

**PROMOCIÓN DEL BIENESTAR SOCIAL ORGANIZACIONAL EN EL  
TALENTO HUMANO DE PIMPOLLO S.A.S. ZONA ORIENTE.  
DISTRITO BUCARAMANGA.**

**ROBINSON SERNA REYES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA  
2011.**

**PROMOCIÓN DEL BIENESTAR SOCIAL ORGANIZACIONAL EN EL  
TALENTO HUMANO DE PIMPOLLO S.A.S. ZONA ORIENTE.  
DISTRITO BUCARAMANGA.**

**ROBINSON SERNA REYES**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Trabajador Social**

**DIRECTORA:  
EDITH RUEDA PALOMINO  
Trabajadora Social.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA  
2011.**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	14
1. UBICACIÓN REFERENCIAL	17
1.1 COMPRENSIÓN DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL Y SU GESTIÓN HUMANA DESDE UNA PLATAFORMA EPISTEMOLÓGICA, TEÓRICA Y CONCEPTUAL	17
1.2 DISPOSICIONES LEGALES EN LA INTERACCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS EMPRESAS.	32
2. UBICACIÓN INSTITUCIONAL	46
2.1 UNA MIRADA GLOBAL A LA INDUSTRIA AVÍCOLA	46
2.2 PIMPOLLO S.A.S. ZONA ORIENTE. DISTRITO BUCARAMANGA	49
2.3 ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA DEL TALENTO HUMANO	55
2.4 ÁREA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	56
2.5 ACERCAMIENTO A LA POBLACIÓN SUJETO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	58
3. PROCESO METODOLÓGICO	65
3.1 CONTEXTUALIZACIÓN SITUACIONAL	67
3.2 CONFORMACIÓN DE ESTRATÉGIAS PARA EL PROCESO DE INTERVENCIÓN	75
3.2.1 Objetivos Estratégicos.	76
3.2.2 Planes Operativos.	77
4. PROCESO DE INTERVENCIÓN	83
5. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN	98
6. EVALUACIÓN	109
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:	117
8.1 JUSTIFICACIÓN	117
8.2 CONSTRUCCIÓN ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	120

8.2.1 Objetivos Estratégicos.	122
8.2.2 Planes Operativos.	123
8.2.3 Cronograma.	136
BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS	141

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Factores determinantes en el Bienestar Social	30
Figura 2. Flujograma del Proceso Productivo.	55

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Derechos y deberes en el Sistema de Riesgos Profesionales.	39
Cuadro 2. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Organización.	69
Cuadro 3. <i>Plan operativo N° 1.</i> Estrategia de Fortalecimiento del Ser: “También Soy...”	77
Cuadro 4. <i>Plan operativo N° 2.</i> Estrategia de Atención y Formación Familiar: EAFF	79
Cuadro 5. <i>Plan operativo N° 3.</i> Estrategia de Articulación de Redes: EAR	81
Cuadro 6. Plan operativo N° 1: Estrategia de Cultura Organizacional Responsable	123
Cuadro 8. Plan operativo N° 3. Estrategia de Atención Individual y Formación Familiar: AIFF.	132

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. N° de Trabajadores por unidad de producción. Zona Oriente.	58
Gráfica 2. Distribución por Género. Zona Oriente.	59
Gráfica 3. Nivel Educativo. Zona Oriente.	61
Gráfica 4. Nivel Socio-Económico. Zona Oriente.	62
Gráfica 5. Tipo de Vivienda. Zona Oriente.	62
Gráfica 6. Colaboradores y No de Hijos. Zona Oriente	63

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Mapa de Procesos de la Compañía	142
ANEXO B. Estructura Organizacional de la Compañía.	143
ANEXO C. Programa de Pausas Activas y Espacios de Fortalecimiento del Ser “TAMBIEN SOY...”	144
ANEXO D. Instrumentos de Análisis Sociodemográfico. Encuesta para la Identificación de Factores de Riesgo Psicosocial.	148
ANEXO E. Anteproyecto de Sistematización de la Experiencia: Espacios de Fortalecimiento del Ser “También Soy...” Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, Área de Logística. Octubre-Diciembre de 2010	152
ANEXO F. Entrevista de Retiro (modelo tradicional)	158
ANEXO H. Registro Fotográfico	165

## **GLOSARIO**

AIFF: Atención Individual y Formación Familiar.

ARP: Administradora de Riesgos Profesionales.

BPM: Buenas Practicas de Manufactura.

BSE: Bienestar Social Empresarial.

CCF: Cajas de Compensación Familiar.

CNC: Constitución Nacional de Colombia.

COPASO: Comité Paritario de Salud Ocupacional.

CST: Código Sustantivo del Trabajo.

EAFF: Estrategia de Atención y Formación Familiar.

EAR: Estrategia de Articulación de Redes.

FENAVI: Fondo Nacional Avícola.

FEMPO: Fondo de Empleados Pimpollo Oriente.

HACPP: Sistema de analisis de puntos Críticos de Control y Riesgo.

MIF: Maltrato Intrafamiliar.

PHVA: Ciclo de Mejora Continua.

S.A.: Sociedad Anónima.

S.A.S.: Sociedad Anónima Simplificada.

SGSSS: Sistema General de Seguridad Social en Salud.

SISO: Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

UAIFF: Unidad de Atención Individual y Formación Familiar.

VIF: Violencia Intrafamiliar.

## RESUMEN

**TÍTULO: PROMOCIÓN DEL BIENESTAR SOCIAL ORGANIZACIONAL EN EL TALENTO HUMANO DE PIMPOLLO S.A.S. ZONA ORIENTE. DISTRITO BUCARAMANGA.\***

**AUTOR: Robinson Serna Reyes\*\***

**Palabras claves:** Bienestar social empresarial, Salud Ocupacional, cultura organizacional, talento humano, redes sociales, clima y ambiente laboral, grupos de interés, planeación estratégica.

**Descripción:** El presente documento, contiene el proceso metodológico desarrollado en la práctica de formación profesional en Trabajo Social, con los equipos de trabajo y sus familias, pertenecientes a las diferentes unidades de producción de la empresa, durante el segundo periodo académico de 2010.

Los núcleos abordados, comprenden el marco epistemológico, teórico, y conceptual, articulado a la normatividad internacional y nacional que regula las relaciones entre las empresas y sus colaboradores/as; una contextualización de la industria avícola en el escenario mundial; la descripción general de la organización y su estructura demográfica, así como la caracterización de la población sujeto de intervención; un diagnóstico desde el enfoque estratégico materializado en un plan de acción que expone tres estrategias ejecutadas para dar respuesta al problema social encontrado. Producto de ello se distinguen algunos resultados frente a la movilización de redes sociales dentro de la empresa, fomento de valores, inclusión social, disminución de riesgos psicosociales, manejo de la autoridad, comunicación asertiva y mejoramiento del clima organizacional.

