³⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Principales aspectos económicos. Santander competitivo. p. 2.

De acuerdo con el³¹ informe de coyuntura económica regional presentado por el DANE, del total de ganado sacrificado durante el primer trimestre del 2002, las cifras aumentaron en 55.6% en relación al 2001.

En el segundo trimestre la cifra fue superior en 80.8% a la registrada en igual periodo del 2001.

Durante el tercer trimestre, la cifra aumentó en 102.2% en relación a la registrada en igual periodo del 2001.

En el cuarto trimestre la cifra fue superior a la registrada en igual periodo del 2001.

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

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

2.3 CONTEXTO PARTICULAR

El año 2002 fue muy difícil para Indagro, debido a varios factores entre los cuales se encuentran:

³¹ DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional. Sector Real. Sacrificio de Ganado. 2002. p 15.

El no cumplimiento de las metas propuestas en relación a las ventas; la difícil consecución de algunas materias primas como la harina de hueso, el fosfato y la sal de mar para la elaboración de las sales mineralizadas; la competencia desleal de otras empresas las cuales utilizan fuentes de fósforo de mala calidad permitiéndoles bajar los precios de sus productos; la inseguridad que afecta a los campos y en especial a los ganaderos; la crisis económica; el clima y la mala publicidad son algunos de los factores que han perjudicado a la empresa en forma negativa.

En el año 2003 la situación para la empresa no cambio y por el contrario empeoro debido principalmente al fenómeno de la niña, el cual se caracteriza por las frecuentes lluvias que favorecen los pastos convirtiéndolos en el principal alimento para el ganado, desplazando a la sal mineralizada (principal producto de Indagro).

En este sentido es cierto que los forrajes o pastos, pueden proveer en casi su totalidad la energía y proteína consumidas por el ganado, sin embargo el contenido mineral que presentan es inadecuado para permitir su normal crecimiento y reproducción, a diferencia de la sal mineralizada, la cual contiene de 10 a 15 minerales los cuales hacen de ella un alimento altamente nutritivo y completo.

Además se debe tener en cuenta que con un consumo normal de la sal mineralizada se cubren las necesidades de mantenimiento, crecimiento y reproducción del ganado. Los máximos niveles de producción en el animal como expresión óptima del sistema inmunológico se logran con altos consumos de la misma.

Los resultados de los registros de los pesos de los animales son el mejor instrumento para evaluar el impacto de un buen consumo de sal en el ganado.

Existen muchos ganaderos que carecen de esta información y se conforman con alimentar a sus animales solamente con pastos. Por esta razón Indagro por medio de sus técnicos, realiza visitas a fincas ganaderas con el fin de tomar muestras del pasto consumido por el ganado para analizarlo con el objeto de detectar deficiencias de minerales, además de aprovechar para promocionar sus productos, los cuales se caracterizan por ser de alta calidad.

Cabe anotar que la alimentación del ganado basada solamente en los pastos puede ser perjudicial, ya que por el manejo agronómico inadecuado de estos y por los intensos veranos, se pueden presentar bajas producciones de carne y leche, deficientes índices productivos y reproductivos, retrasos en el crecimiento y predisposición a enfermedades.

Las sales producidas en Indagro, tienen una preparación especial la cual se realiza principalmente en mezcladoras, todas las sales contienen los mismos elementos, solo varían en cantidad de acuerdo a las distintas formulas, las cuales son utilizadas para diferentes etapas del ganado como son: cría, levante, engorde y exposición.

Las sales mineralizadas que se producen en la empresa contienen: Sal de mar, carbonato de calcio, Melaza, oxido de hierro rojo, Harina de hueso, oxido de Magnesio, sulfato de cobre, azufre, oxido de zinc, carbonato de cobalto, selenito de sodio, yodato de calcio, fosfatos Y cromo.

Estas sales son vendidas en gran parte del territorio nacional. En Bogotá también se encuentra una sucursal de la empresa que se encarga de vender sales pero no de procesarlas.

La producción de las sales mineralizadas ha sido un negocio muy rentable para la empresa y sus empleados, prueba de ello son los 40 años que lleva de fundada y de estar vigente en el mercado, sin embargo a medida que ha pasado el tiempo la situación se ha hecho más difícil para Indagro, debido a diversos factores externos e internos a ella.

Los factores externos son los mismos que han afectado al país y que fueron mencionados anteriormente (violencia, crisis económica, clima, etc.) y entre los factores internos se encuentran la desorganización en la mayoría de los procesos de la empresa, el ambiente laboral tenso, dificultades económicas y deficientes condiciones físicas de la planta del área de producción entre otros.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Indagro se inicia en el año 1964 y se constituye como sociedad de responsabilidad limitada, formada por los socios Ernesto Suárez, Manuel Rueda y Alfredo Silva Valdivieso, el segundo de estos falleció en trágico accidente en 1968.

La razón principal de la empresa al fundarse consistió en la fabricación de una sal mineralizada para la alimentación del ganado vacuno. La sal tomo el nombre de Ganasal. Inicialmente se empezó a vender en los Santanderes y el cesar, posteriormente en Boyacá, Bogotá y los Llanos orientales y más tarde en el valle del cauca y parte de la costa norte.

En el curso de los primeros 10 años de la empresa, la sal mineralizada se empezó a fabricar con diferentes formulaciones y referencias: Ganasal corriente, Ganasal 7, Ganasal 8, Ganasal 10 y Superganasal. Estas distintas formulaciones corresponden a las necesidades del ganado con respecto a su etapa productiva que puede ser de cría, levante, engorde ó exposición. También corresponden a las diferentes regiones del país según las necesidades de calcio, fósforo y otros minerales, debido a que existen zonas donde la carencia de estos minerales es más notables que en otras.

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

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

En los primeros años de la década del setenta, Indagro produjo otras harinas provenientes de subproductos de mataderos: cachos, pezuñas y cerdas de marrano. También se procesaba la hiel de los animales y se aprovechaban los cálculos biliares, éstos últimos se exportaban a Alemania como materia prima para productos farmacéuticos. Pero la producción de estas harinas y la venta de la hiel y los cálculos se suspendió porque la comercialización se volvió irregular.

En los primeros años de la década del noventa, Indagro le compro a otra empresa (Acigras) las instalaciones y los contratos con los proveedores de Sebo animal. En 1998 la empresa importo una maquinaria para modificar el proceso de producción de las grasas, consistente en un decanter (separador de aceite y carne) y centrifugas para purificar el aceite, ambos productos se vendían a fábricas de alimentos concentrados para animales. Un año mas tarde la sociedad Avigras, integrada por varios de los socios de Indagro, y otros terceros, celebró un contrato con Indagro, para que éste le maquilara más materias primas consistentes en subproductos del sacrificio de pollos (tripas, plumas y sangre) a fin de producir con ellas aceite y harinas de pollo. Estos productos se venden como materia prima a fábricas de concentrados para animales, especialmente para perros.

Indagro, se inició en 1964 con un gerente, una secretaria, un mensajero y tres operarios, en la actualidad cuenta con 20 personas en el área administrativa y 17 en el área de producción. La empresa está ubicada en el kilómetro uno vía chimitá.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE INDAGRO LTDA. Y SU SISTEMA INTERNO

La Gerencia de Indagro está conformada actualmente por: Alfredo Silva Valdivieso (gerente), Fernando Silva Sanjuán (subgerente) y Alfredo Silva Sanjuán. Pero además de ellos, se encuentran los socios Roberto Silva Sanjuán, Camilo Silva Sanjuán, Laura Silva Sanjuán, Leonor Suárez y Carlos Suárez, quienes no permanecen en la empresa pero tienen acciones en ella.

En el área administrativa también se encuentran: la secretaria de gerencia, contabilidad, tesorería, ventas, sistemas, recepción, facturación, jefe de producción y recursos humanos. Además de los mensajeros, vendedores, celadores, conductores y servicios generales.

En el área de producción se encuentra el personal operativo y toda la maquinaria utilizada para el procesamiento de las sales mineralizadas.

La Gerencia es la encargada de tomar las decisiones más importantes de la empresa y de manejar a todo el personal, en especial al administrativo ya que al operativo lo maneja el jefe de producción, con la colaboración del jefe de recursos humanos, cargo que fue ocupado por la estudiante de Trabajo Social durante su periodo de práctica.

La autoridad también recae en la Gerencia, aunque la secretaria de la misma de igual modo, ejerce una fuerte influencia en la empresa y en cierta forma es una líder debido a su carácter y personalidad y a la confianza y credibilidad que ha ganado durante el tiempo que lleva trabajando en Indagro, situación que aprovecha muchas veces para actuar negativamente, indisponiendo a los empleados y afectando el clima laboral.

Indagro es una empresa que siempre ha tratado de conservar a sus empleados, prueba de ello es la rotación baja que se presenta y los años que llevan la mayoría de ellos trabajando en la organización.

Durante mucho tiempo Indagro ha brindado a sus empleados beneficios relacionados con vivienda, escolaridad para sus hijos, bonificaciones de fin de año, celebraciones de fechas especiales y demás. Pero esta situación ha cambiado en los últimos años debido a la difícil situación económica de la empresa.

La comunicación que se da al interior de Indagro sobre todo en el área administrativa es formal y se rige por el respeto y la tolerancia, a diferencia de la comunicación que se da en el área de producción la cual se caracteriza por la informalidad y la confianza.

Las normas en la empresa están relacionadas con el horario, es decir, los empleados de administración deben llegar a las 7:30 AM y salir a las 5:00 PM aunque tienen un descanso a medio día de una hora. Los empleados de producción entran a las 6:00 AM y salen a las 3:00 PM y también tienen un descanso a medio día de una hora. A veces el horario se extiende si hay demasiada producción, aunque lógicamente les pagan las horas extras. Todos los empleados deben llegar puntuales y la falta al trabajo constituye un aspecto grave, a no ser que sea por enfermedad, la cual debe ser constatada por una excusa médica, por calamidad doméstica o por una razón que realmente lo justifique. Dentro de la empresa no está permitido tomar, fumar, faltarle al respeto a un compañero o a un superior. Cualquiera de estos aspectos constituye una causal de sanción e incluso de despido.

Las relaciones entre los empleados de administración y los de producción son muy distantes, debido a las marcadas diferencias culturales, económicas

y de status que se presentan y al tipo de labor que realizan. Aunque en casos de extrema necesidad o problema de algún empleado todos colaboran igualmente.

Los empleados del área administrativa son los encargados de llevar a cabo todos los procesos de oficina y los empleados del área de producción son los encargados de realizar el proceso de las sales mineralizadas para su posterior venta.

3.3 RUMBO EMPRESARIAL DE INDAGRO LTDA.

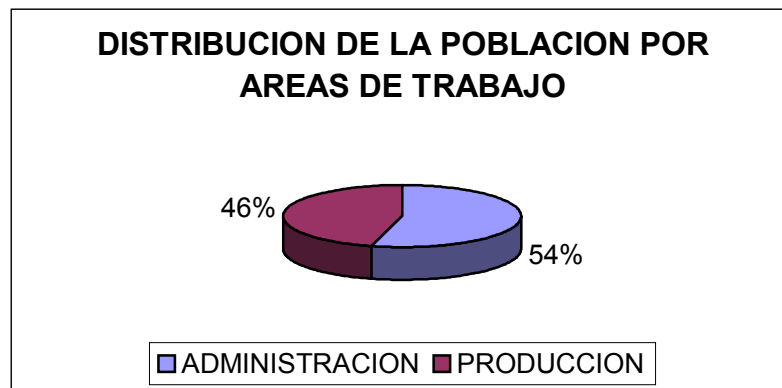
MISIÓN: Somos una empresa con un equipo humano comprometido y orientado a la búsqueda de la excelencia, mediante la satisfacción integral del cliente, en el sector pecuario e industrial del país, a través de la fabricación y suministro oportuno y confiable de las sales mineralizadas, suplementos y premezclas minerales, apoyada en la experiencia, la investigación y el mejoramiento permanente de la productividad, el servicio y la competitividad.

VISIÓN: Indagro, será la firma más confiable, sinónimo de crecimiento e identidad, entre los fabricantes de suplementos minerales por su constante investigación, alta tecnología y búsqueda permanente de la excelencia en sus productos y en el servicio al cliente, todo mediante el esmerado trabajo de su equipo.

VALORES: La empresa identifica valores importantes en sus empleados tales como: honestidad, lealtad, confianza, responsabilidad, eficiencia, sencillez, compromiso, sentido de pertenencia, puntualidad y colaboración entre otros.

3.4 DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA

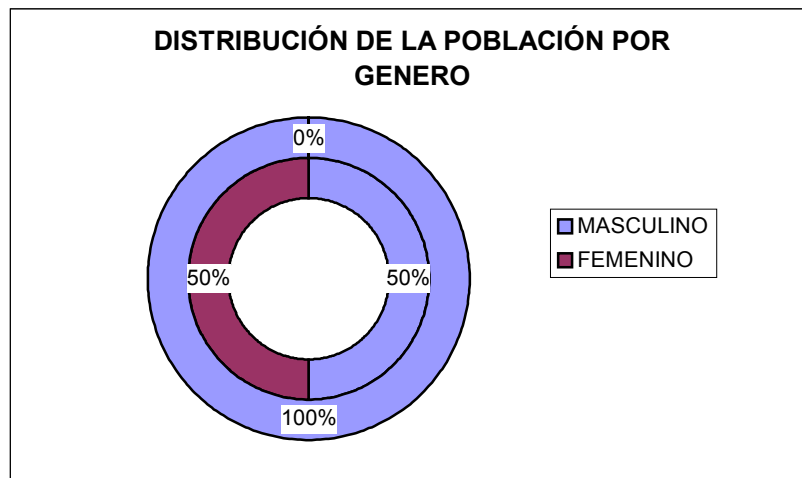
Figura 2. Distribución de la población trabajadora por áreas de trabajo



En el área administrativa se encuentran 20 de los empleados de la empresa que representan el 54% de la población trabajadora y en el área de producción se encuentran 17 empleados que constituyen el 46% restante.

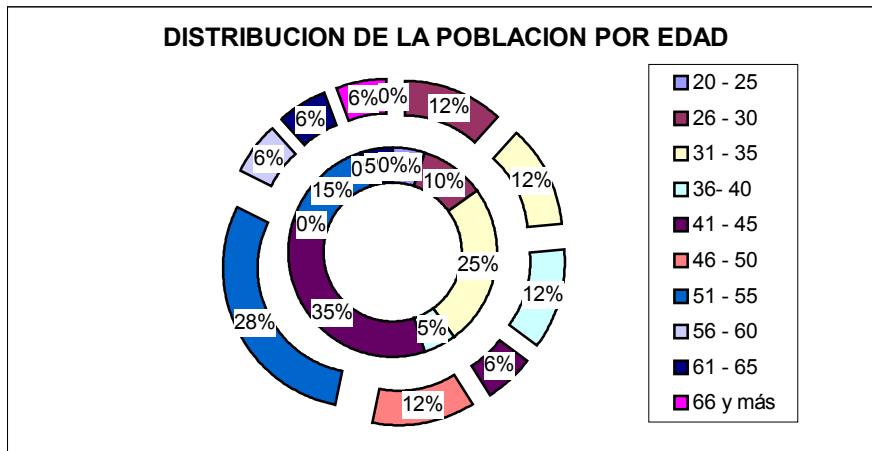
La diferencia entre el número de empleados es mínima, ya que para satisfacer la demanda del mercado, se requiere que el personal que cubre dichas áreas sea similar con el fin de poder llevar a cabo todos los procesos, pues cabe resaltar que Indagro a pesar de ser una empresa pequeña vende sus productos a distintas regiones del país como: Santanderes, Cesar, Boyacá, Bogotá, Barranquilla, Llanos Orientales y Valle del Cauca entre otras, lo cual también implica mayor responsabilidad pues además de tener que satisfacer a sus clientes, debe lograr mantenerse en un mercado altamente competitivo.

Figura 3. Distribución de la población trabajadora por género



De acuerdo con la distribución de la población por género, en el área administrativa (círculo interno) se observa que el número de hombres y mujeres es igual (10) y están representados en un 50% cada uno por el tipo de actividades que dentro de la sección deben desempeñar: las mujeres se encargan de las funciones de oficina y los hombres de labores externas como comercialización, mensajería y algunos hacen parte de la dirección de la empresa. Al contrario del área de producción donde el total de empleados (17) representados en un 100% son hombres debido a que las actividades que realizan requieren de esfuerzo físico, de largas jornadas de pie y bajo condiciones físicas de la planta inadecuadas.

Figura 4. Distribución de la población trabajadora por edad



En la presente figura de la población por rangos de edad, el círculo externo representa el área de producción, en el cual 10 de los empleados (58%) tienen entre 46, 66 y más años siendo relativamente mayores para el tipo de trabajo que deben realizar y los 7 restantes (42%) abarcan edades entre los 26 y 45 años.

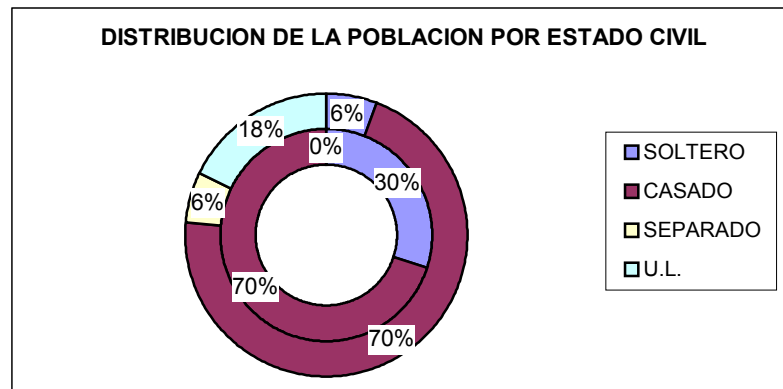
En el área administrativa (círculo interno), la mayoría de empleados se encuentran en el rango de los 41 a 45 años representados en 7 personas (35%), de 45 y más años sólo hay 4 (21%); los 9 restantes (44%) abarcan edades jóvenes en rangos que van desde los 20 hasta los 40 años.

Estos datos confirman la estabilidad y el respaldo que Indagro ha brindado a los empleados a pesar de su edad, pues la mayoría lleva varios años trabajando en la empresa, lo cual les ha permitido adquirir conocimientos y experiencias en relación a su trabajo, que son valiosas para la organización.

Sin embargo la entropía como característica fundamental de la visión sistémica juega un papel importante en este caso, pues la edad también

puede influir en el bajo rendimiento y productividad de los empleados debido al desgaste físico por envejecimiento, cansancio o agotamiento, además del trabajo pesado y de las condiciones inadecuadas sobretodo en el área de producción (altas temperaturas, ruido, polvo, etc), factores que pueden a su vez afectar económicamente a la empresa.

Figura 5. Distribución de la población trabajadora por estado civil

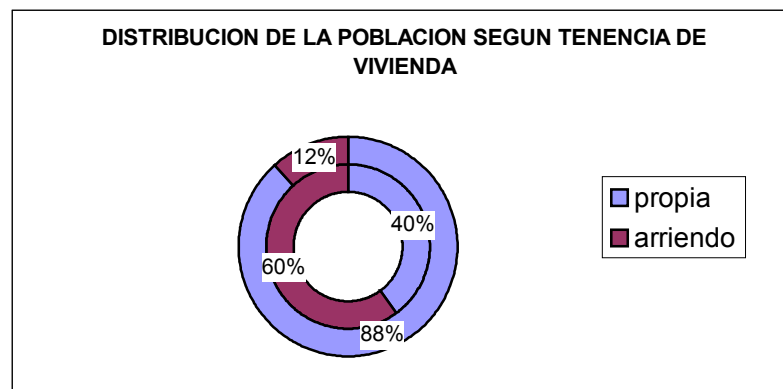


En Indagro la distribución de la población por estado civil se encuentra muy marcada de una sección a otra, en el área administrativa (círculo interno), sólo se encuentran dos opciones, los casados representados por 14 personas (70%) y los solteros por los 6 restantes (30%). Este tipo de situación se debe al nivel educativo y social en el que se mueven, además de los rangos de edad, pues la mayoría son adultas.