Finalmente se presenta una propuesta tendiente al bienestar social de la empresa, a partir de la implementación de un programa de cultura organizacional responsable, promoción de la salud ocupacional, prevención de enfermedades laborales e institucionalización de espacios de encuentro individual, social y familiar para el abordaje de situaciones problemáticas, la resolución de conflictos y el fortalecimiento de habilidades sociales.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora. Edith Rueda Palomino. Trabajadora Social.

## ABSTRACT

**TITLE: PROMOTION OF ORGANIZATIONAL AND SOCIAL WELFARE IN THE PIMPOLLO S.A.S HUMAN TALENT.EASTERN ZONE. BUCARAMANGA DISTRICT. \***

**AUTHOR: Robinson Serna Reyes\*\***

**KEY WORDS:** Business Social Welfare, Occupational health, Organizational Culture, Human Talent, Social Networks, Organizational Atmosphere, Interest Groups, Strategic Planning.

**DESCRIPTION:** The present document contains the methodological process developed during the practice of professional formation in Social Work with the work teams and their families belonging to different units of production in the enterprise during the second academic term of 2010.

The addressed topics refer to the epistemological, theoretical and conceptual framework articulated to the international and national standards regulating the relationships between the enterprises and their collaborators; a contextualization of the poultry industry in the world stage; the general description of the organization and its demographic structure as well as the characterization of the population issued to the intervention; a diagnostic taken from the strategic approach materialized in an action plan exposing three executed strategies giving answer to the found social problem. As a product of it, some results are stated in front of the mobilization of the enterprise's social networks, promotion of values, social inclusion, decrease of psychosocial risks, management of authority, assertive communication and improvement of organizational atmosphere.

Finally, a proposal tending to the enterprise's social welfare is shown based on the implementation of a responsible organizational culture program, promotion of the occupational health, prevention of working diseases and institutionalization of spaces of individuals', social and family meetings in order to address problematic situations, resolution of conflicts and the strengthening of social skills.

---

\* Degree work.

\*\* Faculty of Humanities. School of Social Work. Director. Edith Rueda Palomino. Social Worker.

## INTRODUCCIÓN

La atención sobre el talento humano se ha convertido en uno de los principales retos para las organizaciones quienes están en la obligación de garantizar los recursos necesarios para que su grupo de colaboradores y colaboradoras desarrollen de manera adecuada y segura sus deberes laborales, según las políticas corporativas y siguiendo fielmente las directrices legalmente establecidas, labor que no sería completa si en la interacción con las personas que hacen parte de las instituciones, se desconocieran formas de relación basadas en el respeto, inclusión y confianza en las competencias y destrezas puestas en juego para el alcance de la misión organizacional.

Pimpollo S.A.S no es ajena a esta realidad sobresaliendo como una compañía con amplia gama de oportunidades, garantías, incentivos, que permiten mayor cohesión de sus colaboradores (as) hacia sus lugares de trabajo, entregando lo mejor de sí en cuanto a competencias, saberes y técnicas se refiere, para contribuir en el posicionamiento de la empresa como una de las mejores cinco a nivel nacional, en el objeto social que la resguarda.

Al margen de estas consideraciones, la intervención de Trabajo Social, está enmarcada en el reconocimiento del talento humano como parte de un todo sistémico que se afecta recíprocamente con el contexto en el que se desenvuelve, destacando como principio fundamental la dignidad humana y su aporte como asociado de la organización.

Se acude a estas aseveraciones inicialmente con la intención de ubicar en los Capítulos I y II, un encuentro epistemológico, desde el humanismo y el holismo que será el eje transversal para el desarrollo de la propuesta de intervención, explicando a partir de diferentes constructos teóricos sobre el tema de gestión humana, la relación directa entre el talento humano, el contexto en el que se desarrollan, el manejo del poder y las relaciones interpersonales, y la influencia de las demandas y necesidades satisfechas en la realización adecuada o

problematizada de las funciones, agudizando este recorrido con un acercamiento desde la legislación respecto a la Gestión Humana en el desarrollo de la misma al interior de las organizaciones.

Aquí se presenta la contextualización institucional de Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, Distrito Bucaramanga, donde se ejecutó la práctica de Trabajo Social en el segundo semestre académico de 2010, identificando generalidades de la organización tendientes al objeto social, organización interna y externa, modelo de planeación con su respectiva misión, visión, objetivos y valores corporativos, análisis de su composición demográfica, y otras cuestiones que determinarán el eje de intervención profesional, los sujetos de intervención profesional y sus características más relevantes.

El capítulo III muestra la planeación de las acciones llevadas a cabo desde la intervención en Trabajo Social, describiéndose el proceso metodológico empleado en la recolección de información para su respectivo estudio, análisis y reflexión desde el uso de técnicas propias de la actuación profesional, instrumentos, documentación e informes oficializados en la organización para su aplicación al talento humano.

El resultado de la respectiva interpretación y conocimiento de los elementos enunciados se evidencia en el rótulo de la contextualización situacional producto del ejercicio investigativo preliminar; con un mayor acercamiento a la realidad actual corporativa, se definen los lineamientos generales que sitúan el problema social y objeto de intervención profesional, en lo referido al contexto familiar, relacional y motivacional del talento humano inmerso en la compañía.

El diagnóstico situacional, consecuencia de las operaciones anteriores y en la pertinencia de la Planeación Estratégica a partir de su matriz DOFA, viabiliza la formulación de tres estrategias para responder a la complejidad organizacional y los elementos que encontrados y reunidos se convirtieron en el eje central u objeto de intervención profesional. Acto seguido se explica la intencionalidad de

cada una de las estrategias elaboradas y sus respectivos objetivos, exponiendo el consolidado de acciones estratégicas que guiaron la acción profesional y dieron cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados. Este plan operativo aterriza finalmente sobre la realidad de la empresa en relación a tiempos, momentos y continuidad de acciones, y de acuerdo al transcurso de la práctica dentro del semestre académico en el cual se realizó.

En los capítulos IV y V, se desarrolla la propuesta planteada con anterioridad para explicar los sucesos ocurridos a partir de la implementación de cada estrategia señalada en el proceso metodológico, confrontando la experiencia de la práctica con los objetivos estratégicos establecidos, enfatizando en aquellas situaciones que marcaron, transformaron, u obstaculizaron el devenir de la intervención profesional. Se analizan cada una de las variables que repercutieron en los resultados de las acciones conforme al andamiaje epistemológico, teórico, conceptual y legislativo; a las metas proyectadas; a los giros contextuales; a la complejidad organizacional; a los agentes externos e internos; a la experiencia misma de la actuación profesional.

Para finalizar, se evalúa en el capítulo VI, el proceso general del ejercicio académico tomando como referente los elementos señalados en párrafos atrás, complementando este proceso con la confrontación desde el aporte académico, la actitud asumida por el estudiante en práctica, la disposición de la empresa y el compromiso de su población colaboradora, concluyendo con algunas afirmaciones, aprendizajes, reflexiones, producto de la experiencia en el campo específicamente, y en el área organizacional (capítulo VII), enumerando algunas recomendaciones hacia la compañía, la población colaboradora y la academia, dando paso posteriormente a una propuesta de intervención profesional a futuro desde Trabajo Social, denominada *Promoción del Bienestar Social Organizacional en el Talento Humano de Pimpollo S.A.S. Zona Oriente. Distrito Bucaramanga.*

## **1. UBICACIÓN REFERENCIAL**

### **1.1 COMPRENSIÓN DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL Y SU GESTIÓN HUMANA DESDE UNA PLATAFORMA EPISTEMOLÓGICA, TEÓRICA Y CONCEPTUAL**

El reconocimiento del talento humano como eje fundamental en las organizaciones es un aspecto que históricamente ha tenido multiplicidad de enfoques epistemológicos, metodológicos, operativos, de acuerdo a las tendencias, políticas económicas y avances tecnológicos de cada época, con el objetivo de mejorar la productividad y mantener una posición sólida en el mercado, de acuerdo a la razón social empresarial, buscando el alcance de los objetivos misionales.

Es la misma historia la que demuestra como la gestión humana ha evolucionado en su propósito, trascendiendo a la visión mecanicista y funcionalista que inicialmente justificaba acciones desde una perspectiva clínico-patológica, seguida de aquella utilitarista, para sucumbir en posteriores prácticas encaminadas hacia la asociación de gremios laborales con fines de negociación respecto a sus condiciones de trabajo; de cooperación y empoderamiento para alcanzar las metas de productividad; de capacitación y apuesta por parte de los empresarios, a la formación y planes de carrera que permitiera el fortalecimiento y reconocimiento de habilidades y competencias de sus empleados, útiles para la empresa; de autonomía y libertad del capital humano para romper formas clásicas de contratos basados en la exclusividad y la lealtad, prepararse competitivamente e incursionar en el mercado laboral.

Al analizar estas transformaciones, que entre otras cosas obedecen –como ya se dijo- al proceso dinámico y complejo de la sociedad, se observa paulatinamente el ingreso de una nueva representación social acerca del

talento humano y su importancia dentro de los sistemas organizacionales, destacándose el humanismo como eje transversal en la gerencia del talento humano, y mas aún desde el rol profesional de asociaciones gremiales como Trabajo Social.

El humanismo insiste en la importancia de la esencia del ser humano y la contribución al mismo, en la posibilidad de desarrollarse integralmente desde la familia, la sociedad y todas las organizaciones a las cuales pertenece. Elementos que atañen el ámbito social, político, económico.

De ello se desprende el concepto de Dignidad Humana, con el que se pretende englobar las relaciones entre colaboradores-as<sup>1</sup> y empresarios-as en la búsqueda del éxito organizacional, transformando la praxis utilitarista, vertical y excluyente, en espacios propicios para la toma de decisiones, y la participación en las cuestiones que implican el manejo y futuro de la empresa, por lo que se hace imprescindible “(...) desarrollar herramientas que faciliten la construcción del SER, la capacidad de pensar, sentir, amar, reflexionar, comprender, creer y actuar.”<sup>2</sup>

Así mismo, es necesario entender que las personas que conforman el talento humano, se constituyen como subsistemas abiertos, propios de otros sistemas (conceptos que se abordarán más adelante), que integran la organización, razón por la cual se encuentran en constante relación con el medio que les rodea, siendo permeables a los factores que inciden interna y externamente, abarcando todas las esferas de interacción social. Por esto un segundo elemento a tener en cuenta en la intervención y/o gerencia del talento humano es el enfoque holístico.

---

<sup>1</sup> El concepto de colaborador-a dentro del escenario organizacional está tomando gran fuerza en la actualidad, posicionando al talento humano en un rol mas comprometido y participativo en las cuestiones que involucran el estado actual y el futuro de la empresa, desplazando el concepto de “empleado”, término que ubicaba a la persona en un papel pasivo y de poca incidencia organizacional.

<sup>2</sup> ESPINOSA L. Alberto. Empresa y desarrollo humano integral. Recuperado en Octubre 15 de 2010. Disponible en:[http://www.dinero.com/edicion-impresas/columnistas/empresa-desarrollo-humanointegral\\_48751.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresas/columnistas/empresa-desarrollo-humanointegral_48751.aspx).

La holística alude a la tendencia que permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan; corresponde a una actitud integradora como también a una teoría explicativa que orienta hacia una comprensión contextual de los procesos, de los protagonistas y de sus contextos. La holística se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado<sup>3</sup>.

Esta concepción permite reconocer que las personas que integran el mencionado talento humano dentro de una empresa, están sujetas a las dinámicas organizacionales e interactúan de acuerdo a la complejidad de las mismas. En su manejo, la habilidad para entender la interconectividad entre los diferentes actores sociales, sus singularidades, las formas de relación, el contexto en el cual se desarrollan y las influencias de la externalidad en su conjunto, como consecuencia de una mirada integral, supera la parcialización de la realidad que se presenta como objeto de *intervención profesional*<sup>4</sup> en el entorno empresarial, construyendo políticas, estrategias, favorecedoras del desarrollo humano y bienestar de los colaboradores que pertenecen a la organización.

El término de desarrollo humano contrastado con los enfoques humanístico y holístico, refuerzan la forma de concebir al talento humano reconociendo que:

Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos

---

<sup>3</sup> PATH, Molly Mort. La Holística. Recuperado en Octubre 15 de 2010. Disponible en: <http://www.icmer.org>.

<sup>4</sup> A propósito de la intervención profesional realizada desde Trabajo Social, ya sea como estudiantes o profesionales.

globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la Sociedad Civil con el Estado<sup>5</sup>.

En esta línea PNUD describe el Desarrollo Humano como “un proceso mediante el cual se busca la ampliación de las oportunidades para las personas, aumentando sus derechos y sus capacidades”<sup>6</sup>, siendo este paradigma un modelo que desarrolla fielmente el sentido holístico en la medida en que “se entiende entonces como un planteamiento integral que propone la potencialización humana de la persona que trabaja en una organización, hacia el cambio de perspectiva e identidad de su proyecto personal de vida y sociofamiliar que sostendrá con su ingreso económico”<sup>7</sup>.