En producción (círculo externo) por el contrario se presentan más tipos de estado civil agregándose las opciones de separado con una persona (6%) y unión libre con 3 (18%), una es soltera (6%) y la mayoría es decir 12 son casados (70%) y al igual que en la sección administrativa son personas en edad adulta y con un ingreso fijo que a pesar de ser bajo les permite tener un sustento para su círculo familiar.

Como se puede observar, en ambas áreas sobresale el porcentaje de empleados casados, lo cual indica que para ellos la familia tiene un valor especial, además de adquirir un mayor compromiso con su trabajo, sin embargo para el personal de producción una de sus mayores preocupaciones es el salario, pues perciben que con este no satisfacen las expectativas propias de su responsabilidad familiar.

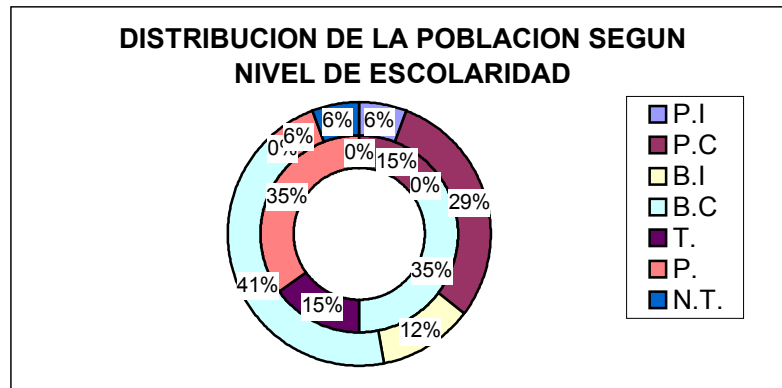
Figura 6. Distribución de la población trabajadora según tenencia de la vivienda



En relación a la tenencia de vivienda para el área administrativa (círculo Interno), 12 empleados viven en arriendo (60%), mientras que sólo 8 poseen vivienda propia (40%), esto puede deberse a que la situación para adquirir vivienda en sectores mejor ubicados es más costoso por las ventajas que presentan y por el encarecimiento que ha tenido la finca raíz.

Por el contrario 15 de los empleados de producción tienen casa propia (88%) y sólo 2 de ellos viven en arriendo (12%). Esto se atribuye a que la mayoría lleva más de 20 años trabajando en la empresa, lo cual les ha permitido ahorrar para invertir y satisfacer esta necesidad, además son beneficiarios de los programas de interés social, lo que también les ha facilitado el acceso a casas relativamente económicas ubicadas en barrios de estrato bajo.

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



De acuerdo con la información en el área administrativa (círculo interno) 3 de los empleados tienen primaria completa (15%), 7 bachillerato completo (35%), 7 son profesionales (35%) y los 3 restantes (15%) son técnicos necesarios para el desarrollo de algunos procesos que se cumplen en la empresa.

Como se puede observar en esta área, un 50% de la población está en condiciones de ejercer cargos de importancia debido a su preparación académica, sin embargo durante muchos años este no fue un requisito importante para Indagro durante su proceso de selección y por el contrario se le dio oportunidad a varias personas recomendadas por los mismos empleados de aprender y adquirir experiencia mediante su trabajo en la empresa.

En el área de producción (círculo externo), 5 de los empleados tienen primaria completa (29%) y 7 bachillerato completo (41%), 3 empleados (18%) no culminaron ningún nivel, 1 es profesional y 1 no tiene ningún nivel de escolaridad representando cada uno un (6%).

Es importante destacar que la mayoría de los empleados de esta área tienen primaria completa y otros con mejores oportunidades culminaron su bachillerato. Tan sólo uno de los empleados por su falta de interés no tiene ningún tipo de escolaridad. Sin embargo el nivel de educación para la empresa en relación a esta área es aceptable teniendo en cuenta el tipo de labor que se realiza (empírica).

Esto también demuestra que para la empresa lo más importante es el tiempo que llevan los empleados trabajando en la misma y su buen desempeño, además de la confianza que hayan ganado y de haber demostrado valores importantes como: responsabilidad, compromiso, entrega, puntualidad, fidelidad, honestidad y honradez entre otros.

3.5 PERFIL SOCIOLÓGICO DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA

En Indagro se pueden identificar claramente dos grupos de trabajo, uno está conformado por los empleados del área administrativa y el otro por los empleados del área de producción.

Esto se debe a que ambos grupos están ubicados en sitios de trabajo diferentes, poseen un nivel cultural y socioeconómico distinto y presentan características muy particulares.

El grupo administrativo es cerrado, pues difícilmente aceptan a un nuevo miembro y si logra entrar no le facilitan su adaptación, debido a que llevan mucho tiempo trabajando en la empresa, se conocen muy bien y no admiten con facilidad a otra persona.

También se puede decir que tienen códigos de comunicación, ya que se preocupan porque la información que se maneja al interior del grupo no sea conocida por terceras personas.

Es homogéneo debido a las características que presentan, pues la mayoría son mujeres, de un nivel socioeconómico medio, con un hogar conformado y llevan varios años laborando en Indagro.

Es formal porque tienen normas que determinan las relaciones entre sus miembros, su comunicación también se caracteriza por la formalidad y la autoridad emana de la dirección (Gerencia). Este grupo presenta continuos roces y problemas debido al temperamento y carácter de algunos miembros que ocupan cargos de importancia, generando tensiones y dificultades al interior del mismo y de la empresa.

Asimismo se puede afirmar que es secundario, pues “en este tipo de grupo los contactos sociales son impersonales, segmentarios y utilitarios. Las personas no se interesan por las demás, sino como funcionarios desempeñando un rol. Sus cualidades personales carecen de importancia. Lo fundamental es lo que hacen pero únicamente aquella parte de su personalidad total implicada en el desempeño de un rol”.³²

Del grupo operativo o de producción, se puede decir que es abierto, por su flexibilidad al aceptar con facilidad a un nuevo miembro, además su comunicación es espontánea y sencilla, sus relaciones son buenas y se apoyan bastante como amigos tanto en lo personal como en lo laboral.

Es homogéneo debido a que todos son hombres, de un nivel socioeconómico y de escolaridad bajos, su trabajo se caracteriza por requerir de mucho

esfuerzo físico y la mayoría de ellos lleva varios años laborando en la empresa.

Es informal debido al tipo de comunicación que tienen, a la confianza que existe entre ellos y al poco contacto que tienen con la Gerencia. Quien los supervisa es el jefe de producción, el cual no les exige formalidad en sus relaciones al interior del grupo.

También se puede decir que es primario, pues la interacción es permanente y de calidad, hay solidaridad y conciencia de grupo basada en los sentimientos, son amigos en el trabajo y en la calle y comparten actividades de diversión y esparcimiento los fines de semana. “En el grupo primario los miembros se interesan los unos por los otros como personas, se confían entre sí sus esperanzas y sus temores, comparten experiencias y satisfacen la necesidad de compañía.”³³

³² Sociología. Ediciones del Castillo SA Madrid 1968. p. 30.

³³ *Ibíd.*, p. 30.

4. CONTEXTUALIZACION DE LA EXPERIENCIA

La práctica del área organizacional realizada en Indagro, por la estudiante de último semestre de Trabajo Social bajo la dirección del docente Carlos Eduardo Torres, permitió adquirir una serie de conocimientos y experiencias que contribuyeron al enriquecimiento personal y profesional de la estudiante, además de constituirse esta última en un recurso humano muy importante para el mejoramiento de los procesos de personal en la empresa y por supuesto en un apoyo para los empleados de la misma.

La practicante busco mediante la provisión de talento humano, socialización, conservación, mantenimiento y evaluación, integrar los objetivos individuales con los organizacionales con el fin de contribuir al bienestar de todos los miembros de la empresa y por lo tanto al mejoramiento de Indagro.

El trabajo realizado durante la práctica en Indagro, estuvo orientado por una planeación que se realizó luego de hacer un reconocimiento y ubicación en la empresa y de realizar un diagnóstico de la misma.

4.1 DIAGNOSTICO

El proceso de práctica se desarrolló en el departamento de recursos humanos de Indagro, el cual se encontraba bien acondicionado para la realización del trabajo, a pesar de las condiciones físicas poco favorables en que se encontraba el área de producción y donde también estaba ubicado el

departamento. El problema radicaba especialmente en la falta de ventilación y por lo tanto en el intenso calor que se sentía en esa área.

Para las directivas de la empresa el departamento de recursos humanos debía estar dirigido por una Practicante de Trabajo Social, pues consideran que tiene los conocimientos, la preparación y las cualidades necesarias para manejarlo, esto se debe en gran parte a que anteriormente una economista ocupaba este cargo y durante sus labores se presentaron problemas tanto con las directivas como con los empleados.

El objetivo del trabajo consistía en liderar los distintos procesos planteados por el área laboral (provisión del talento humano, conservación, mantenimiento, socialización y evaluación) de acuerdo a las necesidades de la empresa, además de realizar otras labores importantes correspondientes al departamento de Recursos Humanos.

Aunque en el cargo se tenía cierta autonomía, todas las decisiones que se tomaban con relación al personal del área de producción debían ser consultadas con el Jefe de la misma y algunas con la Gerencia pues de los empleados del área administrativa se encargaba esta directamente.

Durante el periodo de Ubicación se encontraron falencias tales como:

- El proceso de selección no contaba con pautas adecuadas pues en el momento de escoger al personal no se le daba importancia al nivel de escolaridad ni a demás aspectos fundamentales. Lo importante para las directivas de la empresa era que las personas escogidas tuvieran algún vínculo ó parentesco con los empleados de la misma, sin importar que realmente cumplieran con los requisitos o fueran aptas para los distintos cargos, situación delicada pues no se tenía en cuenta que con el tiempo

se podían generar conflictos y pérdidas económicas para la empresa. Sin embargo esta situación ha cambiado y actualmente se le da mayor importancia al proceso de selección.

- Otra herramienta fundamental con la cual no contaba la empresa era con un manual de perfiles que estableciera las características y requisitos necesarios para todos los cargos con el fin de facilitar la escogencia de los empleados.
- Tampoco se tenía claridad de las funciones que desempeñaba cada empleado en especial del área administrativa porque sencillamente no existía un manual de funciones.
- El rumbo corporativo no se había renovado debido a los múltiples compromisos y ocupaciones de las directivas de la empresa, lo que dificultaba el proceso de inducción y reinducción generando falta de sentido de pertenencia en los empleados y de orientación de quienes ingresaban.
- El área de Salud Ocupacional también se encontraba bastante descuidada, pues la ARP a la cual se encontraba afiliada Indagro no estaba prestando un buen servicio a los empleados, ni tampoco estaba cumpliendo con los requisitos que obligatoriamente debe cumplir toda empresa, como es por ejemplo el contar con un programa de Salud Ocupacional, un panorama de riesgos y un Comité paritario, además no se había actualizado el reglamento interno de trabajo, ni el de higiene y seguridad industrial. Debido a esta situación la empresa vio la necesidad de cambiarse a la ARP (Seguros Bolívar) con la cual se pudo realizar un buen trabajo a pesar de las dificultades.

- Por otro lado desde un inicio se percibió en el área administrativa un ambiente tenso propiciado por la actitud negativa de algunas personas de la empresa que dificultaban la comunicación, las relaciones humanas y el desempeño laboral de los empleados. Ante esta situación no se vio una posible solución pues este ambiente había sido creado por personas con mucha influencia dentro de la empresa, que llevaban varios años trabajando en ella y que además habían ganado confianza y credibilidad por su trabajo ante la Gerencia. Además las directivas siempre han tenido conocimiento de esta situación y han decidido no tomar medidas en el asunto por no querer empeorar las cosas y por no perder a empleados que consideran de suma importancia para la empresa.
- Además de un ambiente tenso propiciado en el área administrativa, se percibió una falta de motivación especialmente en el área de producción causada por factores como: baja remuneración, extensas jornadas laborales de pie, estilo de mando autoritario del Jefe de producción, rutina diaria monótona, condiciones locativas deficientes, temperaturas extremas (calor), polvo y tipo de trabajo.
- Entre el personal administrativo y el operativo el contacto siempre ha sido muy escaso y la separación ha estado muy marcada, debido a las diferencias culturales y al tipo de labor que realizan.

En este sentido la Trabajadora Social siempre ha sido una intermediaria muy importante en la empresa entre el área operativa y administrativa, ha buscado la integración de sus objetivos con el fin de que ambas partes salgan beneficiadas y a pesar de que todos los empleados son muy importantes, los de producción lo son un poco más debido a que se encuentran en otras condiciones y presentan mayores problemáticas a

nivel personal, social y familiar. Por esta razón se les brinda mayor atención buscando mejorar su estado al interior de la empresa.

Luego de revisar y analizar el trabajo realizado anteriormente, de hacer un reconocimiento de la empresa y de lograr una ubicación dentro de la misma, se realizó un diagnóstico que permitió identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se presentan con relación a la empresa y que se establecen en la siguiente matriz DOFA:

4.2 MATRIZ DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los 40 años de antigüedad de la empresa y su posicionamiento a nivel nacional en el sector pecuario. • Calidad de los productos que vende la empresa (sales mineralizadas). • Colaboración de los empleados del área de producción y participación de los mismos en las actividades programadas. • Existencia del Departamento de Recursos Humanos. • Autonomía de la practicante en la realización de los procesos relacionados con el área laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado proceso de selección de personal. • Inexistencia de un manual de funciones del área administrativa. • Inexistencia de un manual de perfiles. • Rumbo corporativo sin renovar. • Deficiencias en el área de Salud Ocupacional. • Ambiente laboral tenso. • Desmotivación de los empleados de producción. • Falta de tiempo disponible de los empleados del área administrativa y de las directivas de la empresa. • Falta de participación y colaboración de los empleados administrativos. • Bajo nivel de escolaridad de los empleados de producción. • Inexperiencia de la practicante en el área laboral. • Dificultades económicas de la empresa. • Desorganización al interior de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El buen servicio brindado por entidades como: ARP Seguros Bolívar, Caja de compensación familiar Comfenalco y SENA, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia generada por guerrilla, paramilitares y delincuencia común. • El secuestro de ganaderos. • La crisis económica, social y política a nivel nacional e internacional. • El clima (lluvias frecuentes que favorecen los pastos y desfavorecen la sal mineralizada que produce la empresa). • Descuido del sector agropecuario por parte del gobierno. • La competencia desleal de otras empresas del mismo ramo.

4.3 DESCRIPCION DEL PROCESO DE INTERVENCION

Luego de realizar un diagnóstico que permitió analizar cada aspecto que favorece y desfavorece a la empresa y a la práctica como tal, se procedió a realizar una planeación con base en el trabajo efectuado anteriormente y a las necesidades más apremiantes de la empresa.

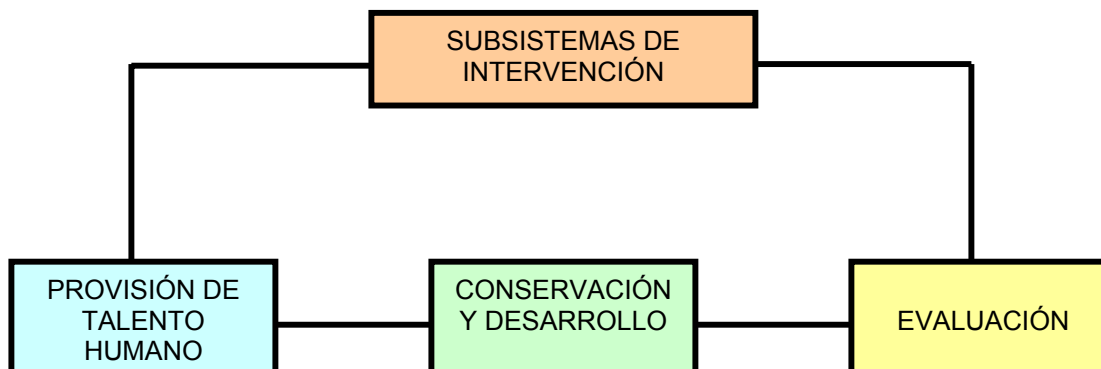
Esta planeación se presentó al director de práctica y a la gerencia quien mostró poco interés por la misma, pues se limitó a recibirla más no a revisarla y analizarla detenidamente, sin embargo todos los esfuerzos estuvieron orientados al logro de los objetivos y de las metas propuestas con el fin de brindar herramientas que permitieran el fortalecimiento de los procesos realizados en la empresa y de mejorar las condiciones de los empleados.

Después de la realización de la planeación se prosiguió con la ejecución, la cual estuvo llena de dificultades debido a la falta de tiempo, interés y colaboración de los empleados del área administrativa, de la gerencia y a la falta de experiencia de la practicante en el área laboral, al ambiente tenso que se vivía al interior de la empresa, al bajo nivel de escolaridad de algunos empleados sobre todo del área de producción y a las deficientes condiciones locativas de la empresa.

A continuación se presenta la planeación realizada en Indagro con sus respectivos objetivos, estrategias, metas y logros teniendo en cuenta las “áreas de intervención profesional en la organización”³⁴

³⁴ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Documento Área Laboral. Áreas Internas de Intervención Profesional en la Organización. p. 3.

Figura 8. Áreas de intervención profesional



4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE INDAGRO LTDA.

OBJETIVO 1: Diseñar y aplicar un proceso idóneo para la provisión de talento humano en Indagro.			
ESTRATEGIA 1: Terminación del manual de funciones.			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTIÓN
Lectura y revisión de la información del manual de funciones que se encuentra en la empresa sin terminar.	Para la primera semana del mes de Noviembre se tendrá analizada toda de la información.	Pleno conocimiento de todos los cargos y sus funciones.	100%
Aplicación del instrumento para la terminación del manual de funciones.	Para la segunda semana del mes de Noviembre se habrán aplicado los formatos para los cargos que hacen falta.	Al 16 de Noviembre se habrá recolectado la totalidad de la información	100%
Organización y digitación de la información recolectada.	Para la tercera semana del mes de Noviembre se habrá digitado toda la información.	Elaboración del manual de funciones para el área administrativa.	100%
Presentación del manual de funciones a la gerencia para su aprobación.	Para la cuarta semana del mes de Noviembre se habrá presentado el manual de funciones a la gerencia.	Aprobado al 30 de Noviembre el manual de funciones por la gerencia.	100%

El primer objetivo de la planeación buscaba diseñar y aplicar un procedimiento que permitiera proveer de personal adecuado a la empresa además de mejorar algunos de sus procesos internos.

La terminación del manual de funciones fue una estrategia que hizo parte de este primer objetivo, constituyéndose en una herramienta sumamente importante, pues permitía conocer lo que hacía cada empleado en su cargo, con que otros cargos se relacionaba y la importancia del mismo al interior de la empresa.

En Indagro existía un manual de funciones del área de producción, pero no del área administrativa, sin embargo esto no significaba que los empleados no tuvieran un conocimiento de sus funciones, sino que sencillamente no existía un documento que tuviera esta información por escrito.

El manual de funciones se constituyó en un instrumento importante y necesario para la inducción de las personas que ingresaban a la empresa, pues sin este, se dificultaba conocer lo que realizaba cada empleado en su cargo, además entre los mismos miembros de la empresa e incluso de la Gerencia no había un pleno conocimiento de la totalidad de las funciones que desempeñaba cada empleado, lo cual originó en varias oportunidades conflictos y desorden al interior de la organización.