Reproduciendo estos planteamientos en el ámbito empresarial, se obtiene el Desarrollo Organizacional, circunscrito como:

(...) todo cambio planeado: Es un proceso de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa,

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen en una creciente progresión. El desarrollo organizacional, abarca el

---

<sup>5</sup> MANFRED Max-Neef, ELIZALDE Antonio. HOPENHAYN Martín. Desarrollo a Escala Humana una opción para el futuro. Cepaur Fundación Dag Hammarskjöld. Development Dialogue. Numero especial 1986. Pág. 62

<sup>6</sup>PNUD. Desarrollo Humano. Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en: <http://www.pnud.org.pe/frmCoceptoDH.aspx>

<sup>7</sup> Torres S. Carlos E. Trabajo social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. Revista Colombiana de Trabajo social N°19. Publicación Anual Consejo Nacional para la Educación en Trabajo Social. Marzo de 2005. ISSN0121-2818. Pág. 111.

sistema total de una organización y la modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia de la organización.<sup>8</sup>

Los enfoques citados hasta la presente, conforman el eje transversal de la actuación profesional, que simultáneamente se sustenta sobre algunas teorías que dirigen la ruta y sentido de cada acción en la práctica, fortaleciendo la comprensión de las situaciones que emergen en el campo de la gestión humana. Uno de los conceptos más utilizados en el transcurso de este documento hace alusión a los sistemas, los subsistemas, los sistemas organizacionales, la complejidad, etc. Pues bien, la Teoría General de Sistemas<sup>9</sup> que fue concebida por Ludwig Von Bertalanffy en la década de 1940, y con la cual se buscaba construir un modelo práctico “para conceptualizar los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar”<sup>10</sup>, expone desde una perspectiva social, como funciona el mundo de las relaciones que se encuentran involucradas dentro de los sistemas, introduciendo en el lenguaje nociones como sistema, subsistema, sistemas abiertos y cerrados, supra sistemas, los cuales presentan características como circularidad, organización, interacción dinámica, y otros elementos entre los que se encuentran:

La ínter funcionalidad (para lograr cumplir las funciones establecidas es preciso contar con otros sistemas que promuevan las entradas, impulsando el procesamiento y generando salidas convertidas en las entradas de otros sistemas).

La Globalidad (es definido como la dependencia de todo sistema para lograr su continuidad y crecimiento) cuentan con un propósito (es el objetivo por el cual se crea el sistema, pero a través de su desarrollo puede ser modificado para responder a las exigencias externas).

---

<sup>8</sup> ARRIETA, Freddy. Bienestar social. Empresas del Siglo XIX. Capítulo 22: Área de bienestar social. Estructura interna. Programa y Acciones. Recuperado en octubre 18 de 2010. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-bienestar-social-empresas-siglo-xxi-1/area-bienestar-social-estructura-interna-programas-acciones-3>

<sup>9</sup> CIBANAL, Luís. “Teoría General de Sistemas”. Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en: [http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/apunt\\_terap\\_famil\\_2.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_terap_famil_2.htm)

<sup>10</sup> *Ibíd.* Pág 4

La retroalimentación (es el proceso por el cual el sistema recibe información del medio que lo rodea, proporcionando un ajuste)<sup>11</sup>.

Desde el plano organizacional se deduce que la organización es un sistema abierto, permeable al medio externo que conforma el macrosistema al cual pertenece. En su interior se encuentran los subsistemas representados en las diferentes dependencias o departamentos, los cuales a su vez están conformados por otros subsistemas (o microsistemas. Para este ejemplo, cada persona que hace parte del talento humano), y en los que se cumplen al igual que en el macro sistema, principios de circularidad (sustituyendo el orden lineal), interdependencia, autorregulación, complejidad; articulados entre sí por el entramado de relaciones que se generan, producto de la permanencia constante de los mismos.

Como lo menciona Luís Cibanal citando a Hall y Fagen “Las partes componentes del sistema son los objetos, cuyas interrelaciones lo cohesionan. Al mismo tiempo como un conjunto de elementos en interacción dinámica en función de una finalidad de que se compone un sistema”<sup>12</sup>. Finalidad que para el caso empresarial representa su misión institucional. Esta última entendida como la razón de ser de la compañía.

Es fundamental enfatizar en el carácter inevitable que tiene la gestión humana en el cumplimiento de las metas organizacionales, subrayando que como parte de dicho sistema y visto ecológicamente, la alteración de uno de los subsistemas, incide en el comportamiento general de la organización o, en el mejor de los casos -y el más esperado-, la sinergia presentada entre sus elementos, se traduce en el logro de sus objetivos.

Como ya es conocido, el elemento articulador entre cada subsistema es la interacción, por lo que la praxis profesional desde la gerencia del talento humano y en todos los niveles de la organización (operativo, táctico y

---

<sup>11</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. MC Graw Hill, Interamericana S.A. Santafé de BOGOTÁ 1994. p.6

<sup>12</sup> Ibíd., p. 16.

estratégico), la horizontalidad en las relaciones y el reconocimiento del otro como ser humano, con las capacidades y competencias para desempeñarse laboralmente, posibilita procesos de inclusión y participación, formas diferentes de interacción a las tradicionales y por ende, resultados favorables para la empresa. Este conjunto de relaciones que une cada subsistema de la organización conforman el entramado denominado Redes Sociales que en palabras del psicoanalista y científico Efre Milanese esta definida como:

Un sistema relacional todo orgánico o unidad global organizada de interrelaciones que supera y articula entre sí los componentes individuales (nodos), con la capacidad de producir relaciones orientadas a un fin, significantes, por ello los lazos de relación o de existencia que establecen e implican (vínculos), por un lado, su conformación misma y, por el otro, el contexto en el cual su conformación se hace explícita<sup>13</sup>.

Esta definición de redes sociales presenta similitudes con la teoría general de sistemas en cuanto a que cada elemento de la red denominado nodo (personas, grupos, instituciones, operarios-as, departamentos de producción o administración, empresas..., que hacen parte de la cotidianidad de las y los colaboradores dentro y fuera de la organización) es un subsistema que se encuentra entrelazado con otros subsistemas a través de la interacción, en palabras de Milanese, por medio de vínculos, determinados como “(...)tipos de relaciones existentes entre los nodos en una red social”<sup>14</sup>.

Si se analizan estas apreciaciones, no será difícil entender el sentido de la intervención desde Trabajo Social, y el papel mediador y dinamizador de sus profesionales, en torno a las relaciones entre las y los colaboradores y los empresarios-as: es imprescindible la adopción de lógicas horizontales, incluyentes y motivacionales en el contexto organizacional.