Con el fin de evitarles el inconveniente a los empleados de la empresa de pasar sus funciones por escrito en una hoja a la Gerencia, de brindarles una mejor orientación y de generar un mayor orden al interior de la empresa, se elaboró el manual de funciones del área administrativa.

Para ello se utilizó un formato que fue entregado a cada empleado, dándoles un tiempo suficiente para responderlo, pues debido a sus ocupaciones se les

dificultaba llenarlo de forma rápida. Luego se recolectaron los formatos, se digitó la información, se organizó y se entregó a la Gerencia para su aprobación.

Finalmente, cabe resaltar que este documento es de suma importancia para el conocimiento de todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, así que se recomienda a la Gerencia y a los empleados tenerlo en cuenta siempre que desee recordar o conocer las funciones que desempeña cada empleado en su cargo y renovarlo cada vez que sea necesario.

OBJETIVO 1: Diseñar y aplicar un proceso idóneo para la provisión de talento humano en Indagro.			
ESTRATEGIA 2: Diseño del manual de perfiles de Indagro.			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTIÓN
Diseñar el instrumento para la definición de perfiles para cada uno de los cargos.	Para la segunda semana del mes de Diciembre se habrán aplicado todo los formatos para definir los perfiles.	Recolectados al 14 de Diciembre todos los formatos.	100%
Organización y digitación de la información para la elaboración del manual de funciones.	Para la tercera semana del mes de Diciembre se habrá digitado toda la información.	Elaborado al 21 de Diciembre el manual de perfiles.	100%
Presentación del manual de perfiles a la gerencia para su aprobación.	Para la cuarta semana del mes de Diciembre se habrá presentado el manual de perfiles a la gerencia.	Aprobado al 26 de Diciembre el manual de perfiles por la gerencia.	100%

Al igual que el manual de funciones, el manual de perfiles también es de suma importancia y debido a que tampoco existía en la empresa, este se constituyó en la segunda estrategia a cumplir en el primer objetivo.

Mediante el manual de perfiles se conocen los requisitos que se necesitan para cada cargo, es decir se identifican datos como: la edad, género, nivel de escolaridad, conocimientos, experiencia laboral, habilidades y relaciones con otros cargos al interior de la empresa, entre otros.

Es importante que en el momento de seleccionar una persona para determinado cargo se tenga en cuenta el manual de perfiles, pues hay muchos aspectos que pueden pasar por alto y el contratar a una persona que no sea apta para el puesto puede traer pérdidas económicas y problemas para la empresa.

Como se mencionó anteriormente, Indagro es una empresa pequeña, tradicional y familiar, que tiene una forma poco adecuada de llevar a cabo estos procesos. Sin embargo se diseñó este instrumento con el fin de facilitar la selección del personal en la empresa y de escoger a la persona indicada para cada cargo.

En la empresa se encontraba una información de perfiles que había sido recolectada anteriormente por otra practicante, aunque estaba incompleta. Debido a esto se hizo un análisis de la misma y se aplicó un formato que permitió recolectar la información faltante. Luego se digitó la información recolectada, se imprimió y se elaboró el manual de perfiles que fue entregado posteriormente a la gerencia.

Finalmente, cabe resaltar de nuevo que esta información debe ser tomada en cuenta por la empresa, pues es un documento clave para el buen funcionamiento de Indagro y guía básica para escoger a todas las personas que ingresan a la organización. De igual forma se recomienda renovarlo cada vez que sea necesario.

OBJETIVO 1: Diseñar y aplicar un proceso idóneo para la provisión de talento humano en Indagro.			
ESTRATEGIA 3: Culminación del diseño del proceso de selección.			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTIÓN
Coordinar con la IPS SODECOL las evaluaciones médicas de pre empleo para los aspirantes a los distintos cargos en Indagro.	Para la primera semana del mes de Diciembre se habrán coordinado la totalidad de las evaluaciones médicas de pre empleo para los aspirantes a los diferentes cargos.	A partir del 6 de Diciembre el certificado médico de pre empleo será requisito indispensable para los aspirantes a los distintos cargos.	100%

La tercera estrategia del primer objetivo estuvo orientada a la culminación del diseño del proceso de selección.

El proceso de selección tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

En el desarrollo de este proceso se llevan a cabo una serie de actividades que tienen como propósito adquirir la mayor información posible de los candidatos. El proceso se inicia con la recepción de las hojas de vida que contienen datos generales como preparación académica, experiencia laboral, etc. A partir de esta información se lleva a cabo una entrevista personal con el fin de tener un acercamiento con el candidato para observar su comportamiento, reacciones, presencia y sobre todo, la motivación, aptitudes y conocimientos hacia el puesto.

En Indagro este proceso es realizado principalmente por la Gerencia aunque también se tienen en cuenta otras opiniones. Es decir las personas del área administrativa son escogidas directamente por la Gerencia, pero para

escoger a las del área de producción también se tiene en cuenta la opinión del Jefe de producción y de la Trabajadora Social. Esto se debe a que para los cargos administrativos se necesita de mayores conocimientos y de cierto perfil, mientras que para el área de producción no es requisito tener un nivel educativo alto y en general son menores las exigencias.

Para la Gerencia es importante que las personas que ingresen a trabajar en la empresa sean preferiblemente familiares, amigos ó personas recomendadas por los empleados que laboran allí. Esta medida fue adoptada por las directivas como forma de seguridad debido a la difícil situación social, económica y política que vive el país.

Durante el periodo de práctica no hubo necesidad de aplicar el proceso de selección, pues no se presentaron vacantes, sin embargo se logró establecer el examen médico de ingreso, el cual es un requisito importante que nunca se había tenido en cuenta en el proceso de selección. Sin este examen podían ingresar a la empresa personas con patologías ó problemas a nivel físico y enfermar con el tiempo debido a las condiciones del trabajo, ocasionando pérdidas económicas a la empresa y deterioro de las condiciones de salud del empleado.

Debido a esta situación se logro contactar a la IPS SODECOL con la cual se llevo a un acuerdo para la realización de este tipo de exámenes.

Sin embargo se recomienda realizar exámenes médicos no sólo de ingreso sino también periódicos y de retiro para conocer el estado de salud de los empleados durante su período laboral.

OBJETIVO 1: Diseñar y aplicar un proceso idóneo para la provisión de talento humano en Indagro.			
ESTRATEGIA 4: Diseño del proceso de inducción.			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTIÓN
Definir con las directivas de la empresa la misión, visión, objetivos y valores de la organización.	Para la segunda semana del mes de Noviembre se habrá definido la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.	Conocimiento al 15 de Noviembre del rumbo corporativo por parte de todos los empleados.	0%
Analizar el reglamento interno de trabajo y realizar las modificaciones necesarias.	Para la tercera semana del mes de Noviembre se habrán realizado las modificaciones.	Presentación al 22 de Noviembre del reglamento interno de trabajo a la gerencia para su aprobación.	100%
Digitación de la información para la elaboración del manual de inducción.	Para la cuarta semana del mes de Noviembre se habrá organizado la totalidad de la información.	Diseñado al 29 de Noviembre el manual de inducción para su presentación a la gerencia.	50%

La cuarta estrategia del primer objetivo estuvo enfocada al diseño del proceso de Inducción.

Después de que la persona ha sido seleccionada para determinado cargo, se le hace un proceso de inducción, el cual está basado en el acercamiento a la empresa, en el que se le dan a conocer los procesos que se hacen en ella y características generales de la misma; se presenta con sus nuevos compañeros de trabajo, se le informa acerca de las políticas de la empresa, del reglamento interno de trabajo, se le muestran las instalaciones y se le da a conocer detalladamente el trabajo que realizará en su cargo.

Sin embargo, para poder realizar un proceso de inducción completo en Indagro, era muy importante renovar el rumbo corporativo de la empresa el cual estaba conformado por la misión, la visión y los valores de la misma. Pero debido a la falta de tiempo de las directivas y a sus múltiples compromisos no se pudo llevar a cabo una reunión que permitiera establecer éstos aspectos, los cuales facilitarían una mayor orientación de los empleados y de las personas que ingresaran a laborar en la empresa, además de generar en ellos un mayor sentido de pertenencia.

Por todo lo anterior, es de vital importancia renovar el rumbo corporativo de la empresa con las siguientes practicas, pues este se constituye en el norte de la misma y todos los esfuerzos del personal deben estar encaminados a conseguir ese rumbo.

Algo que sí se logró fue la renovación del reglamento interno de trabajo pues existían muchos aspectos del anterior reglamento que habían cambiado con el tiempo y por lo tanto se encontraba desactualizado. Cabe resaltar que este es un documento muy importante que identifica a toda empresa y que permite un mayor orden al interior de la misma.

Por otro lado, con la asesoría de la ARP Seguros Bolívar se logró realizar un proceso de Inducción enfocado al área de Salud Ocupacional, con el fin de brindar una mayor orientación a los empleados especialmente a los del área de producción, pues ellos presentaban una mayor exposición a los riesgos por el tipo de labor que realizaban.

OBJETIVO 1: Diseñar y aplicar un proceso idóneo para la provisión de talento humano en Indagro.			
ESTRATEGIA 5: Diseño del proceso de reinducción.			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTIÓN
Realización de talleres con los empleados de Indagro, para la socialización del rumbo corporativo el cual contiene la misión, visión, los objetivos, los valores corporativos y el reglamento interno de la empresa.	Para la segunda semana del mes de Diciembre se habrán realizado como mínimo dos talleres con la participación de la totalidad de los empleados.	Para el 14 de Diciembre el 100% de los empleados de INDAGRO LTDA tendrán un mejor conocimiento del rumbo corporativo.	0%

Como una quinta estrategia de este primer objetivo se estableció el diseño del proceso de reinducción. Pero debido a que no se logró renovar el rumbo corporativo de la empresa, no se pudo realizar un proceso de reinducción con los empleados, lo cual indica que se debe continuar con la estrategia hasta cumplirla, pues una empresa sin rumbo corporativo no genera sentido de pertenencia en los empleados ni facilita la orientación de las personas que ingresan a la misma.

OBJETIVO 2: Desarrollar procedimientos y dirigir la aplicación de procesos que contribuyan al mantenimiento, conservación y desarrollo del personal en Indagro.			
ESTRATEGIA 1: Coordinación de los diferentes procesos de salud ocupacional y seguridad industrial.			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTIÓN
Conformación del comité paritario de salud ocupacional COPASO.	Para la segunda semana del mes de Enero se habrán escogido las personas que harán parte del COPASO.	Funcionamiento del COPASO dentro de la empresa.	100%

Coordinar con la ARP la realización del panorama de riesgos de Indagro	Para la tercera semana del mes de Enero la ARP habrá realizado la inspección para el diagnóstico de la empresa.	Elaborado al 18 de Enero el panorama de riesgos de la empresa.	100%
Coordinar las capacitaciones necesarias con la ARP para la disminución de los riesgos en los empleados de la empresa.	Para la cuarta semana del mes de Enero se habrá solicitado a la ARP el cronograma de actividades con todas las capacitaciones requeridas para el personal de la empresa.	Sensibilización de los empleados de la importancia de cuidar su salud. Mayor uso de los elementos de protección personal. Mayor uso de los elementos de protección personal.	100%

El segundo objetivo estuvo orientado a desarrollar procedimientos que contribuyeran al mantenimiento, conservación y desarrollo de todo el personal.

Para lograr este objetivo se estableció como primera estrategia la coordinación de los procesos relacionados con la Salud Ocupacional y la seguridad industrial.

Cabe resaltar que el propósito de la salud ocupacional es proporcionar condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas y estimulantes para los trabajadores, con el fin de evitar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y mejorar la productividad.

Debido al cambio a la ARP Seguros Bolívar, se logró realizar en la empresa todo lo que se tenía planeado con relación al área de Salud Ocupacional, a la cual se le dedicó bastante tiempo de la práctica.

Como primera medida la ARP realizó un diagnóstico que informó sobre el estado de la empresa con relación a esta área y a las condiciones en que se encontraban los empleados.

Luego con la asesoría de la misma se realizó el programa de Salud Ocupacional, el panorama de riesgos, las normas de seguridad industrial y un cronograma de actividades que incluía una serie de actividades dirigidas a reducir los riesgos presentados en la empresa.

También se conformó el Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO con cuatro personas, dos del área administrativa y dos del área operativa, en el cual la practicante de Trabajo Social se constituyó en la presidente del comité y por lo tanto en la encargada de vigilar porque este organismo cumpliera con sus funciones dentro de la empresa.

Este comité tenía la función de identificar factores de riesgo y de planear formas de prevenirlos o de formular posibles soluciones para contrarrestarlos, además se preocupaba por el cumplimiento de las normas relacionadas con el área de la salud ocupacional en la empresa, como es el caso por ejemplo, del uso obligatorio de los elementos de protección personal.

El área de salud ocupacional no debe ser descuidada por ningún motivo pues esta propende por la salud de todos los empleados y es un requisito obligatorio que toda empresa debe cumplir. La Salud Ocupacional es responsabilidad de todos, de las directivas, de los empleados y del coordinador del área que, en este caso, es la Trabajadora Social.

OBJETIVO 2: Desarrollar procedimientos y dirigir la aplicación de procesos que contribuyan al mantenimiento, conservación y desarrollo del personal en Indagro.

ESTRATEGIA 2: Coordinación de los procesos llevados a cabo con la caja de compensación familiar.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTIÓN
Consultar con la caja de compensación familiar Comfenalco los servicios que ofrecen a los empleados y a sus familias.	Durante todo el periodo de práctica se analizará la programación con la asesora de Comfenalco para darla a conocer a los empleados.	Utilización por parte de los empleados de los servicios ofrecidos por la caja de compensación familiar Comfenalco.	100%

La segunda estrategia del segundo objetivo estuvo enfocada a la coordinación de los procesos llevados a cabo con la caja de compensación familiar Comfenalco.

Con la asesora de la Caja de Compensación Familiar se logró realizar un buen trabajo y se dio a conocer durante los meses de la práctica a los empleados todo lo relacionado con capacitaciones, cursos, seminarios, actividades recreativas, información para vivienda y demás servicios a los que tenían derecho por hacer parte de la empresa.

Por otro lado, se realizaron una serie de visitas familiares a todos los empleados del área de producción con el fin de conocer las condiciones en que vivían, su núcleo familiar y relaciones con la comunidad, datos que se consignaron en un formato guía, con base en observaciones y entrevistas. Este proceso fue muy interesante porque permitió un mayor acercamiento con los empleados facilitándole a la practicante brindar una mejor orientación en el momento en que surgieron problemas a nivel personal y familiar.

Esta estrategia no hizo parte de la planeación, pues surgió como una necesidad de la gerencia para conocer mejor a sus empleados.

Analizando los datos personales, se encontró información similar entre todos los empleados, pues la mayoría son casados, tienen un bajo nivel de escolaridad, su edad es avanzada, viven en Girón y hasta tienen pasatiempos similares.

En cuanto al funcionamiento familiar, se halló que son los trabajadores los encargados de mantener económicamente el hogar, mientras que sus esposas son las que manejan todo lo relacionado con los hijos y la casa pues permanecen la mayor parte del tiempo en ella.

Por otro lado la comunicación en general es buena, aunque se pudo detectar que los problemas presentados en las parejas se debían principalmente a que los empleados acostumbraban a tomar todos los fines de semana, gastando parte del dinero del sueldo y llegando a altas horas de la noche embriagados a sus casas. Además también se presentaron casos de infidelidad por parte de algunos empleados a sus esposas.

En relación al deporte se encontró que a la mayoría le gusta el ciclismo, pues prefieren desplazarse diariamente en bicicleta desde sus casas hasta la empresa, además mediante esta se pueden economizar lo del transporte. En sus tiempos libres acostumbran a ver televisión y a compartir con sus familias.

La mayoría de los empleados llevan varios años de matrimonio, entre 6 y 40 años, lo que demuestra que a pesar de los inconvenientes que se presentan en sus hogares, predomina la estabilidad y el amor por su familia. El mayor anhelo de todos los operarios es lograr pensionarse en la empresa, pues con

su edad y preparación académica difícilmente podrían encontrar otro trabajo que les brinde seguridad. Además reconocen que por medio de su labor en la empresa han podido satisfacer sus necesidades básicas y las de sus familias como son: salud, alimentación, vivienda, educación y vestuario entre otras.

En relación a la vivienda, se halló que estas se encuentran ubicadas entre los estratos uno, dos y tres, predominando el estrato dos. En general son casas que aunque sencillas y pequeñas se nota el interés por mantenerlas ordenadas, limpias y equipadas con el mobiliario necesario para tener algún tipo de comodidad. En cuanto al trato y relaciones con sus vecinos se puede afirmar que son buenas, pues la mayoría llevan varios años viviendo y compartiendo con ellos, situación que les ha permitido desarrollar pertenencia hacia su barrio.

Luego de este proceso, los empleados manifestaron agrado por la realización de las visitas pues sintieron mayor interés y atención por parte de la empresa hacia ellos, sus familias y su forma de vida.

OBJETIVO 3: Diseñar un proceso de evaluación que propicie el mejoramiento y crecimiento personal de los empleados de Indagro.			
ESTRATEGIA 1: Implementar una política de evaluación.			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTIÓN
Plantear a la gerencia la necesidad de realizar una evaluación de desempeño al personal de Indagro.	Para la tercera semana del mes de Febrero se habrá planteado la necesidad de realizar una evaluación de desempeño.	Aprobada al 22 de Febrero la aplicación de la evaluación de desempeño a todos los empleados de la empresa.	0%

Diseñar un formato que permita medir la evaluación de desempeño de los empleados.	Para la cuarta semana del mes de Febrero se habrá diseñado el formato de evaluación.	Para el 26 de Febrero se tendrá elaborado el formato y listo para su aplicación.	0%
Orientar al jefe de producción para la aplicación del formato de evaluación.	Para la primera semana del mes de Marzo se habrá brindado la orientación respectiva al jefe de producción.	Al 8 de Marzo el jefe de producción habrá aplicado la totalidad de los formatos a los empleados del área de producción.	0%
Análisis de los resultados y formulación de una propuesta de mejoramiento.	Para la segunda semana del mes de Marzo se habrá analizado la información.	Aprobada al 15 de Marzo la propuesta de mejoramiento.	0%

El tercer objetivo de la planeación estuvo enfocado al diseño de un proceso de evaluación que propiciara el mejoramiento a nivel personal y laboral de los empleados y para ello se estableció como primera estrategia de este objetivo la implementación de una política de evaluación.

Este proceso es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa ó al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de los empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc.

Las personas que deben evaluar a los empleados deben ser las directivas pues son quienes tienen las condiciones de hacer un seguimiento y de verificar el desempeño de cada empleado, diagnosticando cuales son sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

“La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento ó una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”³⁵.

A pesar de la importancia del proceso, no fue posible llevarlo a cabo debido al corto tiempo de la práctica y a la experiencia que se obtuvo durante la misma, la cual permitió determinar que debido al ambiente tenso y difícil que se vivía al interior de la organización no era conveniente llevar a cabo una evaluación de desempeño con los empleados, además las directivas de la organización no contaban con el tiempo ni la disposición necesaria para realizar este tipo de proceso.

Sin embargo es importante que éste objetivo sea planteado a la Gerencia por la siguiente practicante pues la evaluación es un proceso fundamental para toda empresa debido a que permite identificar las debilidades y falencias presentadas por los empleados para su posterior mejoramiento.

OBJETIVO 3: Diseñar un proceso de evaluación que propicie el mejoramiento y crecimiento personal de los empleados de Indagro.			
ESTRATEGIA 2: Diagnostico del clima laboral de la empresa.			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTIÓN
Adecuar el formato de medición de clima laboral que será aplicado con los empleados de Indagro.	Para la tercera semana del mes de marzo se habrá adecuado la totalidad del formato para su aplicación.	Aplicado al 22 de Marzo el 100% del formato para la medición del clima laboral.	100%

³⁵ CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc GrawHill. México. Quinta edición. 2000. p. 298.

Recolectar y analizar la información obtenida por medio del instrumento de medición de clima laboral.	Para la cuarta semana del mes de Marzo se habrá recogido y analizado la totalidad de la información.	Al 29 de Marzo se habrá realizado el análisis de los resultados.	100%
Presentar el diagnóstico del clima laboral y la propuesta de mejoramiento del mismo a la gerencia.	Para la primera semana del mes de Abril se habrá presentado el 100% del diagnóstico de clima laboral y la propuesta de mejoramiento.	Aprobación al 5 de Abril del 100% de la propuesta de mejoramiento de clima laboral.	0%

Dentro de este tercer objetivo se constituyó como segunda estrategia la realización del diagnóstico del clima laboral.

El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la empresa y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Es decir si la motivación de los empleados es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona satisfacción, interés y colaboración entre los miembros. Pero cuando la motivación de los miembros es baja sea por frustración ó por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión entre los miembros.

En el fondo el clima laboral influye en el estado de motivación de los empleados y a su vez es influenciado por éstos, es como si se presentara una retroalimentación entre el estado de motivación de los trabajadores y el clima organizacional.

La medición del clima laboral que se realizó en Indagro se enfocó solamente al área de producción, pues era un proceso largo y de cuidado y los empleados del área administrativa no tenían ni la disposición ni el tiempo para resolver el formato el cual era bastante extenso.

Sin embargo no es necesario aplicar un formato para percibir la tensión en el ambiente de la empresa y en especial en el área administrativa. En el área de producción el ambiente era más agradable y los empleados tenían una mayor disposición para la realización de cualquier tipo de actividad. Aunque también se presentaba cierta inconformidad por diversos aspectos negativos que generaban desmotivación en ellos y que fueron mencionados anteriormente. (Condiciones locativas deficientes, estilo de mando autoritario del Jefe de producción, bajos salarios, falta de interés de la Gerencia por problemas relacionados con los empleados, etc.)

A pesar de la recolección de la información de los formatos aplicados a los empleados del área de producción, se dificultó su posterior análisis debido a las fallas identificadas en el instrumento después de su aplicación.

Sin embargo se recomienda diseñar ó adecuar el instrumento existente, para que sea más corto y fácil de manejar tanto por la practicante como por los empleados y se busque la manera de aplicarlo tanto al área administrativa como al área de producción.

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DIRIGIDA A

LA EMPRESA INDAGRO LTDA.

FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO DE LA SALUD OCUPACIONAL

Teniendo en cuenta la importancia y el impacto de la Salud Ocupacional en las organizaciones, se hace necesario en Indagro, tratar a nivel interno las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa en materia de promoción, prevención, preservación y conservación del bienestar integral de la población trabajadora, realizando una identificación y un análisis de las acciones preventivas y correctivas implementadas por la organización. Es así, como a través de la aplicación de una auditoría interna, realizada por la ARP a la cual pertenece la empresa, se pudo evaluar la gestión realizada en Salud Ocupacional durante el período de práctica; esta auditoría permitió formular como propuesta de intervención el fortalecimiento de la Salud Ocupacional en Indagro, con el fin de alcanzar los mayores estándares de seguridad, salud y ambiente que permitan conservar el mayor recurso de la organización el “Recurso Humano”.

5.1 JUSTIFICACIÓN

“La Salud Ocupacional es una herramienta fundamental para toda empresa dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y factores de riesgo que ponen en peligro la salud y seguridad del personal; además procura generar y suscitar el trabajo seguro y sano, así como los buenos ambientes, realzando el bienestar físico, mental y social de los

trabajadores, respaldando el perfeccionamiento y el mantenimiento de su capacidad de trabajo a la que vez busca habilitarlos para que lleven una vida social y económicamente productiva que contribuya a su desarrollo”.³⁶

La Salud Ocupacional entonces, está muy relacionada con el Trabajo, el cual es la base y fundamento de la vida social e individual, es la actividad por medio de la cual el hombre se relaciona con los demás para satisfacer sus necesidades y desarrollarse a sí mismo.

Dentro del medio laboral, el trabajador interactúa con diferentes condiciones de trabajo que pueden afectarlo positiva o negativamente. Por eso se dice que el trabajo puede convertirse en un instrumento tanto de salud como de enfermedad para el individuo, la empresa y la sociedad.

Es así como se establece una relación directa entre la Salud y el Trabajo, entendida como el vínculo del individuo con la labor que desempeña y la influencia que sobre la salud acarrea dicha labor. Este conjunto de variables que definen la realización de la tarea y el entorno en que esta se realiza se denomina condiciones de trabajo, constituidas por factores del medio ambiente, de la tarea y la organización.

Los efectos desfavorables de las condiciones de trabajo son los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, ausentismo, rotación de personal y mal clima organizacional, que se traducen en una disminución de la productividad de la empresa y en un deterioro de la calidad de vida de los trabajadores.

³⁶ <http://geosalud.com/Salud%20Ocupacional/>

La Salud Ocupacional busca entonces con la intervención de varias disciplinas y con la participación activa de todos los niveles de la empresa, mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, mediante acciones coordinadas de promoción de la salud, la prevención y el control de los riesgos, de manera que faciliten el bienestar de la comunidad laboral y la productividad de la empresa.

Estas acciones se materializan en el programa de Salud Ocupacional, el cual consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en los sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

Por todo lo anterior se justifica la propuesta del fortalecimiento de la Salud Ocupacional en Indagro, con el fin de garantizar el mejoramiento continuo de las condiciones de salud y el bienestar de los trabajadores, para que se desempeñen de una manera adecuada y eficiente, permitiendo su crecimiento personal y familiar y a la vez el mejoramiento de la productividad de la empresa.

Existen una serie de beneficios que se originan de la implementación de la Salud Ocupacional que se traducen en aspectos positivos tanto para la empresa como para los trabajadores entre los cuales se encuentran:

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

1. Protección de su capital más importante: su recurso humano
2. Reducción de costos por: accidentalidad, paradas de producción, daños en material, maquinarias, herramientas y/o materias primas.
3. Mejoramiento de las condiciones de salud y trabajo.

4. Incremento de la productividad.
5. Mejoramiento de la imagen corporativa.
6. Generación de productos confiables.
7. Ventajas comerciales.
8. Competitividad en el mercado.

BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES

1. Condiciones y ambientes de trabajo confortables y seguros.
2. Participación en el desarrollo y mejoramiento del proceso de producción y en la prevención de los riesgos.
3. Promoción del desarrollo personal y profesional.
4. Incremento de la eficiencia en el desempeño.
5. Fomento del auto cuidado y la auto protección.

Debido a la importancia de la Salud Ocupacional en Indagro, como una herramienta que contribuye tanto al desarrollo de la empresa como de sus empleados, se hace necesario buscar mecanismos para fortalecerla teniendo como referencia la auditoria realizada por la ARP (ver anexos A y B) la cual estuvo enfocada a evaluar la gestión realizada en Salud Ocupacional por la practicante durante su experiencia laboral. El objetivo primordial a lograr como se mencionó anteriormente es el fortalecimiento de esta actividad en la empresa mejorando el desarrollo de acciones básicas de gestión en Salud Ocupacional, Administración de los Factores de Riesgo, Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo, Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial, Planes de Contingencia, y Subprograma de Gestión Ambiental. El diagnóstico y análisis de los resultados obtenidos permitirán la formulación de acciones preventivas y correctivas con el ánimo de fortalecer las debilidades y por ende preservar en forma proactiva por el bienestar Integral de la población trabajadora.

5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- ❖ Promover, mantener y mejorar las condiciones de salud y de trabajo en la empresa con el fin de preservar un estado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, a nivel individual y colectivo.
- ❖ Prevenir y controlar los factores de riesgo físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan causar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en los empleados.
- ❖ Establecer métodos de trabajo y de producción con el mínimo de riesgos para la salud.
- ❖ Fomentar estilos de vida y de trabajo saludables en los funcionarios de la empresa con el fin de generar costumbres sanas de autocuidado y autoprotección.
- ❖ Promover las normas internas de Salud Ocupacional con el fin de facilitar el control de los factores de riesgo y prevenir la aparición de accidentes y enfermedades profesionales.

5.3 ESTRATEGIAS DEL PROCESO

- ❖ Presentar un diagnóstico y análisis de la información recolectada de la auditoria interna realizada por la ARP (Seguros Bolívar) al programa de Salud Ocupacional de Indagro y formular estrategias de intervención que permitan fortalecer las debilidades encontradas.
- ❖ Formulación de la propuesta que permita el fortalecimiento de la Salud Ocupacional en Indagro.

5.4 RECURSOS DEL PROCESO

5.4.1 Recursos humanos: Para el fortalecimiento de la Salud Ocupacional en Indagro, es importante la participación de todos los miembros de la empresa en el proceso, pues la Salud Ocupacional no es sólo responsabilidad de la Trabajadora Social y de la ARP a la que pertenece la empresa, sino también de las directivas de la organización y de los empleados tanto del área administrativa como de producción.

5.4.2 Recursos técnicos: Para la realización de las actividades relacionadas con el fortalecimiento de la Salud Ocupacional en Indagro, es importante contar con un espacio físico adecuado y con las herramientas necesarias que permitan la realización de talleres y capacitaciones con los empleados. Por lo tanto el apoyo de la Gerencia en este proceso es fundamental.

5.5 DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE RESULTADOS

Con el objeto de mostrar con mayor claridad los resultados de la auditoria a la gestión realizada en Salud Ocupacional en Indagro, se presenta a continuación la información específica sobre cada tema evaluado por la ARP (Seguros Bolívar), la cual fue analizada por la autora de esta propuesta con el fin de formular estrategias que permitan el fortalecimiento de la Salud Ocupacional en la empresa.

Para la auditoria interna realizada en Indagro, la ARP utilizo documentación reglamentada por el CCS “(Consejo Colombiano de Seguridad)”³⁷, el cual mediante el decreto 614 de marzo de 1984 fue reconocido por el gobierno nacional como un organismo de apoyo en capacitación, divulgación y asesoría en Salud Ocupacional.

Este organismo busca brindar soporte técnico y científico a las ARP con el fin de contribuir a la preservación de la salud de la población trabajadora, el ambiente y en general los recursos productivos, mediante acciones de difusión de información, asistencia técnica, normalización, certificación y formación especializadas para el control de riesgos contemplados dentro de la seguridad integral, la Salud Ocupacional, Riesgos profesionales y la protección ambiental.

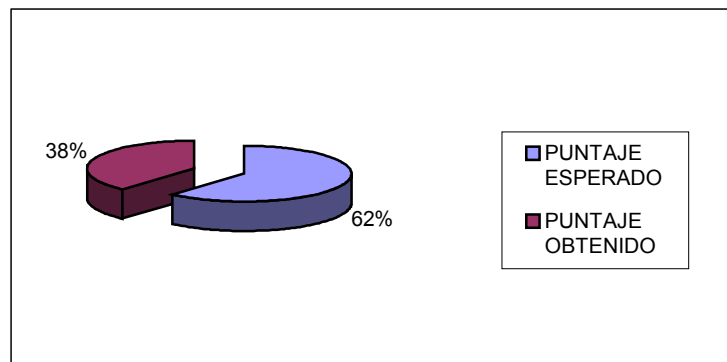
Es así como se utilizó un formato de recolección de datos (ver anexo A), en el cual las preguntas y puntajes se encuentran establecidos y reglamentados por dicho organismo. Cabe anotar que cada pregunta tiene el valor de un punto, sin embargo para un mejor conocimiento de los puntajes esperados y obtenidos para cada aspecto evaluado se utilizó el formato de informe de resultados (ver anexo B) en el cual se evaluaron aspectos como: Elementos Básicos de Gestión, siendo este el más importante por su obligatoriedad de cumplimiento, Administración de los Factores de Riesgo, Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo, Subprograma de Higiene Industrial, Subprograma de Seguridad Industrial, Planes de Contingencia y Subprograma de Gestión Ambiental.

ASPECTOS EVALUADOS:

³⁷ www.cisred.com/ccsecuri/guia.htm

5.5.1 Elementos Básicos de Gestión

Figura 9. Resultados de los elementos básicos de gestión.



Puntaje esperado: 40 puntos (62%)

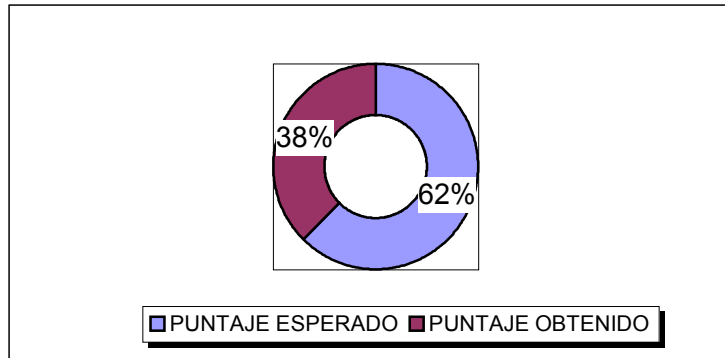
Puntaje obtenido: 25 puntos (38%)

Dentro de los Elementos Básicos de Gestión del programa de Salud Ocupacional y Medio Ambiente se encuentran los siguientes componentes: liderazgo y compromiso gerencial, organización, responsabilidades, recursos y requisitos legales básicos.

A pesar de haber logrado establecer durante el período de práctica algunos elementos básicos de gestión, todavía se presentan fallas que se demuestran a través de los resultados de la auditoría, es así como este proceso da validez a la importancia que tiene la intervención profesional en materia de Salud Ocupacional en las empresas, pues el esfuerzo debe ser mutuo y del apoyo que brinden las directivas depende el logro de los objetivos propuestos.

- **Liderazgo Y Compromiso Gerencial**

Figura 10. Resultados de políticas

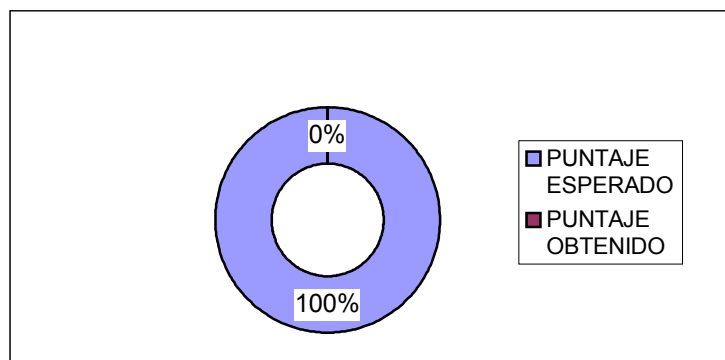


Puntaje esperado: 10 puntos (62%)

puntaje obtenido: 6 puntos (38%)

En lo referente a las políticas en Salud Ocupacional y Medio Ambiente, se encontraron fallas en cuanto a la divulgación, publicación, respaldo económico al programa de Salud Ocupacional. Por tal razón se propone intervenir a través del fortalecimiento del compromiso gerencial pues es notable su falta de apoyo al tema, además de brindar mayor espacio en los medios de difusión e información con que cuenta la empresa para crear mayor conciencia en la población trabajadora.

Figura 11. Compromiso Gerencial



Puntaje esperado: 5 puntos (100%)

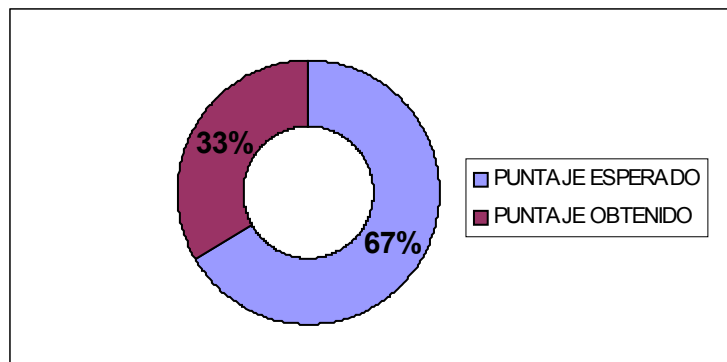
Puntaje obtenido: 0 puntos (0%)

Como se menciona anteriormente, el compromiso por parte de la gerencia en lo referente al tema de la Salud Ocupacional es nulo y la figura así lo demuestra, por lo tanto se hace indispensable para el logro del mejoramiento de la gestión, que sea la Gerencia la que asuma el compromiso del fortalecimiento del proceso mediante la realización de reuniones en las que el tema de salud ocupacional sea importante dentro de la agenda.

Las directivas deben conscientizarse de la importancia de la Salud Ocupacional con el fin de ser pioneros en su divulgación en la organización, además deben saber que esta es un deber social y una obligación legal de toda empresa.

- **Organización, Responsabilidades Y Recursos**

Figura 12. Resultados de los recursos

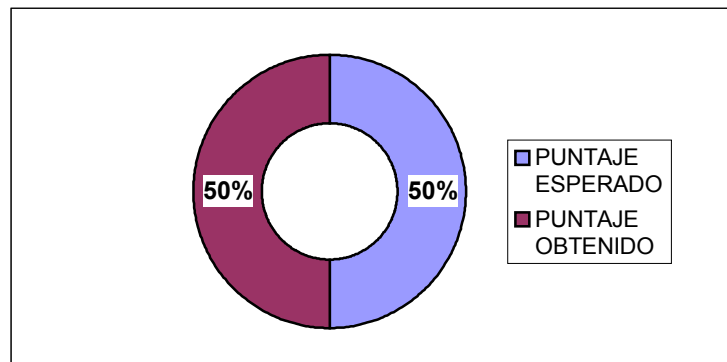


Puntaje esperado: 5 puntos (67%)

Puntaje obtenido: 2 puntos (33%)

En Indagro, no se tiene asignado un presupuesto para el desarrollo del programa de Salud Ocupacional y Medio Ambiente, lo que va en contra de la reglamentación exigida por el ministerio de Protección Social, por tal motivo se propone a través de la ARP exponer a la Gerencia la importancia del tema y de los riesgos que debe asumir la empresa en caso de ocurrencia de un accidente laboral, muerte de algún trabajador o sanción por parte del ministerio.

Figura 13. Resultados de las responsabilidades



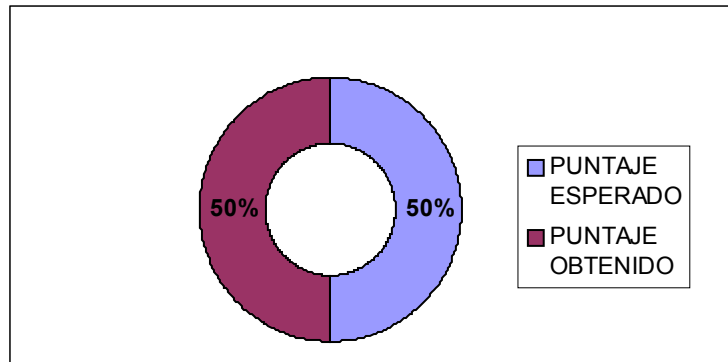
Puntaje esperado: 3 puntos (50%)

Puntaje obtenido: 3 puntos (50%)

Analizando los resultados, se puede notar una ambigüedad en cuanto al tema pues las responsabilidades que debe asumir cada nivel están perfectamente definidas en el programa de Salud Ocupacional y Medio Ambiente, sin embargo a pesar de esto ninguno de los miembros ha asumido un compromiso real en el cumplimiento de las mismas. Se propone asumir al grupo directivo, de mandos medios y operativos que se apropien de las funciones establecidas con el fin de llevar a la empresa a alcanzar unos estándares de seguridad que le permitan establecer una cultura de trabajo saludable.