---

<sup>13</sup> MILANESE. Efre, MERLO. Roberto, y Machín. Juan, “*Redes que Previenen*”. *Colección Cuadernos para la acción No. 1 y 2*, Instituto Mexicano de la Juventud, Año 2000. Pág. 38.

<sup>14</sup> *Ibíd.* Pág. 43

Al respecto es oportuno citar algunas teorías complementarias que dejan al descubierto nuevas formas de acercamiento real y trabajo efectivo, como responsables del área de Gestión o talento humano:

La Teoría X y Y de McGregor sostiene que existen dos formas de administrar una empresa Teoría X y teoría Y, siendo esta última la de mayor precisión por cuanto las personas “pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar (...) pueden autocontrolar su trabajo; (...) procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría (...) tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos.”<sup>15</sup>.

Es así como se desvirtúan paradigmas antiguos de administración de talento humano, en los que, desde el concepto de “recurso” (o “empleados-as”) se consideraban un medio de producción, cuya única función giraba en torno a los resultados esperados, desde una óptica de dirección autoritaria, instrumentalista, utilitarista; para volcarse hacia nuevos horizontes de gerencia y la Gestión Humana desde la participación. Siguiendo a McGregor, las tesis de esta teoría que se anteponen a la Teoría X, contienen argumentos como los presentados a continuación, importantes para su comprensión:

El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.

No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa

.Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.

La gente esta motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.

---

<sup>15</sup> MCGREGOR, Douglas. *La teoría X y Y la teoría Y*. Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en: [http:// www.douglasMcGregor.com](http://www.douglasMcGregor.com)

La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización<sup>16</sup>.

Estas características enmarcan las variables a tener en cuenta para establecer el tipo de relación mas adecuado desde las empresas hacia sus colaboradoras (seguridad, respeto, motivación, reconocimiento, valoración y asociación), aplicándose a todos los estadios de la misma, por lo que el autor acota que es en la dirección del talento humano donde se deben generar espacios de participación que auspicien las condiciones necesarias para alcanzar y articular los objetivos individuales con los corporativos, a partir de la incentivación hacia la toma de decisiones, la confianza y “la negociación de los objetivos”.

De la mano a la teoría Y, surge la Teoría de la Motivación-Higiene, autoría del psicólogo Frederick Herzberg quién “(...) tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal”<sup>17</sup>. Esta teoría sustenta la motivación de las personas en el ambiente externo y en el mismo trabajo, lo que se define mediante factores de higiene (extrínsecos) y de motivación (intrínsecos).

De acuerdo con Herzberg, los factores intrínsecos se relacionan con el reconocimiento, la responsabilidad, la realización personal o logro, el trabajo en sí, y el progreso o ascenso. Entre tanto, los factores de higiene o extrínsecos involucran la política de la empresa, la administración, las relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados), las condiciones de trabajo, la supervisión, el status, el salario y la seguridad.

Para subrayar otra corriente teórica ineludible en el abordaje y dirección del talento humano –al menos para este caso-, se propone a Clayton Aldefer con la

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> HERZBERG, Frederick. Teoría de la motivación-higiene. Curso gratis creado por Clemente Valdés Herrera. Recuperado en Octubre 18 de 2010. Disponible en: <http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>

teoría E.R.G; siglas cuyas palabras en lengua castellana significan: Existencia, Relación y Crecimiento. Fundamentada en la pirámide de necesidades de Maslow, esta teoría plantea tres tipos de necesidades ordenadas de la siguiente manera:

- Existencia, el grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).
- Relación, como expresa su nombre requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- Crecimiento, representa el deseo de crecimiento interno así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).<sup>18</sup>

Parafraseando a Aldefer, al satisfacer las necesidades de primer orden, los seres humanos buscan satisfacer las necesidades del siguiente nivel, señalando que estas pueden “ser objeto de motivación al mismo tiempo y que la frustración en una necesidad superior podría originar un retroceso a una inferior”<sup>19</sup>.

En la plataforma organizacional, tales necesidades pueden ser interpretadas como aquellas que son satisfechas a partir del ejercicio laboral, permitiendo a colaboradores-as y a sus núcleos familiares, solventar las cuestiones de vivienda, alimentación, seguridad social, entre otras, a partir de la vinculación laboral y su remuneración económica. Una vez resuelta dicha situación, el horizonte apunta hacia la búsqueda de nuevas satisfacciones desde la interacción social con su entorno inmersa en la vida cotidiana, ya sea en el lugar de trabajo o en otros contextos en el que se desenvuelve el ser humano,

---

<sup>18</sup> ALDEFER, Clayton. Teoría ERG. Curso gratis creado por Clemente Valdés Herrera. Recuperado en Octubre 18 de 2010. Disponible en: <http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>.

<sup>19</sup> *Ibíd.*

adquiriendo una identidad y sentido de pertenencia hacia la empresa y respecto a las funciones realizadas que serán fuente de motivación y desarrollo personal, de acuerdo al reconocimiento, posibilidad en los planes de carrera, aceptación del grupo de pares y personas ubicadas en niveles superiores de la jerarquía organizacional, etc.; supliendo así, el nivel de reconocimiento esperado. Sin embargo vale la pena aclarar que la satisfacción de estas necesidades no se da de manera lineal, ya que la realidad en la cual interactúa es compleja, cumple con principios sistémicos de circularidad, equifinalidad y multicausalidad.

Es claro que todas las acciones realizadas como parte de la Gerencia del Talento Humano, deben orientarse hacia el bienestar de sus colaboradores-as, estado que debe asumirse desde una óptica integral. Esta acepción se articula al plano individual y colectivo que “está relacionado directamente con el contexto social, global y complejo en el que cada sujeto está inserto”<sup>20</sup>, lo cual implica la sensación de satisfacción experimentada a partir de la realización efectiva de sus responsabilidades, el reconocimiento sobre los logros, la respuesta a todas sus demandas y la sensación de estabilidad.

En las empresas, este bienestar se consolida mediante la auditoría de los siguientes elementos: “1.Administración de personal; 2. Salud ocupacional y Bienestar laboral y 3. Formación y Desarrollo.”<sup>21</sup>. Tres componentes citados y bajo la responsabilidad de los departamentos o áreas de Gestión Humana (los cuales deben intervenir “en los problemas del trabajador promoviendo y aplicando los recursos que contribuirán a la mejora de las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los trabajadores y sus respectivas familias”<sup>22</sup>, que en conjunto, definen el rumbo de actuación en tales dependencias, teniendo en cuenta que,

---

<sup>20</sup> ARRIETA, Op. Cit.