- **Requisitos Legales Básicos**

Figura 14. Resultados de la afiliación al sistema de seguridad social

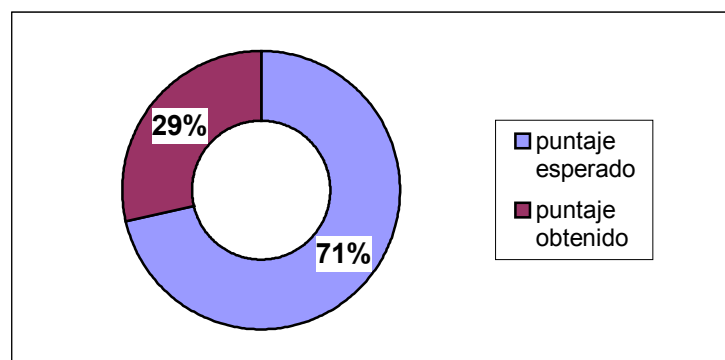


Puntaje esperado: 2 puntos (50%)

Puntaje obtenido: 2 puntos (50%)

En lo referente al cumplimiento de requisitos legales básicos como son: la afiliación al sistema general de riesgos profesionales (ARP), al sistema general de salud (EPS) y al sistema general de pensiones (AFP), se observa que la empresa cumple a cabalidad con dichas exigencias, pues son requisitos legales que obligatoriamente debe cumplir toda empresa en relación a sus empleados.

Figura 15. Resultados del programa de salud Ocupacional



Puntaje esperado: 5 puntos (71%)

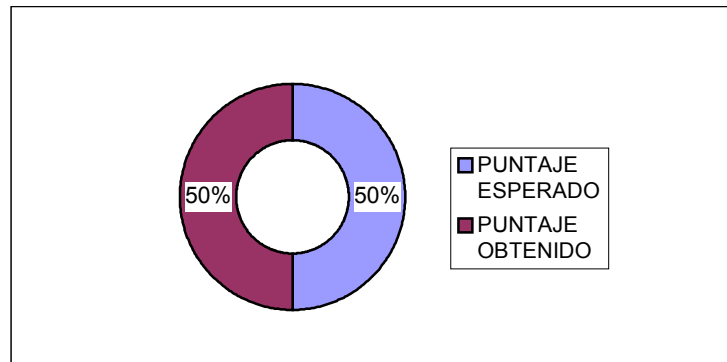
Puntaje obtenido: 2 puntos (29%)

Este es un punto muy importante que se hace necesario fortalecer, pues a pesar de que durante el transcurso de la práctica se logró establecer con la asesoría de la ARP el programa de Salud Ocupacional, el resultado de la auditoría permitió establecer que hay vacíos, pues carece de conexión con algunas de las necesidades que se presentan en Indagro, esto se debe a la falta de colaboración que por parte de las directivas se presentó en varias oportunidades y a la inexperiencia de la practicante en esta área. Por tal razón se recomienda fortalecer el programa analizando las necesidades pendientes y los factores de riesgo detectados, además de analizar los temas relacionados con medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial y gestión ambiental, pues se presentan muchas fallas en dichos aspectos.

El programa de Salud Ocupacional debe ser divulgado y publicado en zonas visibles para todos los empleados de la empresa.

Es importante que las directivas, la ARP correspondiente y los empleados asuman un verdadero compromiso con la gestión de la salud ocupacional en Indagro brindando apoyo al programa y al coordinador de Salud Ocupacional de la empresa.

Figura 16. Resultados del reglamento de higiene y seguridad industrial.

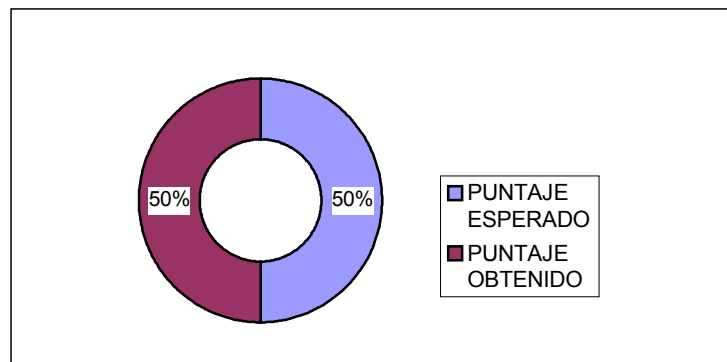


Puntaje esperado: 3 puntos (50%)

Puntaje obtenido: 3 puntos (50%)

En cuanto al reglamento de higiene y seguridad industrial, este fue elaborado en su totalidad durante el desarrollo de la práctica. Se recomienda mantenerlo en un lugar visible para todos los trabajadores de la empresa y cumplirlo a cabalidad, además de actualizarlo cada vez que sea necesario y según los requerimientos legales del ministerio de Protección Social.

Figura 17. Resultados del comité paritario de Salud Ocupacional



Puntaje esperado: 3 puntos (50%)

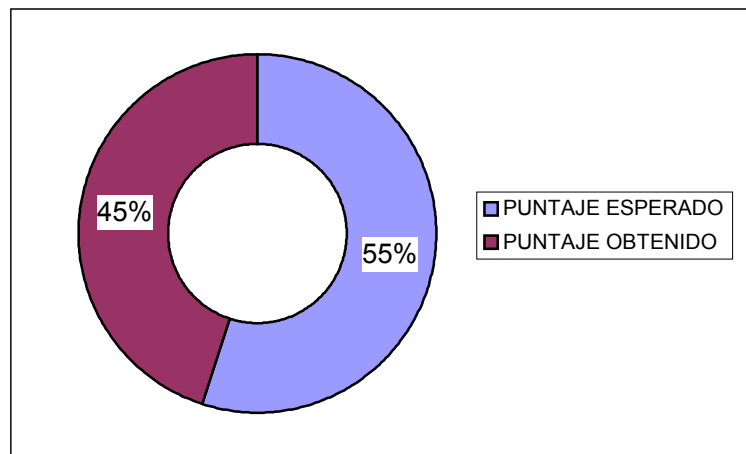
Puntaje obtenido: 3 puntos (50%)

La gestión de la Practicante en este tema, estuvo enfocada a la conformación y dirección del Comité Paritario de Salud Ocupacional, de allí que el resultado de la auditoria interna demuestre que se alcanzaron los puntos esperados, sin embargo se recomienda seguir con el proceso para no perder la dinámica de trabajo ya adquirida y renovarlo cada vez que sea necesario.

Cabe anotar que el COPASO, es un organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional dentro de la empresa.

5.5.2 Administración de los Factores de Riesgo

Figura 18. Resultados de la administración de los factores de riesgo



Puntaje esperado: 16 puntos (56%)

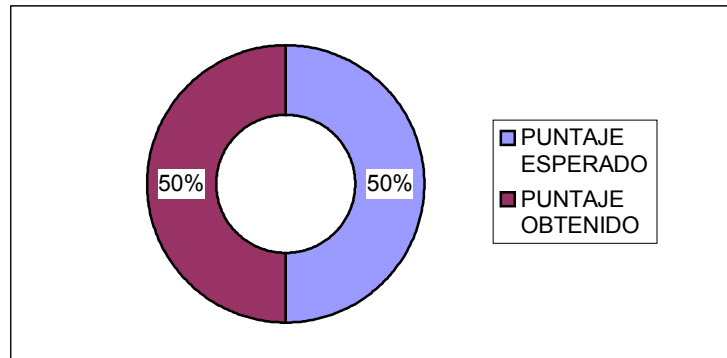
Puntaje obtenido: 13 puntos (45%)

En relación a la administración de los factores de riesgo, se encuentran aspectos importantes como la identificación y evaluación de los factores de riesgo, medidas de control y el programa de inducción, motivación, capacitación y entrenamiento en salud ocupacional y medio ambiente. En este sentido se hace necesario fortalecer los factores protectores (estilos de

vida saludables) con el fin contrarrestar los factores de riesgo que impiden el mejoramiento de la calidad de vida de la población trabajadora.

- **Identificación y Evaluación de los Factores de Riesgo**

Figura 19. Resultados del Panorama de factores de riesgo

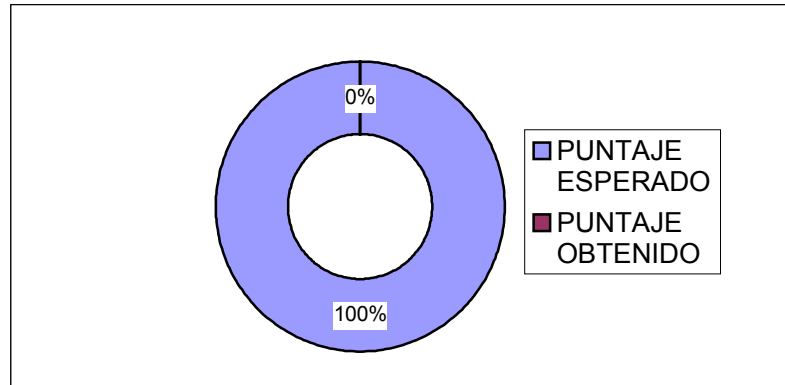


Puntaje esperado: 2 puntos (50%)

Puntaje obtenido: 2 puntos (50%)

Durante el período de práctica, se logró coordinar con la ARP la realización del panorama de riesgos (Ver anexo 3), el cual consistió en un listado y análisis de los distintos factores de riesgo (físicos, químicos, biológicos, psicosociales, ergonómicos, mecánicos, eléctricos y locativos) a los que están expuestos los trabajadores de la empresa, con el fin de formular mecanismos que permitieran contrarrestarlos.

Figura 20. Resultados de la identificación de los riesgos de salud pública

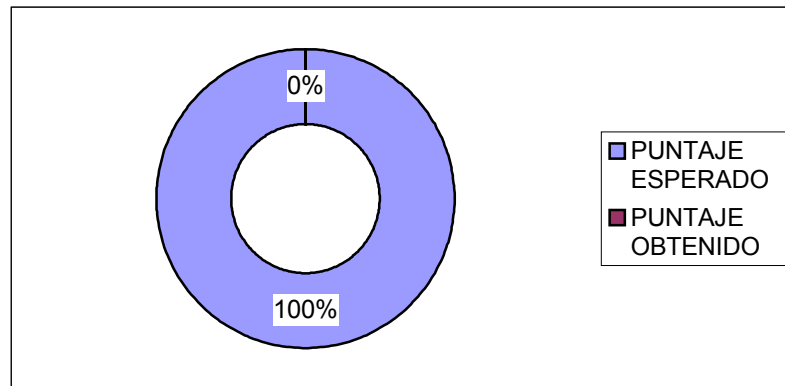


Puntaje esperado: 1 punto (100%)

Puntaje obtenido: 0 punto (0%)

Debido a que en el panorama no se contemplan los riesgos relacionados con salud pública, estos no son tomados en cuenta, lo que es un grave error, pues también son importantes. De allí la necesidad de identificarlos y contrarrestarlos con el propósito de no afectar a la población trabajadora y a la comunidad en general.

Figura 21. Resultados de la identificación de los riesgos ambientales



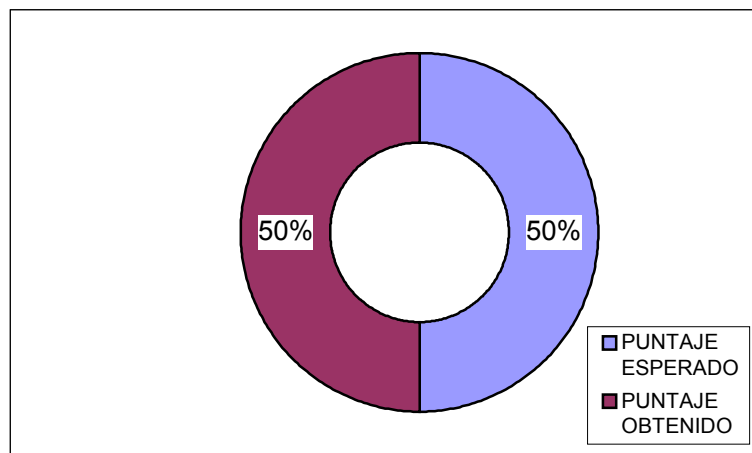
Puntaje esperado: 1 punto (100%)

Puntaje obtenido: 0 punto (0%)

Al igual que los riesgos de salud pública, los ambientales tampoco están identificados en el panorama, lo que implica la realización de un estudio del impacto negativo de la empresa en la comunidad y en el ambiente, con el fin de tomar medidas que no perjudiquen el medio que rodea a Indagro y de evitar problemas de tipo legal.

- **Medidas de control**

Figura 22. Resultados de las medidas de control.



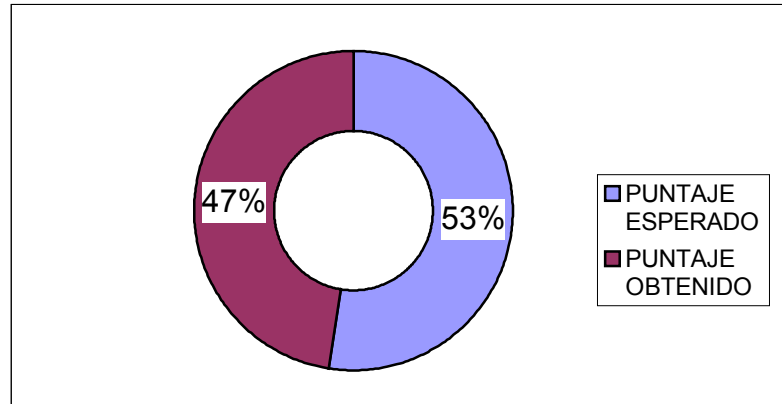
Puntaje esperado: 2 puntos (50%)

Puntaje obtenido: 2 puntos (50%)

En relación a las medidas de control, durante el período de práctica se pudieron identificar y evaluar mediante el panorama de riesgos los factores que pueden generar accidentes de trabajo y enfermedad profesional. Además en el cronograma que se realizó con la asesoría de la ARP están programadas las actividades que permiten controlar los riesgos identificados. Sin embargo se recomienda hacer seguimiento a este documento y vigilar el cumplimiento de las medidas de control adoptadas con el fin de contrarrestar todos los factores que puedan perjudicar a la población trabajadora.

- **Programa de inducción en salud ocupacional y medio ambiente.**

Figura 23. Resultados del programa de inducción en salud ocupacional.



Puntaje esperado: 8 puntos (53%)

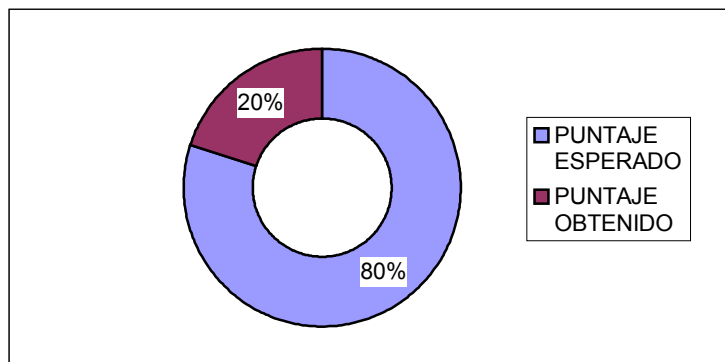
Puntaje obtenido: 7 puntos (47%)

Con la asesoría de la ARP se logró establecer un programa de Inducción en Salud Ocupacional, el cual incluye: generalidades de la empresa, aspectos de salud ocupacional y medio ambiente, políticas, reglamento de higiene y seguridad industrial, comité paritario de salud ocupacional y factores de riesgo prioritarios.

Se recomienda conformar la brigada de emergencias, la cual debe ser capacitada en temas teórico prácticos como primeros auxilios, control de incendios, evacuación y rescate para aquellos eventos que puedan generar daños o lesiones a la población trabajadora.

5.5.3 Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo

Figura 24. Resultados del Subprograma de medicina preventiva y del trabajo.



Puntaje esperado: 8 puntos (80%)

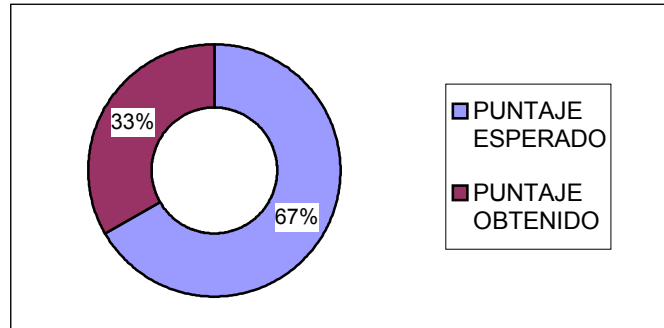
Puntaje obtenido: 2 puntos (20%)

El Subprograma de medicina preventiva y del trabajo esta constituido por: las evaluaciones médicas ocupacionales, las actividades de promoción y prevención en salud, el programa de vigilancia epidemiológica y los registros y estadísticas en salud.

En este sentido es necesario fortalecer muchos aspectos que no son tomados en cuenta, pero que con los resultados de la auditoria se pudieron observar y sobre los cuales se debe trabajar, estos aspectos son presentados a continuación.

- **Evaluaciones médicas ocupacionales**

Figura 25. Resultados de las evaluaciones médicas ocupacionales



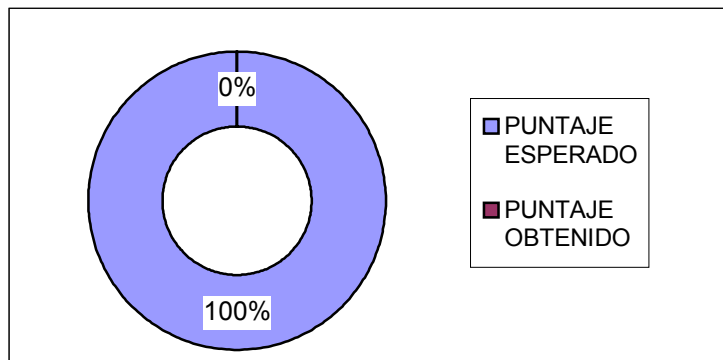
Puntaje esperado: 3 puntos (67%)

Puntaje obtenido: 1 punto (33%)

Durante el período de práctica, se logró establecer un procedimiento de evaluaciones médicas de ingreso, pero no periódicas y de retiro. Por lo tanto se debe informar a la gerencia sobre la importancia de la realización de estos exámenes a todos los trabajadores con el fin de controlar su salud durante el desempeño de las labores y de tener un soporte que proteja a Indagro ante futuras demandas que por enfermedad laboral se puedan presentar.

- **Actividades de promoción y prevención en salud**

Figura 26. Resultados de las actividades de promoción y prevención en salud



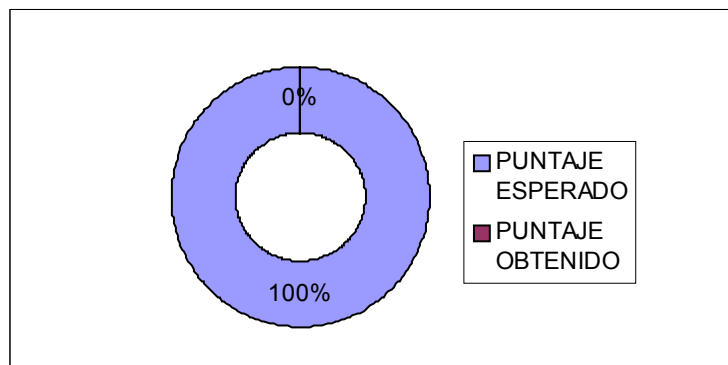
Puntaje esperado: 2 puntos (100%)

Puntaje obtenido: 0 puntos (0%)

En este aspecto las actividades de promoción y prevención en salud están dirigidas a los riesgos endémicos y de salud pública y como se mencionó anteriormente, estos no han sido tomados en cuenta en el panorama de riesgos realizado por la ARP, ni por la Gerencia, por lo que deben programarse actividades enfocadas a identificarlos y prevenirlos teniendo en cuenta que pueden afectar a la comunidad y al medio ambiente.

- **Programa de vigilancia epidemiológica**

Figura 27. Resultados del programa de vigilancia epidemiológica



Puntaje esperado: 1 punto (100%)

Puntaje obtenido: 0 punto (0%)

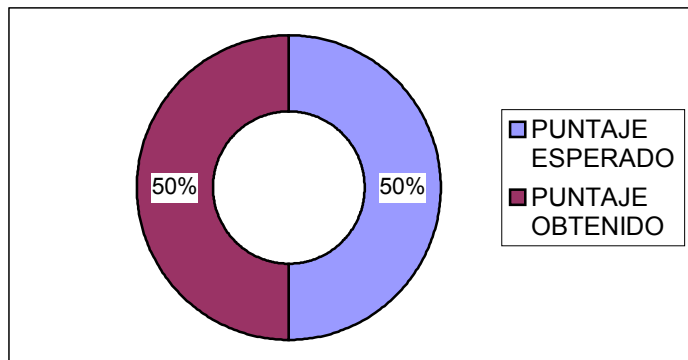
En la empresa no se ha realizado ningún diagnóstico de salud a la población trabajadora, la cual se desempeña en un medio con riesgos físicos, químicos, biológicos, psicosociales, ergonómicos, mecánicos, eléctricos y locativos.

Por lo tanto, se recomienda informar a la gerencia de la importancia de realizar exámenes médicos al personal de la empresa, con el fin de prevenir

enfermedades profesionales por estos riesgos y desarrollar actividades que permitan contrarrestarlos.

- **Registros y estadísticas en salud**

Figura 28. Resultados de registros y estadísticas en salud



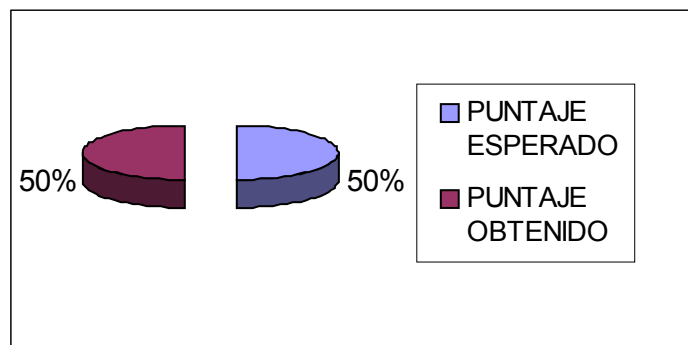
Puntaje esperado: 1 punto (100%)

Puntaje obtenido: 0 punto (0%)

En Indagro no se lleva un control estadístico de primeros auxilios, lo cual implica que es una actividad que debe fortalecerse con el fin de conocer los síntomas, enfermedades o accidentes que más se presentan en la población trabajadora y poder establecer mecanismos para prevenirlos y controlarlos.

5.5.4 Subprograma de Higiene Industrial

Figura 29. Resultados del subprograma de higiene industrial



Puntaje esperado: 1 punto (50%)

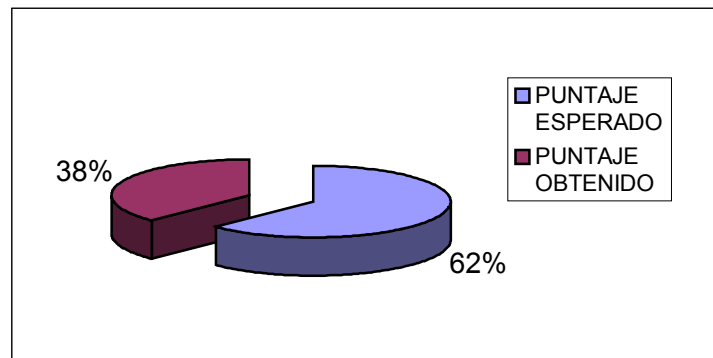
Puntaje obtenido: 1 punto (50%)

Tal como se observa en la figura los factores de riesgo higiénicos están identificados y evaluados en el panorama de riesgos.

Por lo tanto se recomienda fortalecer el subprograma de higiene industrial mediante la realización de talleres que permitan la capacitación del personal de la empresa en la prevención y el control de estos riesgos.

5.5.5 Subprograma de Seguridad Industrial

Figura 30. Resultados del subprograma de seguridad industrial



Puntaje esperado: 10 puntos (62%)

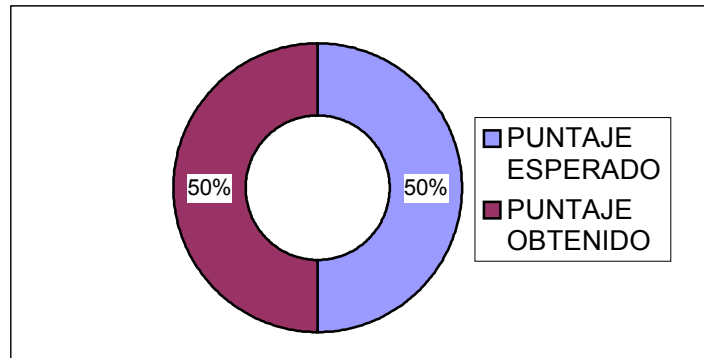
Puntaje obtenido: 6 puntos (38%)

Este subprograma está constituido por el manual de normas y procedimientos operativos, el programa de mantenimiento de instalaciones y equipos, la dotación de elementos de protección personal y las hojas de seguridad de materiales y productos. En este aspecto es importante seguir el

manual de procedimientos para la utilización y mantenimiento de los equipos y de las máquinas empleadas en la producción de las sales mineralizadas.

- **Estándares y procedimientos**

Figura 31. Resultados del manual de normas y procedimientos operativos

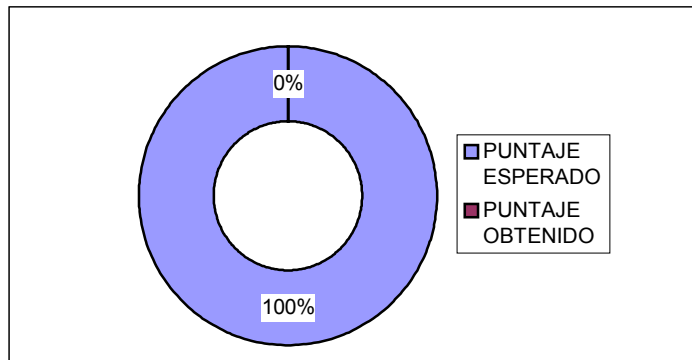


Puntaje esperado: 2 puntos (50%)

Puntaje obtenido: 2 puntos (50%)

En relación al manual de normas y procedimientos operativos como se observa en la figura, las actividades críticas en los trabajos realizados en la empresa están identificadas y todos los procedimientos están documentados.

Figura 32. Resultados del programa de mantenimiento de instalaciones y equipos

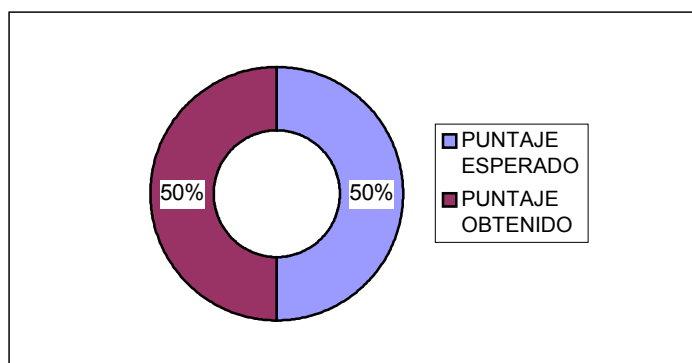


Puntaje esperado: 2 puntos (100%)

Puntaje obtenido: 0 puntos (0%)

En la empresa no existe un programa de mantenimiento preventivo para equipos e instalaciones, lo que indica que se debe vincular este aspecto como parte de las labores a realizar diariamente pues esto permitirá evitar accidentes en los empleados y daños a los equipos y máquinas de trabajo.

Figura 33. Resultados de la dotación de los elementos de protección personal

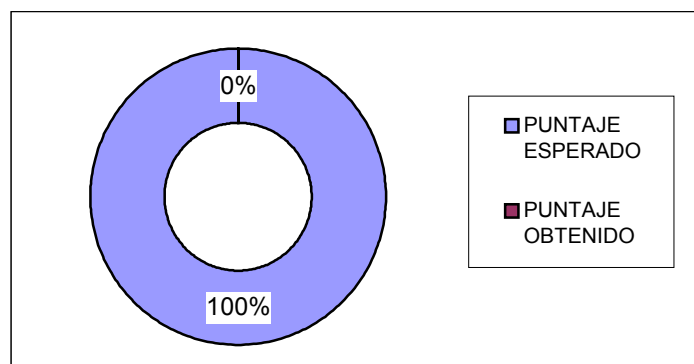


Puntaje esperado: 4 puntos (100%)

Puntaje obtenido: 4 puntos (100%)

En cuanto a los elementos de protección personal, se puede asegurar que se ha cumplido a cabalidad con lo que al tema se refiere, es decir se han identificado las necesidades de estos de acuerdo a los factores de riesgo existentes sobre todo en el área de producción. Además se lleva un registro de su entrega y se han dado instrucciones y capacitaciones a los empleados sobre su uso y mantenimiento. Con el manejo adecuado de los elementos de protección personal se pueden evitar accidentes de trabajo y enfermedades de tipo profesional, por esta razón se recomienda mantener la metodología de entrega y control y renovar los elementos según su estado.

Figura 34. Hojas de seguridad de los materiales y productos



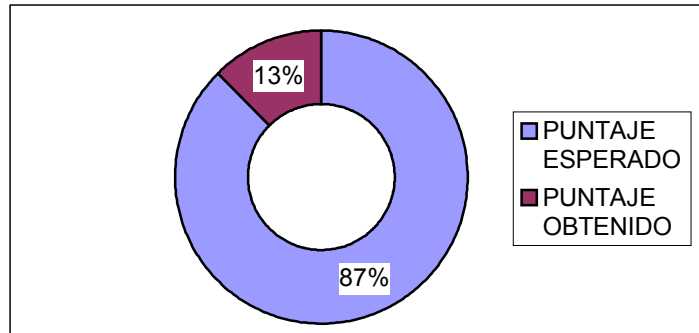
Puntaje esperado: 2 puntos (100%)

Puntaje obtenido: 0 puntos (0%)

En Indagro, no se tienen formatos de registro de seguridad de los materiales y productos utilizados, por lo tanto se recomienda tomar medidas en el asunto debido a que es importante que los trabajadores tengan conocimiento de todos los productos, materiales y máquinas utilizadas durante la producción de las sales mineralizadas, además de conocer los cuidados que deben tener durante su manejo. Se le recomienda al Jefe del área, llevar un control de todos los elementos utilizados en la producción.

5.5.6 Planes de Contingencia

Figura 35. Resultados de los planes de contingencia



Puntaje esperado: 14 puntos (87%)

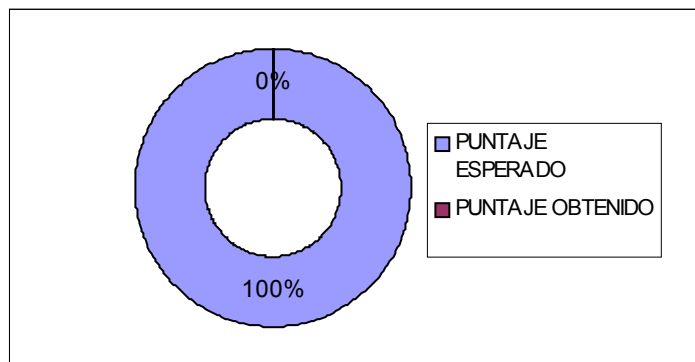
Puntaje obtenido: 2 puntos (13%)

Los planes de contingencia están constituidos por el plan estratégico, el plan operativo y el plan informático.

En relación al tema, la empresa no tiene establecido ningún plan en caso de una emergencia. Por esta razón se recomienda diseñar estos planes con la asesoría de la ARP y capacitar al personal de la empresa con el fin de que pueda actuar en caso de una situación de alto riesgo o de una urgencia.

- **Plan Estratégico**

Figura 36. Resultados del plan estratégico



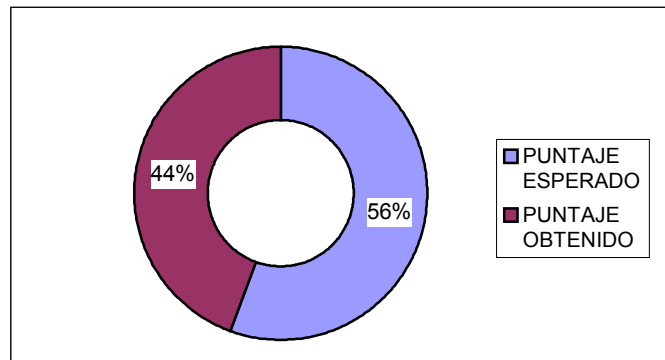
Puntaje esperado: 5 puntos (100%)

Puntaje obtenido: 0 puntos (0%)

En la empresa no se tiene un plan estratégico que contemple: un marco jurídico, objetivos, alcance y áreas de responsabilidad, estructura organizacional para atender una emergencia, realización de simulacros, análisis y evaluación de riesgos de origen antrópico, natural y tecnológico. Por lo tanto, se recomienda diseñar el plan estratégico con la asesoría de la ARP a la cual se encuentra afiliada la empresa.

- **Plan Operativo**

Figura 37. Resultados del plan operativo.



Puntaje esperado: 6 puntos (56%)

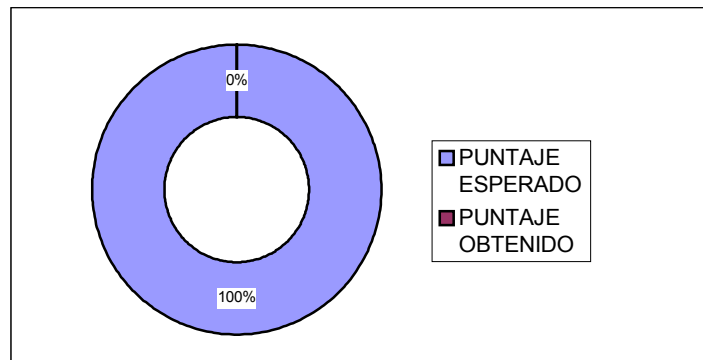
Puntaje obtenido: 3 puntos (44%)

En la empresa el único mecanismo para reportar todas las emergencias que se presentan, es a través de la ARP en caso de accidentes de trabajo. También se cuenta con el equipo mínimo requerido para atender una emergencia en primera instancia y ese equipo consiste en un botiquín de primeros auxilios. Sin embargo se recomienda capacitar a todos los trabajadores de la empresa en primeros auxilios, teniendo en cuenta que son

conocimientos básicos e importantes que debe saber toda persona y que permiten afrontar con mayor facilidad y éxito una emergencia.

- **Plan Informático**

Figura 38. Resultados del plan informático



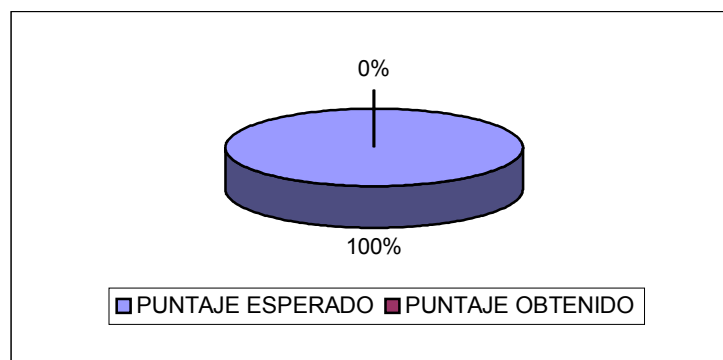
puntaje esperado: 1 punto (100%)

puntaje obtenido: 0 punto (0%)

Es importante que la empresa tenga un plan con información actualizada y disponible de entidades de apoyo y socorro en atención de emergencias del sector en el cual se encuentra ubicada es decir de Girón, pues en caso de una urgencia este es el sector más cercano.

5.5.7 Subprograma de Gestión Ambiental

Figura 39. Resultados del subprograma de gestión ambiental



Puntaje esperado: 5 puntos (100%)

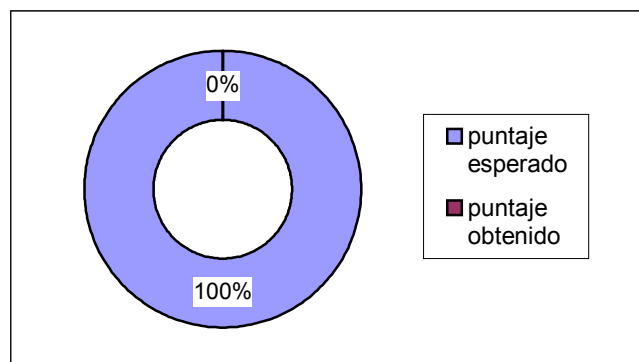
Puntaje obtenido: 0 puntos (0%)

El subprograma de gestión ambiental contiene la identificación de aspectos ambientales, normatividad, objetivos y metas y programa de manejo ambiental.

El programa de Salud Ocupacional de Indagro no contiene este subprograma de gestión ambiental, por lo tanto se recomienda con la asesoría de la ARP diseñarlo, con el fin de proteger a los trabajadores, el ambiente y la comunidad que rodea a la empresa.

- **Identificación de Aspectos Ambientales**

Figura 40. Resultados de la Identificación de aspectos ambientales.



Puntaje esperado: 2 puntos (100%)

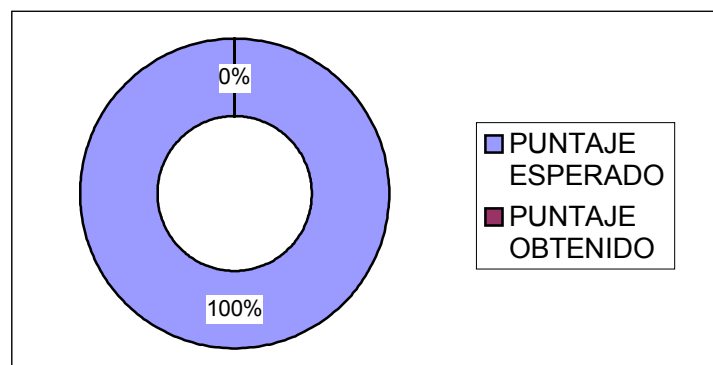
Puntaje obtenido: 0 puntos (0%)

En la empresa no existe un procedimiento para identificar los aspectos ambientales significativos de las actividades, productos y servicios realizados. Por lo tanto se recomienda con la asesoría de la ARP, identificar

aspectos de la empresa que puedan afectar el medio ambiente, con el fin de establecer procesos que permitan un buen manejo de todos los desechos en especial de los de producción.

- **Normatividad Ambiental**

Figura 41. Resultados de la normatividad ambiental.