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> *Ibíd.*

En la primera, se tiene en cuenta la convocatoria y selección de personas, la contratación y correcta liquidación de empleados, reclamos e información al trabajador, etc.

En cuanto a salud ocupacional y bienestar laboral se trabaja en medicina preventiva, higiene y seguridad industrial, comités de salud ocupacional y recreación y deporte.

Sobre la Formación y desarrollo, se maneja el concepto de bienestar social estrechamente relacionado con el funcionamiento de la sociedad, con los valores y las normas sociales, con las relaciones sociales, con las aspiraciones de las personas, pero sobre todo, con la satisfacción de las necesidades fundamentales del hombre.<sup>23</sup>

Como se puede apreciar, el primer núcleo de actividades corresponde al acervo administrativo que compromete acciones propias de reclutamiento, nomina, aseguramiento y demás acciones de corte legal, así como la atención sobre las situaciones que son verbalizadas por el colaborador como obstaculizadoras de sus funciones en un determinado momento. Sobre el segundo grupo se observa la apuesta por la elaboración y marcha de procesos encaminados hacia el cuidado de la salud tanto física como mental del Talento Humano, para garantizar la calidad de su labor en las instancias donde se encuentre laborando.

Este tópico requiere de un papel comprometido por parte de los profesionales en Trabajo Social en sintonía con los demás profesionales encargados, para la construcción y consolidación de estrategias que favorezcan la sensibilización y participación de los-as colaboradores-as de la organización, en el ejercicio responsable de las políticas corporativas para la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo, con miras a la disminución de los riesgos profesionales. Igualmente en el fortalecimiento de espacios destinados al encuentro con el deporte, la recreación, y el sano esparcimiento, extendiéndose este proceso al plano familiar cuando sea necesario hacerlo.

---

<sup>23</sup>Ibíd.

En cuanto al componente de formación y desarrollo, son indispensables no solo las estrategias y actividades de capacitación del talento humano para la mejora de habilidades y competencias propias de su quehacer laboral. También es importante la apertura de momentos dedicados al fortalecimiento del ser, a la reflexión sobre las situaciones que atañen a su diario vivir en la organización y otras esferas de su entorno inmediato, a la introspección y fomento de alternativas que le permita ejercer de mejor manera su rol como colaborador-a, como actor social, como persona, como miembro de una familia, como ciudadano. “La empresa, además del desarrollo integral de sus colaboradores, puede contribuir al desarrollo de sus familias, promover y facilitar la conformación de grupos de padres que se preparan y comparten experiencias”<sup>24</sup>.

Al respecto, la profesión de Trabajo Social cuenta con una completa formación que desde un enfoque estratégico, metodológico y operativo, “formula políticas de bienestar social y asesora los diferentes niveles de la organización, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el valor agregado para la integración de los objetivos individuales y organizacionales”<sup>25</sup>, que dicho en otro lenguaje, destaca su contribución en el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la organización. En concordancia con lo expuesto, el bienestar de los colaboradores-as esta compuesto por un agregado de factores interrelacionados cuya funcionalidad, dá cómo resultado en mayor o menor magnitud, la satisfacción de los mismos.

Estos factores obedecen a una relación existente entre los diferentes elementos que giran alrededor de los seres humanos, que sobre una comprensión integral enmarcan los gruesos de intervención en el manejo del talento humano (expuestos en la figura 1), en los que se aprecia claramente la correspondencia de los factores en juego con respecto al bienestar físico, mental, emocional, social y espiritual, razón por la cual, la salud ocupacional es tema prioritario en las áreas de bienestar social de las empresas.

---

<sup>24</sup> ESPINOSA, , Op., Cit.

<sup>25</sup> TORRES, Op., Cit., p. 118

Figura 1. Factores determinantes en el Bienestar Social<sup>26</sup>



Fuente: Empresa y Bienestar Social. Curso de bienestar social. Empresas, siglo XXI. [www.desarrolloydefensa.blogspot.com](http://www.desarrolloydefensa.blogspot.com)

La salud Ocupacional se obtiene a partir de la implementación de programas intencionados “la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales”<sup>27</sup>, con el objetivo de “(...) proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.”<sup>28</sup> En este sentido sus acciones deben estar dirigidas hacia la medicina del trabajo, la higiene industrial y la seguridad industrial, que según el Decreto 614 DE 1984 las define en el mismo orden de esta manera:

Higiene Industrial: Comprende el conjunto de actividades destinadas a la identificación, a la evaluación y al control de los agentes y factores del ambiente de trabajo que puedan afectar la salud de los trabajadores.

Seguridad Industrial: Comprende el conjunto de actividades destinadas a la identificación y al control de las causas de los accidentes de trabajo.

<sup>26</sup>Dimensiones del Bienestar Social. Recuperado en Octubre 20 de 2010. Disponible en: <http://desarrolloydefensa.blogspot.com/2008/04/qu-se-entiende-por-bienestar-social.html>.

<sup>27</sup> Universidad de la Sabana. Prevención y salud ocupacional. Programa de Salud Ocupacional Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en: [http://polaris.unisabana.edu.co/prevencion/salud\\_ocupacional/salud\\_ocupacional.html](http://polaris.unisabana.edu.co/prevencion/salud_ocupacional/salud_ocupacional.html).

<sup>28</sup> Ibíd.

Medicina del trabajo: Es el conjunto de actividades médicas y paramédicas destinadas a promover y mejorar la salud del trabajador. Evaluar su capacidad laboral y ubicarlo en lugares de trabajo de acuerdo a sus condiciones psicobiológicas.<sup>29</sup>

En este sentido se entiende la gran labor que amerita la intervención profesional, desde una dinámica interdisciplinaria con otras profesiones encargadas del área de bienestar social, para la construcción de estrategias tendientes al cumplimiento de los objetivos proyectados para el bienestar social de la población colaboradora; y el fortalecimiento de agentes protectores dentro de las instalaciones organizacionales, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones contextuales y por ende, de la salud integral.

En sintonía con la razón de ser del Trabajo social, uno de los aportes a realizar como dinamizador de los equipos de trabajo idóneos para este propósito, debe plasmarse en la asesoría, implementación y formación de mecanismos y procesos encaminados hacia la prevención y reducción de factores de riesgo presentes y latentes en los lugares de trabajo, especialmente aquellos relacionados con la desmotivación, *el estrés laboral, el ausentismo*<sup>30</sup>, etc; y la alteración del bienestar individual y social, producto de otras circunstancias focalizadas en el plano familiar, social, relacional.

---

<sup>29</sup> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Decreto 614 de 1984. Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. Cap. 2 definiciones. Art. 9. Pág. 5. Bogotá, D. E., marzo de 1984. Pdf

<sup>30</sup> El estrés es la respuesta física y emocional provocada en el ser humano por una situación física, psicológica o social que produce desequilibrio y desarmonía. Lo desencadena un estímulo estresor de tal intensidad que produce tensión. Con respecto al ausentismo puede definirse como la pérdida temporal de horas o días de trabajo, independiente de las causas que lo originen. El documento completo se puede obtener en:

OSORIO, Laura. Módulo de salud ocupacional. Enfermedades laborales. Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en:

<http://www.elportaldelasalud.com/modulodesaludocupacioonal/enfermedadeslaborales>.

## **1.2 DISPOSICIONES LEGALES EN LA INTERACCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS EMPRESAS.**

En la actualidad, existen infinidad de políticas, leyes, decretos, creados con el objetivo de equilibrar las diversas relaciones entre los seres humanos, las instituciones socialmente establecidas y el Estado, de manera que las actuaciones particulares o asociadas, en nombre de la sociedad, con representación estatal o desde el sector privado deben salvaguardar el orden jurídico, producto del análisis político, del acontecer que se vive, y de la concertación en los diferentes escenarios de participación social en los que se aplica. Uno de estos, es el escenario empresarial.

Colombia cuenta con una plataforma legal de gran incidencia en la totalidad de los campos de aplicación que comprenden su territorio, amparando a todos los sectores de la vida civil y colectiva; desplegando en materia laboral un sinnúmero de leyes articuladas también a los pronunciamientos internacionales, establecidas para la regulación entre las empresas y el talento humano, con miras al logro de los objetivos corporativos y a la humanización de los procesos productivos. Por tanto, es necesario señalar los preceptos normativos más importantes que constituyen el marco legal como base de la intervención profesional.

De acuerdo al acercamiento epistemológico realizado inicialmente, ha de entenderse la relevancia que tiene *La Declaración Universal de los Derechos Humanos*<sup>31</sup> como eje transversal de la ley en este tema, al considerar el derecho social al trabajo y las condiciones necesarias para el ejercicio adecuado del mismo, aspectos que coherentemente la Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 25 cita como uno de los derechos fundamentales en la medida en que “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en

---

<sup>31</sup> Oficina en Colombia del alto comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Declaración Universal de los Derechos Humanos.. Bogotá, D.C. diciembre 2004. Pág. 14-16. Art. 22-24

todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”<sup>32</sup>.

Llama la atención, la acentuación realizada hacia las condiciones laborales en tanto que estas deben guardar fidelidad a la justicia y la dignidad de las personas que se encuentran vinculadas. Condiciones que deben ser garantizadas por los empleadores y por el mismo Estado a través de la formulación y marcha de políticas que favorezcan al colaborador. En este mismo sentido el artículo 53 de la Carta Magna declara la responsabilidad del Congreso de la Republica para expedir el estatuto del trabajo, y cuya ley:

Tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales;(…); garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad (...).

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana, ni los derechos de los trabajadores.<sup>33</sup>

Nuevamente se resalta la misión del Estado en proporcionar la normatividad para el cuidado del bienestar social del Talento Humano, que como se ha dicho con antelación, contempla integralmente la totalidad de los ambitos de aplicación como lo es el social, el económico, el laboral; y las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades laborales, el fortalecimiento y adiestramiento de competencias, la perspectiva de género, el resguardo a la salud y a la condición humana, entre otros.

---

<sup>32</sup> Constitución Política de Colombia 1991. Título II. De los Derechos, las garantías y los deberes. Capítulo I. de los Derechos Fundamentales. Art.25. Bogota D.C. Editorial Unión. 2007.

<sup>33</sup> *Ibíd.* Art. 53

En lo que respecta a las empresas, hay que acotar la obligación de incorporar en sus políticas internas, la organización de acciones, proyectos, programas, en función de la adecuación de espacios seguros, capacitación del talento humano (como lo explicita el artículo 54 de la Constitución Nacional), trato humanizado, y las responsabilidades contractuales, en pro del bienestar de sus colaboradores-as, incluyendo a sus familias.

Paralelamente se encuentra como una extensión específica de La constitución Nacional, el Código Sustantivo del Trabajo (CST) que define el trabajo como: "...toda actividad libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo."<sup>34</sup> Entiéndase que el concepto acá presentado determina una relación contractual que unifica dos necesidades o demandas (esta último, observado desde un enfoque de derechos): la necesidad de obtener un sustento económico para suplir otras necesidades y la necesidad de reclutar Talento Humano para el desarrollo de la actividad económica propia de la compañía y el logro de los objetivos corporativos; o en la lógica económica: la relación entre la oferta y la demanda. Al generarse el contrato de trabajo se adquieren compromisos recíprocamente que nivelan las expectativas de las dos partes (empleador-a y *trabajador*<sup>35</sup>) a las cuales el empleador-a tiene bajo su responsabilidad una serie de obligaciones como:

Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de sus labores.

Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma en que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

---

<sup>34</sup> Código Sustantivo del Trabajo. Título preliminar. Definiciones generales. Art. 5. Editorial Unión Ltda. Bogotá, D.C., Colombia 2010. Pág. 17

<sup>35</sup> Cabe resaltar que el término "trabajador" es acuñado por el presente código, para hacer referencia al colaborador.

Prestar inmediatamente los primeros auxilios en casos de accidente o enfermedad (...).

Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.

Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

Conceder al trabajador las licencias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de calamidad domestica debidamente comprobada; (...)

Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.<sup>36</sup>

Las obligaciones se encuentran enmarcadas en las disposiciones que la Ley nacional ha elaborado para regular las actuaciones entre estos y sus colaboradores-as, quienes a su vez también deben cumplir con otros deberes a favor de la empresa. Obligaciones y prohibiciones para ambas partes, constituyen el marco de las relaciones al interior de las organizaciones, como soporte en el cual se dinamiza la relación empleador/a-colaborador/a, presentadas en el CST.

Ahora bién, la salud ocupacional tiene un lugar de gran importancia en el orden legal que vigila y regula el actuar de las empresas, conformándose como uno de los pilares del bienestar social para el talento humano. Por consiguiente la higiene y la seguridad en el trabajo son factores determinantes en la calidad de vida del mismo dentro de las instalaciones de trabajo. Ante esto los empleadores-as están obligados a:

(...) suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores, a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas necesarias de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio (...)<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Código Sustantivo del Trabajo. Art. 57. *Ibíd.* Pág. 31

<sup>37</sup> *Ibíd.*, p. 137.