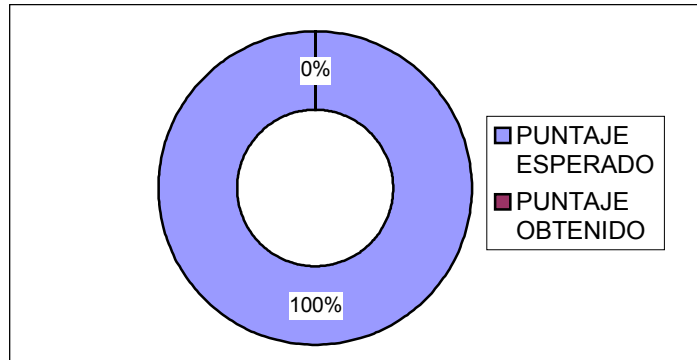
Puntaje esperado: 1 punto (100%)

Puntaje obtenido: 0 punto (0%)

Es importante que las directivas de Indagro tengan conocimientos sobre normatividad ambiental, pues son aspectos legales que toda empresa debe cumplir, además mediante el conocimiento de estas normas se pueden evitar sanciones que pueden repercutir en el normal funcionamiento de la empresa.

- **Objetivos Y Metas Ambientales**

Figura 42. Resultados de los objetivos y metas ambientales



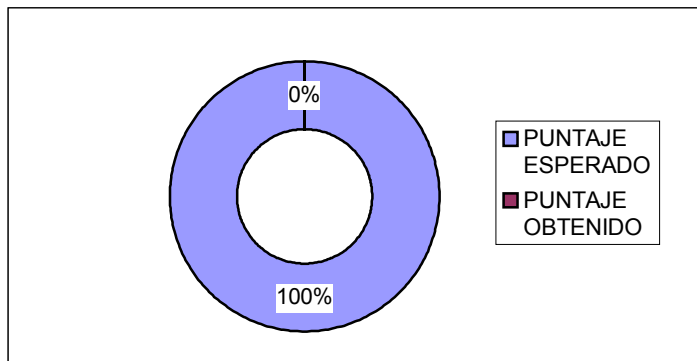
Puntaje esperado: 1 punto (100%)

Puntaje obtenido: 0 punto (0%)

En la empresa no se tiene un subprograma de gestión ambiental con objetivos y metas documentadas en cada nivel y función pertinente. Por lo tanto se recomienda establecer este subprograma con la asesoría de la ARP a la cual corresponde Indagro, con el fin de fortalecer el programa de Salud Ocupacional de la empresa.

- **Programa De Manejo Ambiental**

Figura 43. Resultados del programa de manejo ambiental.



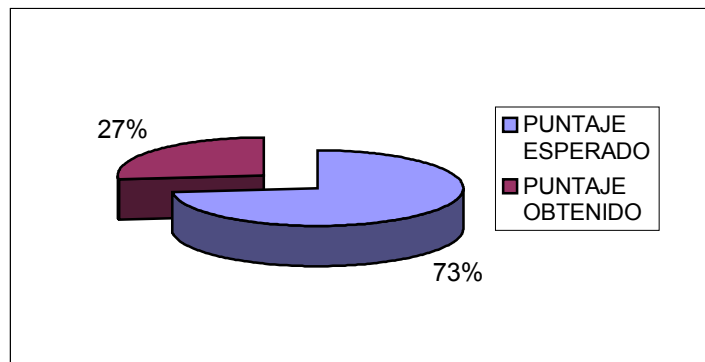
Puntaje esperado: 1 punto (100%)

Puntaje obtenido: 0 punto (0%)

Como se menciona anteriormente en la empresa no se tiene definido un programa de manejo ambiental, por lo cual se recomienda establecerlo y darle cumplimiento.

5.5.8 Evaluación

Figura 44. Resultados de la evaluación



Puntaje esperado: 11 puntos (73%)

Puntaje obtenido: 4 puntos (27%)

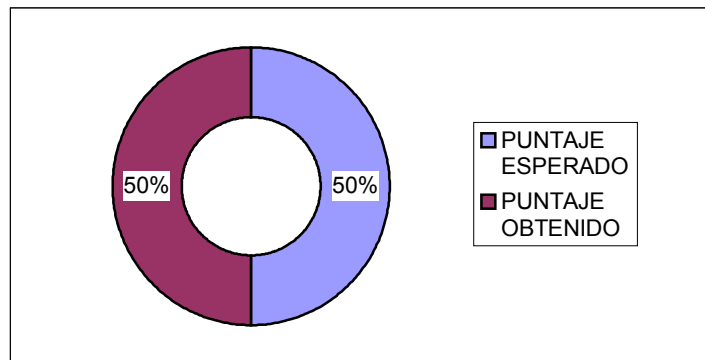
La evaluación está constituida por un sistema de registro, inspecciones, auditorías internas al programa de salud ocupacional y medio ambiente y control a subcontratistas.

La evaluación es muy importante, pues permite verificar como está funcionando la Salud ocupacional en la empresa, identificando debilidades y fortalezas y facilitando el establecimiento de mecanismos que permitan mejorar los aspectos negativos encontrados. Por lo tanto se recomienda

coordinar con la ARP un sistema de evaluación y aplicarlo al Programa de Salud Ocupacional como mínimo cada seis meses.

- **Sistema De Registro**

Figura 45. Resultados del Sistema de registro.



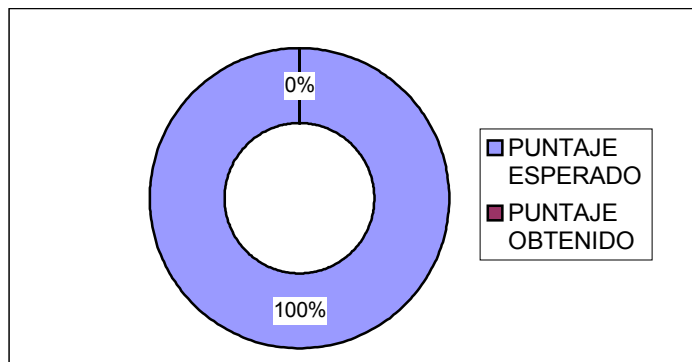
Puntaje esperado: 4 puntos (50%)

Puntaje obtenido: 4 puntos (50%)

En cuanto al sistema de registro, en la empresa por medio de la ARP se tiene un procedimiento para realizar la investigación de accidentes de trabajo, además se lleva un registro estadístico de los accidentes ocurridos, se tienen certificaciones y se hace seguimiento a las recomendaciones generadas en la investigación de los mismos.

- **Inspecciones.**

Figura 46. Resultados de las inspecciones.



Puntaje esperado: 3 puntos (100%)

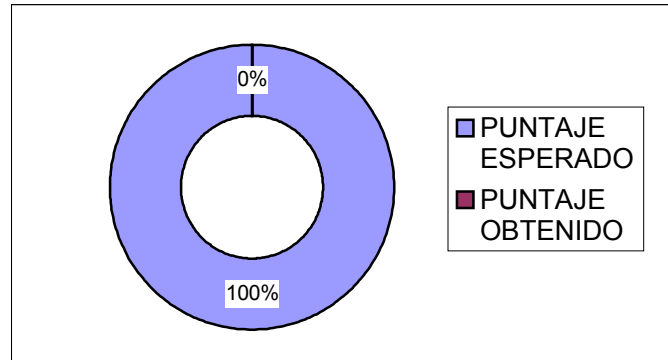
Puntaje obtenido: 0 puntos (0%)

En la empresa no existe un programa de inspecciones que permita el control y seguimiento en los puestos de trabajo, de los mecanismos de protección y prevención contra los riesgos.

Las inspecciones se realizan con el ánimo de identificar las condiciones ambientales, actitudes y comportamientos de los trabajadores en sus cargos y áreas de trabajo que puedan generar daños y lesiones al recurso humano, locativo y técnico. Por lo tanto se recomienda diseñar un formato para la realización de las inspecciones y llevar registros de las mismas.

- **Auditorias internas al programa de salud ocupacional y medio ambiente.**

Figura 47. Resultados de las auditorias al PSOMA.



Puntaje esperado: 3 puntos (100%)

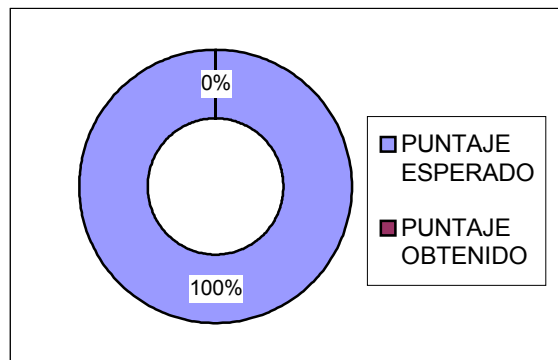
Puntaje obtenido: 0 puntos (0%)

En Indagro no se tiene un proceso que permita evaluar el impacto del programa de Salud Ocupacional y Medio Ambiente en la empresa, por lo tanto se recomienda coordinar con la APR la realización de una auditoria al PSOMA semestralmente.

De las auditorias realizadas se deben mantener registros así como análisis de sus resultados, con el fin de establecer causas de aspectos débiles e implementar los correctivos pertinentes.

- **Control A Subcontratistas**

Figura 48. Resultados del control a subcontratistas.



Puntaje esperado: 1 punto (100%)

Puntaje obtenido: 0 punto (0%)

En cuanto al control a subcontratistas, en la empresa no se verifica que ellos cumplan con los requerimientos definidos en el programa de Salud Ocupacional y Medio Ambiente, aspecto que debe ser analizado detenidamente, pues todas las personas que laboran en la empresa deben estar afiliadas a un sistema de seguridad social, deben tener elementos de protección personal y deben cumplir con todos los requisitos relacionados con esta área.

En este aspecto las directivas deben ser más cuidadosas teniendo en cuenta que se pueden presentar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y la empresa se puede ver afectada legalmente.

5.6 PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA SALUD OCUPACIONAL EN INDAGRO LTDA.

La propuesta del fortalecimiento de la salud Ocupacional en Indagro, se presenta como la principal herramienta encaminada al mantenimiento, conservación y desarrollo del principal recurso de la organización, el hombre; es así como por medio del análisis de resultados del diagnóstico de la auditoría al programa de Salud Ocupacional y Medio Ambiente de Indagro se detectaron numerosas fallas en la mayoría de los aspectos evaluados (elementos básicos de gestión, administración de los factores de riesgo, subprograma de medicina preventiva y del trabajo, subprograma de higiene industrial, subprograma de seguridad industrial, planes de contingencia, subprograma de gestión ambiental y evaluación) con un porcentaje obtenido en general no mayor al 40%, por lo tanto se presenta a continuación la planeación de la propuesta con objetivos, estrategias y metas que orientaran las actividades a realizar con el fin de mejorar dichos aspectos y de fortalecer el área de Salud Ocupacional en la empresa para el año 2004.

Es importante tener en cuenta los responsables en la realización de las actividades y su compromiso con el logro de los objetivos, pues solo así se puede llegar al cumplimiento de los mismos.

De igual manera y con el propósito de medir el cumplimiento de las acciones planeadas se definieron metas, las cuales permitirán validar la gestión profesional y hacer un mejor seguimiento y control de las actividades.

OBJETIVO: Identificar los elementos básicos de gestión del programa de Salud Ocupacional con el fin de verificar su cumplimiento en Indagro.			
ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES
Revisión con las directivas de la empresa de aspectos importantes relacionados con Salud Ocupacional como: políticas, compromiso gerencial, recursos, responsabilidades, programa de salud ocupacional, reglamento de higiene y seguridad industrial y COPASO.	Mesas de trabajo en las que se analice y se reconozca la importancia de la Salud Ocupacional.	Se realizaran reuniones mensuales con el fin de hacer control y seguimiento al cumplimiento de los elementos básicos de gestión.	Coordinador de salud Ocupacional ARP Directivas COPASO

OBJETIVO: Diseñar un subprograma de prevención y control de los distintos factores de riesgo identificados en la empresa, con el fin de disminuir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.			
ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES
Reconocimiento por parte de las directivas de los factores de riesgo presentes en el medio laboral y en el ambiente externo.	Realización de seminarios orientados a la discusión de problemas generados por los factores de riesgo.	Mensualmente se llevaran a cabo reuniones que permitan un análisis de los mecanismos adoptados para su prevención y control.	Coordinador de Salud Ocupacional. ARP Directivas
Sensibilización de la población trabajadora en relación a los riesgos identificados.	Realización de capacitaciones con los empleados con el fin de fomentar factores protectores que permitan contrarrestar los factores de riesgo.	El 100% de la población trabajadora tendrá pleno conocimiento de los factores de riesgo, con el fin de minimizar los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.	Coordinador de Salud Ocupacional. ARP COPASO Empleados

Generación de una cultura de auto cuidado y auto protección.	Realización de talleres acerca de la importancia de los elementos de protección personal y de los cuidados que se deben tener en los puestos y áreas de trabajo.	Participación del 100% los empleados en los talleres. Uso adecuado de los elementos de protección personal en la población trabajadora.	Coordinador de Salud Ocupacional. ARP COPASO Empleados
--	--	--	---

OBJETIVO: Diseñar un Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo que permita la promoción, prevención y control de la Salud de los empleados.

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES
Plantear a la gerencia la importancia de realizar exámenes médicos de rutina (optometría, audiometría, y espirometría), periódicos y de retiro a los empleados de la empresa.	Contactar un organismo de salud para la realización de los exámenes médicos.	Para el 2004 se realizaran los respectivos exámenes de ingreso, periódicos y de retiro al 100% de los empleados.	Coordinador de Salud Ocupacional. Directivas
Diseño de un Programa de vigilancia epidemiológica.	Realizar reuniones con el COPASO con el fin de analizar los factores de riesgo causantes de accidentes de trabajo, y enfermedades profesionales	Mensualmente se realizará un seguimiento y control por escrito con el fin de Implementar medidas preventivas y correctivas.	Coordinador de Salud Ocupacional COPASO ARP
Diseño de un plan de registros y estadísticas de morbilidad y mortalidad de los trabajadores e investigar la posible relación con sus actividades.	Realización de reuniones con el COPASO orientadas a la identificación de las causas de la morbilidad y mortalidad en los trabajadores.	Control y seguimiento mensual del plan de registros y estadísticas.	Coordinador de Salud Ocupacional ARP COPASO

OBJETIVO: Diseñar un Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial con el fin de identificar, reconocer, evaluar y controlar los factores ambientales que se originen en los lugares de trabajo y que puedan afectar la salud de los empleados.			
ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	RESPONSABLES
Análisis de las instalaciones, equipos y máquinas de la empresa, que permita determinar los riesgos que se puedan generar por su causa.	Realización de reuniones con las directivas y COPASO con el fin de identificar deficiencias y riesgos en la planta física y en la maquinaria.	Mensualmente se llevaran a cabo reuniones que permitan formular mecanismos de prevención y control.	Coordinador de Salud Ocupacional Directivas COPASO
Diseño de un plan de mantenimiento preventivo para equipos e instalaciones.	Realización de inspecciones a los puestos y áreas de trabajo con el fin de prevenir riesgos en los empleados y daños en la maquinaria.	Semanalmente se realizaran inspecciones a los sitios de trabajo y se llevarán formatos de registro.	Coordinador de salud Ocupacional COPASO Jefe de Producción
Promoción de las normas internas de Salud Ocupacional y del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.	Divulgación y publicación en cartelera de las normas internas de Salud Ocupacional y del Reglamento. Realización de talleres.	El 100% de los empleados tendrá un pleno conocimiento de las normas y del reglamento de higiene y seguridad Industrial.	Coordinador de Salud Ocupacional COPASO Directivas
Delimitación o demarcación de las zonas de almacenamiento, vías de circulación, salidas de emergencia y zonas peligrosas de la empresa	Realización de una reunión con la ARP Y COPASO que permita analizar la señalización de las distintas zonas en la empresa. Capacitación de los empleados.	Señalización y demarcación de la totalidad de las zonas ó áreas de la empresa. Participación del 100% de los empleados en la capacitación.	Coordinador de Salud Ocupacional COPASO ARP
Diseñar y divulgar un plan de emergencias con el ánimo de identificar riesgos y procedimientos de atención para aquellos eventos que pueden generar	Conformación de una brigada de emergencias.	Mensualmente se realizaran capacitaciones teórico practicas a los empleados relacionadas con evacuaciones, control de	Coordinador de Salud Ocupacional COPASO ARP Empleados

daños y/o lesiones a la población trabajadora.		incendios, rescate y primeros auxilios. Realización de simulacros.	
--	--	---	--

OBJETIVO: Diseñar un subprograma de gestión ambiental con el fin de proteger el medio ambiente y la comunidad que rodea a la empresa.			
ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES
Identificación de aspectos ambientales significativos de las actividades productivas realizadas en la empresa y análisis de la normatividad ambiental.	Realización de talleres en los que se identifiquen los riesgos y aspectos ambientales significativos en la empresa y se analice la normatividad ambiental.	Participación de las directivas y del 100% de los empleados en talleres de preservación y cuidado del medio ambiente.	Coordinador de salud Ocupacional ARP Directivas Empleados

OBJETIVO: Diseñar un sistema de evaluación con el fin de verificar el funcionamiento de la salud ocupacional en la empresa.			
ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	RESPONSABLES
Coordinar con la ARP la realización de auditorias al PSOMA de la empresa.	Realización de reuniones con el fin de identificar debilidades y fortalezas en el PSOMA. Establecer mecanismos que permitan mejorar los aspectos negativos encontrados.	Semestralmente se realizará una auditoria al PSOMA de la empresa. Mensualmente se hará seguimiento y control de las acciones planeadas.	Coordinador de Salud Ocupacional ARP COPASO Directivas

5.7 PERFIL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL ÁREA DE SALUD OCUPACIONAL

- ❖ Conocer los diferentes procesos productivos y administrativos de la empresa.
- ❖ Revisar y mantener actualizada toda la documentación y los requisitos básicos relacionados con el área de la Salud Ocupacional como son: Programa de Salud Ocupacional, Reglamento de higiene y seguridad Industrial, normas, cronograma de actividades, panorama de riesgos y Comité Paritario de salud Ocupacional.
- ❖ Dar a conocer las normas relacionadas con salud Ocupacional y el Reglamento de higiene y seguridad Industrial a las directivas y trabajadores de la empresa.
- ❖ Coordinar la agenda para la realización de reuniones con el equipo de trabajo conformado por: ARP, COPASO y Directivas de la organización.
- ❖ Programar talleres de capacitación con los empleados de la empresa.
- ❖ Presentar informes a la Gerencia relacionados con el desarrollo de la Salud Ocupacional en la empresa (logros y falencias encontradas).
- ❖ Diseñar y dirigir la aplicación de programas que promuevan estilos de vida saludables con el fin de prevenir y controlar los factores de riesgo detectados en la empresa que puedan ocasionar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en los empleados.
- ❖ Realizar control y seguimiento de las actividades programadas.
- ❖ Evaluar semestralmente el programa de Salud Ocupacional y su impacto en la población trabajadora.

CONCLUSIONES

- ❖ La organización juega un papel fundamental en el desarrollo de las capacidades y potencialidades del individuo, por tal razón es importante que ésta le brinde a los empleados el espacio y las condiciones necesarias para su buen desempeño laboral.
- ❖ La integración de los objetivos individuales con los organizacionales no es una teoría alejada de la realidad, por el contrario es muy factible de alcanzar y en este sentido la practicante de Trabajo Social se convierte en una mediadora de los intereses de ambas partes buscando el beneficio mutuo.
- ❖ El Recurso Humano, es el recurso más importante con que cuenta la empresa, por esta razón las directivas de Indagro deben mostrar un mayor interés por su desarrollo, mantenimiento y conservación. Es importante que el empleado sea reconocido y valorado por su trabajo pues esto contribuirá con su satisfacción y motivación personal y por lo tanto con una mejor productividad para la empresa.
- ❖ Es importante plantear mecanismos que permitan el mejoramiento del clima laboral, pues este fue uno de los aspectos más difíciles de sobrellevar durante la práctica en la empresa y en este sentido el apoyo de las directivas y de los empleados son fundamentales a la hora de realizar actividades de capacitación y mejoramiento enfocadas a los diversos aspectos que influyen en el mejoramiento del ambiente laboral.

- ❖ La experiencia realizada en Indagro como Jefe de Recursos Humanos y como practicante, permitió adquirir grandes conocimientos y enseñanzas tanto a nivel personal como profesional, logrando a su vez la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera, los cuales dieron las bases y herramientas necesarias para hacer una gestión integral en cuanto al trabajo con los empleados y la integración de estos a los procesos no sólo productivos sino sociales que cumplen cada día en el entorno en que se mueven.
- ❖ La experiencia en el área de Salud Ocupacional fue muy enriquecedora pues se contribuyó con el proceso de desarrollo, mantenimiento y conservación del recurso humano en la organización, en relación al cual las directivas de la misma tienen mucha responsabilidad pues son los pilares fundamentales para que el desarrollo del proceso sea el adecuado y se obtenga el resultado esperado: Trabajo seguro.
- ❖ De acuerdo con los resultados obtenidos de la auditoría realizada a la gestión en Salud Ocupacional en la empresa, es importante que las Directivas, Empleados, Coordinador del área, COPASO y ARP a la cual esté afiliada la empresa, se concienticen de la importancia del tema y hagan todo lo que esté a su alcance para que cada día la empresa sea mejor y su salud laboral tenga menos riesgos.
- ❖ Es fundamental que la empresa de el debido cumplimiento al programa de Salud Ocupacional, no sólo porque proteger la salud de los trabajadores es un deber moral, sino también porque constituye una obligación legal señalada por varias normas jurídicas. Además el desarrollo del programa contribuye a mejorar la productividad en la empresa y reporta beneficios múltiples para los empleados.

RECOMENDACIONES

- ❖ Es importante que las directivas de la empresa apoyen los procesos llevados a cabo por la practicante en el área laboral, ya que estos se constituyen en una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de la organización y de sus empleados.
- ❖ A todas las personas que hacen parte de la empresa: directivas, Jefe de Producción, Jefe de Recursos Humanos, empleados administrativos y de producción, adquirir un mayor compromiso con el tema de la Salud Ocupacional.
- ❖ A las directivas brindar mayor atención a los problemas presentados por el personal de producción y formular estrategias que permitan la integración de todos los empleados con el fin de mejorar el clima laboral.
- ❖ A la Escuela de Trabajo Social, fortalecer en el pensum la materia de Salud Ocupacional con el fin de llevar a cabo mejores procesos en esta área durante los períodos de práctica.
- ❖ Es importante continuar trabajando en el área de Salud Ocupacional pues por medio de la auditoria se pudieron detectar fallas y debilidades que se deben fortalecer con el fin de generar una mejor calidad de vida en la población trabajadora.
- ❖ La propuesta presentada en este proyecto contiene todos los elementos de aplicación específica como práctica para que Indagro cumpla con su

responsabilidad social interna de velar por el estado de Salud Ocupacional de sus trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

ARP COLSEGUROS, Autoformación en Salud Ocupacional. Modulo 1 nivel básico.

ARSEG. Artículos de Seguridad S.A. Compendio de Normas Legales sobre Salud Ocupacional. Bogotá. Octubre de 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc GrawHill. México. Quinta edición. 2000.

DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Informe de Coyuntura Económica Regional. Sector Real. Sacrificio de ganado. 2002.

DUQUE, J. Desarrollo Organizacional. Universidad de los Andes. Bogotá. 1974.

GONZÁLEZ GÓMEZ, Helena. La seguridad social en salud. Revista Colombiana de Trabajo Social. Cali. 1996.

HIGUERA, Escalante Carlos. Presidente de FEDEGASAN. El desarrollo ganadero y la organización gremial. La Ganadería Bovina del siglo XXI.

KAST, Fremont. Administración de las organizaciones. Mc.GrawHill. México 1980.

LIKERT, Remsis. Nuevos Padres de la Administración. Sao Paulo. 1971.

MC GREGOR, Douglas, El lado humano de las organizaciones. MC. Graw Hill. Santa fe de Bogotá. 1994.

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Tercera edición. Prentice-Hall. Hispanoamericana S.A. México 1994.

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. Revista de Humanidades. Vol. 27. No. 2 Julio-Diciembre 1998.

URDANETA Ballén Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. 3R editores. Bogotá 1997.

URIBE VÉLEZ, Álvaro. Presidente de la República. Políticas Agropecuarias Revista Cebú ASOCEBU. Mayo – Junio 2002.

VERA García Cesar Edmundo. Documento Salud Ocupacional. Escuela de Trabajo Social UIS. Bucaramanga.

www.dimesalud.com

www.elpais-cali.terra.com.co

www.fedegan.org.co

www.finagro.gov.co

www.gestiopolis.com

www.minagricultura.gov.co

www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO A

AUDITORIA EN SALUD OCUPACIONAL EN IDAGRO LTDA RECOLECCIÓN DE DATOS

1. IDENTIFICACIÓN:

Tipo de Visita: Inicial Seguimiento

Dirección:
 Teléfono
Ciudad: Fax

Representante Legal:

Coordinador de salud ocupacional:

Evaluador: Fecha de evaluación

Cargo:

Actividad económica: ARP

No. empleados Administrativos Operativos

ASPECTOS A EVALUAR

2. ELEMENTOS BÁSICOS DE GESTIÓN DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE.		Puntaje esperado: 40 Puntaje obtenido : 25	
2.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL			
2.1.1 Políticas			
2.1.1.1 Políticas de salud ocupacional y medio ambiente.			
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una política de Salud Ocupacional y Medio Ambiente por parte de las directivas de la empresa que incluya: 			
• Firma del gerente Actual	PO: 1	PE: 1	
• Divulgación	PO: 0	PE: 1	
• Publicación	PO: 0	PE: 1	
• Actualización	PO: 1	PE: 1	
• Lesión personal	PO: 1	PE: 1	
• Daño a la propiedad	PO: 1	PE: 1	
• Impacto socio – ambiental	PO: 1	PE: 1	
• Respaldo económico al POSMA	PO: 0	PE: 1	
• Decisión de cumplimiento de la legislación en SOMA	PO: 1	PE: 1	
• Otra política a juicio de la empresa de no-alcohol, drogas, etc.	PO: 0	PE: 1	
2.1.2 Elementos visibles del compromiso gerencial			
<ul style="list-style-type: none"> • Con qué frecuencia se llevan a cabo reuniones generales de nivel gerencial en los que el tema de SOMA sea importante dentro de la agenda. 			
• Mensualmente	PO: 0	PE: 1	
• Bimestralmente	PO: 0	PE: 1	
• Trimestralmente	PO: 0	PE: 1	

• ¿Se tiene un programa de inspección gerencial que incluya evaluación de la SOMA en las áreas de trabajo y se ejecuta?	PO: 0	PE: 1
• ¿Se dispone de un mecanismo para difundir las acciones y resultados del programa de salud ocupacional y medio ambiente?	PO: 0	PE: 1
2.2. ORGANIZACIÓN, RESPONSABILIDADES Y RECURSOS		
2.2.1 Recursos		
¿Se tiene asignado un presupuesto para el desarrollo del programa de salud ocupacional y medio ambiente?	PO: 0	PE: 1
¿Se verifica la ejecución del presupuesto?	PO: 0	PE: 1
¿Se elaboran programas específicos de inversión?	PO: 0	PE: 1
¿Se tiene un coordinador del programa de SOMA?	PO: 1	PE: 1
¿Están definidas y actualizadas anualmente sus funciones?	PO: 1	PE: 1
¿Dedica el tiempo necesario para esa coordinación?	PO: 1	PE: 1
2.2.2 Responsabilidades		
Se tiene definidas y actualizadas las responsabilidad en SOMA para:		
• Alta gerencia	PO: 1	PE: 1
• Nivel gerencial medio	PO: 1	PE: 1
• Personal operativo	PO: 1	PE: 1
• ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de estas responsabilidades?	PO: 1	PE: 1
2.3 REQUISITO LEGALES BÁSICOS		
2.3.1 Afiliación al sistema de seguridad social		
Están todos los empleados afiliados a:		
• Sistema general de riesgos profesionales (ARP)	PO: 1	PE: 1
• Sistema general de salud (EPS)	PO: 1	PE: 1
• Sistema general de pensiones (AFP)	PO: 1	PE: 1

2.3.2 Programa de salud ocupacional		
Existe un programa de salud ocupacional vigente que incluya:		
• Subprograma de medicina preventiva y del trabajo	PO: 0	PE: 1
• Subprograma de seguridad industrial	PO: 0	PE: 1
• Subprograma de higiene industrial	PO: 0	PE: 1
• Cronograma de actividades actualizado anualmente	PO: 1	PE: 1
• Firma del gerente o representante legal y del coordinador actuales	PO: 1	PE: 1
2.3.3 Reglamento de higiene y seguridad industrial		
Se tiene el reglamento de higiene y seguridad industrial:		
• Actualizado	PO: 1	PE: 1
• Aprobado por el ministerio de trabajo y seguridad social	PO: 1	PE: 1
• Publicado	PO: 1	PE: 1
2.3.4 Comité paritario de salud Ocupacional		
Esta establecido el comité y reúne los siguientes requisitos:		
• ¿Es paritario?	PO: 1	PE: 1
• ¿Se reúne mensualmente el comité?	PO: 1	PE: 1
• ¿se elaboran actas y se les hace seguimiento a los compromisos adquiridos en las reuniones?	PO: 1	PE: 1
• el registro del comité está actualizado	PO: 1	PE: 1
3. ADMINISTRACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO	Puntaje esperado: 16	
3.1 Identificación y evaluación de los Factores de Riesgo	Puntaje Obtenido: 13	
3.1.1. panorama General de Factores de Riesgo		
• ¿Se tienen identificados los factores de riesgo ocupacionales?	PO: 1	PE: 1

<ul style="list-style-type: none"> ¿Corresponde la identificación y valoración de los factores de riesgo a la actividad económica de la empresa? 	PO: 1	PE: 1
3.1.2 Riesgo de salud pública		
<ul style="list-style-type: none"> ¿Se conocen y controlan los riesgos de salud pública? 	PO: 0	PE: 1
3.1.3 Análisis de amenazas y riesgos ambientales		
Los riesgos de tipo ambiental y las amenazas están identificadas	PO: 0	PE: 1
3.2 MEDIDAS DE CONTROL		
¿Se han evaluado los factores de riesgo que generan accidentes de trabajo?	PO: 1	PE: 1
¿Están programadas las medidas de intervención para controlar los factores de riesgos, identificados?	PO: 1	PE: 1
3.3 PROGRAMA DE INDUCCIÓN, MOTIVACIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE		
¿Se tienen identificadas las necesidades de capacitación y entrenamiento en salud ocupacional y medio ambiente?	PO: 1	PE: 1
¿Se lleva un registro del personal capacitado?	PO: 1	PE: 1
¿Se cuenta con material de apoyo para el programa de capacitación y entrenamiento?	PO: 1	PE: 1
Se tiene un programa de inducción por escrito que incluya:		
<ul style="list-style-type: none"> Generalidades de la empresa 	PO: 1	PE: 1
<ul style="list-style-type: none"> Aspectos de salud ocupacional y medio ambiente 	PO: 1	PE: 1
<ul style="list-style-type: none"> Políticas de salud ocupacional y medio ambiente 	PO: 1	PE: 1
<ul style="list-style-type: none"> Reglamento de higiene y seguridad industrial 	PO: 1	PE: 1
<ul style="list-style-type: none"> Comité paritario de salud ocupacional 	PO: 1	PE: 1
<ul style="list-style-type: none"> Funcionamiento de la brigada de emergencias 	PO: 0	PE: 1
<ul style="list-style-type: none"> Factores de riesgo prioritarios 	PO: 1	PE: 1

4. SUBPROGRAMA DE MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO	Puntaje esperado: 8 Puntaje obtenido: 2	
4.1 EVALUACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES		
¿Existe un procedimiento escrito para la realización de las evaluaciones médicas?	PO: 1	PE: 1
Se realizan evaluaciones médicas de:		
• Ingreso	PO: 1	PE: 1
• Periódicas	PO: 0	PE: 1
• De retiro	PO: 0	PE: 1
4.2 ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN EN SALUD		
Se programan actividades de promoción y prevención en:		
• Riesgo endémicos	PO: 0	PE: 1
• Riesgos de salud pública	PO: 0	PE: 1
4.3 PROGRAMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA		
¿Se ha realizado un diagnóstico de salud a la población trabajadora?	PO: 0	PE: 1
4.4 REGISTROS Y ESTADÍSTICAS EN SALUD.		
Se llevan registros estadísticos de:		
• Primeros Auxilios	PO: 0	PE: 1
5. SUBPROGRAMA DE HIGIENE INDUSTRIAL	Puntaje esperado: <u>1</u>	
5.1 MANEJO DE FACTORES DE RIESGOS HIGIÉNICOS	Puntaje obtenido: 1	
¿Los riesgos higiénicos identificados se han evaluado?	PO: 1	PE: 1
6. SUBPROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	Puntaje esperado: 10	
6.1 ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS	Puntaje obtenido: 6	
6.1.1 Manual de normas y procedimiento operativos		
¿Se identifican actividades críticas en los trabajos realizados en la empresa?	PO: 1	PE: 1
¿Se documentan procedimientos seguidos para ejecutar las tareas críticas?	PO: 1	PE: 1

6.1.2 programa de Mantenimiento de Instalaciones y Equipos		
¿Se tiene un programa de mantenimiento preventivo para equipos e instalaciones?	PO: 0	PE: 1
¿Se han implementado los programas y se llevan registros?	PO: 0	PE: 1
6.1.3 Dotación de elementos de protección personal		
¿Se han identificado las necesidades de elementos de protección personal de acuerdo a los factores de riesgo existentes?	PO: 1	PE: 1
¿Se lleva un registro de la entrega de los elementos de protección personal a los trabajadores?	PO: 1	PE: 1
¿Se dan instrucciones a los trabajadores sobre el uso y mantenimiento de los elementos de protección personal?	PO: 1	PE: 1
¿Se lleva un control del estado y uso de los elementos de protección personal?	PO: 1	PE: 1
6.1.4 Hojas de seguridad de materiales y productos.		
¿Se poseen las hojas de seguridad de los materiales y productos utilizados?	PO: 0	PE: 1
¿Se capacita a los empleados en el conocimiento y uso de las hojas de seguridad?	PO: 0	PE: 1
7. PLANES DE CONTINGENCIA	Puntaje esperado: 14	
7.1 PLAN ESTRATÉGICO	Puntaje obtenido: 2	
• ¿Se tiene por escrito el plan de contingencias?	PO: 0	PE: 1
Se contempla en el plan estratégico que contenga:		
• Un marco jurídico	PO: 0	PE: 1
• Objetivos general y específicos	PO: 0	PE: 1
• Alcance y áreas de responsabilidad	PO: 0	PE: 1
• Estructura organizacional para atender la emergencia	PO: 0	PE :1
• Realización de simulacros	PO: 0	PE: 1

<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y evaluación de riesgos de origen antrópico, natural y tecnológico 	PO: 0	PE : 1
7.2 PLAN OPERATIVO		
¿Existe un mecanismo para reportar todas las emergencias que ocurran?	PO: 1	PE: 1
¿De acuerdo al análisis de riesgos cuenta la empresa con los equipos mínimos requeridos para atender la emergencia en primera instancia?	PO: 1	PE: 1
¿Cuenta la empresa con recurso humano entrenado para atender las emergencias?	PO: 0	PE: 1
¿Se ha realizado difusión del plan de contingencias a todo el personal de la empresa?	PO: 0	PE: 1
¿Cuenta el plan operativo de emergencias con un sistema de comunicaciones?	PO: 1	PE: 1
¿Acoge el plan de contingencia de la empresa a los contratistas que laboran en la misma?	PO: 0	PE: 1
7.3 PLAN INFORMATICO		
Contempla el plan de contingencia de la empresa con un mecanismo para llevar información actualizada y disponible de:		
<ul style="list-style-type: none"> • Entidades de apoyo y socorro en atención de emergencias de la región en donde opera la empresa. 	PO: 0	PE: 1
8. SUBPROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	Puntaje esperado: 5	
8.1 IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS AMBIENTALES	Puntaje obtenido: 0	
¿Existe un procedimiento para identificar los aspectos ambientales significativos de sus actividades, productos y servicios?	PO: 0	PE: 1
¿Se han identificado los aspectos ambientales significativos de sus actividades, productos y servicios?	PO: 0	PE: 1

8.2 NORMATIVIDAD AMBIENTAL		
¿Se tienen identificados los aspectos legales que le competen a su actividad?	PO: 0	PE: 1
8.3 OBJETIVOS Y METAS AMBIENTALES		
¿Se tienen objetivos y metas ambientales, documentadas en cada nivel y función pertinente?	PO: 0	PE: 1
8.4 PROGRAMA DE MANEJO AMBIENTAL		
¿Se tiene definido el programa de Manejo Ambiental de la empresa?	PO: 0	PE: 1
9. EVALUACIÓN	Puntaje esperado: 11	
9.1. SISTEMA DE REGISTRO	Puntaje obtenido: 4	
¿Se tiene un procedimiento para realizar la investigación de accidentes?	PO: 1	PE: 1
¿Se lleva un registro estadístico de los accidentes ocurridos?	PO: 1	PE: 1
¿Se tienen certificaciones de la ARP de los accidentes ocurridos?	PO: 1	PE: 1
¿Se hace seguimiento a las recomendaciones generadas en la investigación de accidentes?	PO: 1	PE: 1
9.2 INSPECCIONES		
¿Se tiene un programa de inspecciones?	PO: 0	PE: 1
¿Se tiene un registro de las inspecciones realizadas?	PO: 0	PE: 1
¿Se analizan periódicamente los resultados y se hace seguimiento de las acciones correctivas?	PO: 0	PE: 1
9.3 AUDITORIAS INTERNAS AL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE		
¿Se tiene los procedimientos de las auditorias?	PO: 0	PE: 1
¿Se tiene registros escritos de las auditorias realizadas?	PO: 0	PE: 1

¿Se analiza los resultados de las auditorias en los comités o reuniones para establecer causas de aspectos débiles o implementar correctivos?	PO: 0	PE: 1
9.4 CONTROL A CONTRATISTAS		
¿Se verifica que los contratistas cumplan con los requerimientos definidos en la guía del programa de Salud Ocupacional y Medio ambiente?	PO: 0	PE: 1
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO: 53 PUNTAJE TOTAL ESPERADO: 105		
<p>OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES: Se recomienda hacer un análisis de resultados que lleven a Indagro a fortalecer y mejorar la Salud Ocupacional para el año 2004. Es importante valerse de personal profesional que conozca el tema para dar la aplicación y gestión apropiadas.</p> <p>Se recomienda además a la Gerencia brindar mayor apoyo para la aplicación de los procesos y proveer los recursos físicos, técnicos y humanos necesarios.</p>		
NOMBRE DEL AUDITOR: CLAUDIA PATRICIA BERMÚDEZ		
NOMBRE DEL COORDINADOR DE SALUD OCUPACIONAL: ALEXANDRA LUNA J.		

ANEXO B

INFORME DE RESULTADOS DE LA AUDITORIA AL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL EN INDAGRO LTDA

No.	ASPECTOS EVALUADOS	PUNTAJE ESPERADO	%	PUNTAJE OBTENIDO	%
1	ELEMENTOS BÁSICOS DE GESTIÓN	40	62	25	38
2	ADMINISTRACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO	16	56	13	44
3	SUBPROGRAMA DE MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO	8	80	2	20
4	SUBPROGRAMA DE HIGIENE INDUSTRIAL	1	50	1	50
5	SUBPROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	10	62	6	38
6	PLANES DE CONTINGENCIA	14	87	2	13
7	SUBPROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	5	100	0	0
8	EVALUACIÓN	11	73	4	27