Garantizar estas condiciones, alienta en el talento humano la sensación de seguridad, toda vez que contribuye a la realización de las funciones satisfactoriamente y al establecimiento de una cultura organizacional adecuada, ayudando a potenciar habilidades y destrezas que impulsen el desarrollo integral del grupo colaborador. No cabe duda que la ley 100 de 1993 tiene un papel primordial en lo relacionado con la seguridad y la salud del talento humano pues a través de la misma se crea el Sistema de Seguridad Social Integral comprendiéndose como:

(...) el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.<sup>38</sup>

Nótese como la ley 100 se concatena con las anteriores disposiciones legislativas, en la medida en que es responsabilidad del Estado y de sus organismos, así como de las instituciones privadas, sumar fuerzas para la creación de mecanismos que propicien el bienestar individual y la comunión entre los miembros de la sociedad. Es en esa misma línea en que la presente Ley ratifica deberes del máximo mandatario del territorio nacional que mencionadas en el artículo 139, numeral 11, le obliga a:

Dictar las normas necesarias para organizar la administración del Sistema General de Riesgos Profesionales como un conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las

---

<sup>38</sup> Ley 100 de 1993. Recuperado en Octubre 24 de 2010. Disponible en: <http://www.personeriamedellin.gov.co/observatoriodesalud/docus/legislacion/ley100de1993.pdf>-  
Preámbulo

enfermedades y los accidentes, que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan (...)<sup>39</sup>

Aparece entonces una nueva figura: el Sistema General de Riesgos Profesionales, red institucional normativa y metodológica, encargada de la atención integral de la salud del talento humano en las empresas, la cual se abordará cuidadosamente mas adelante.

Siguiendo la Ley 100 de 1993, de su artículo 161, surgen otros mandatos de obligatorio cumplimiento para los empleadores-as, encontrándose algunos de tipo administrativo, de contribución financiera al Sistema General de Seguridad Social, de reporte de dinámicas empresariales que incluyen la movilidad del capital humano, y de sanciones por evasión de responsabilidades; obligando a “Garantizar un medio ambiente laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y enfermedad profesional, mediante la adopción de los sistemas de seguridad industrial y la observancia de las normas de salud ocupacional y seguridad social.”<sup>40</sup>

De la mano con la Constitución Nacional, el CST, La Ley 100 de 1993 aparecen ciertos decretos que inciden en aspectos específicos a tener en cuenta dentro del marco de la intervención profesional. El primero de ellos a citar es el Decreto 1295 de 1994 que determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

En su capítulo I, artículo 1, se incluyen “Las disposiciones vigentes de Salud Ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo (...)”<sup>41</sup> por lo que consagra como uno de los objetivos:

Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo

---

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 65.

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p. 79-80.

<sup>41</sup> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Decreto 1295 de 1994. Sistema General de riesgos Profesionales. Diario oficial. año CXXX. n. 41405. 24, junio, 1994. Cap. 1, Art. 1

que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad.<sup>42</sup>

Con dichas apreciaciones, el presente decreto busca tras la definición de conceptos tales como *riesgos profesionales*, *accidente de trabajo*, *enfermedad profesional*<sup>43</sup> (que respectivamente son definidas como: Accidente producido por el trabajo desempeñado y la enfermedad catalogada como profesional; Suceso repentino que por causa del trabajo afecta la funcionalidad del organismo; Desarrollo de patologías por causa del tipo de trabajo desempeñado, o el contexto en el cual labora, y que ha sido contemplada como enfermedad profesional, por el gobierno nacional), los cuales incurren no solo en la vida del colaborador-a dentro del sistema organizacional, sino en todo lo referente a sus implicaciones físicas y psico-sociales, y las *responsabilidades del empleador*<sup>44</sup> en la implementación de mecanismos de prevención de los riesgos profesionales y la promoción de prácticas favorables de la salud ocupacional, así como la conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO) en las empresas.

Al igual que en la normatividad del CST y la Ley 100/93, el Decreto 1295/94, señala obligaciones y deberes de los empleadores o empresas, pero también se mencionan ciertos derechos de los cuales goza. Situación que se reproduce en las y los colaboradores que a pesar de tener un conjunto significativo de derechos que sirven en función de su bienestar integral, no son ajenos a las responsabilidades que como miembros de una empresa deben tener en cuenta, para que participen como sujetos activos en la prevención de posibles situaciones que alteren su salud, y de esta manera gozar también a plenitud sus derechos. (Ver cuadro 1)

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*

<sup>43</sup> *Ibíd.* Cap. II. Art. 8-11.

<sup>44</sup> *Ibíd.* Cap. VI. Art. 56

**Cuadro 1. Derechos y deberes en el Sistema de Riesgos Profesionales.**

<b>DERECHOS DEL EMPLEADOR</b>	<b>DEBERES DEL EMPLEADOR</b>
<p>*A orientación, por parte de la administradora de riesgos profesionales, sobre la prevención y evaluación de los riesgos, a recibir recomendaciones que controlen o eliminen el factor de riesgo.</p> <p>*A recibir, por parte de la ARP, asesoría para los programas de medicina laboral, seguridad e higiene industrial y salud ocupacional sin discriminación, preferencia de número de trabajadores o cotizaciones de la empresa.</p>	<p>*El pago total de la cotización de los trabajadores a su servicio. (0,348% - 8,7%)</p> <p>*Trasladar el monto de las cotizaciones a la ARP correspondiente dentro de los plazos indicados.</p> <p>*Procurar el cuidado integral de los trabajadores.</p> <p>*Destinar recursos técnicos, humanos y financieros para la ejecución del programa de salud ocupacional de la empresa.</p> <p>*Programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de salud ocupacional.</p> <p>*Notificar a la ARP los accidentes de trabajo y enfermedad profesional dentro de los dos días de su ocurrencia.</p> <p>*Facilitar la capacitación en salud ocupacional a los trabajadores.</p> <p>*Facilitar la elección del COPASO y Vigía y registrarlo ante el Ministerio de la Protección Social.</p> <p>*Informar a la ARP las novedades del personal.</p> <p>*Informar a los trabajadores y a las EPS donde estén afiliados sus trabajadores, la ARP escogida.</p>
<b>DERECHOS DEL COLABORADOR</b>	<b>DEBERES DEL COLABORADOR</b>
<p>El trabajador que sufra un accidente de trabajo o se le diagnostique una enfermedad profesional tiene derecho a la cobertura por parte de la ARP en el 100% de las siguientes prestaciones económicas y asistenciales:</p> <p>*Atención inicial de urgencias en cualquier IPS en el evento de Accidente de Trabajo.</p> <p>*Atención médica, quirúrgica, terapéutica y farmacéutica prestada por la IPS donde está afiliado.</p> <p>*Servicio de hospitalización, odontología, diagnóstico, tratamiento y suministro de medicamentos.</p> <p>*Rehabilitación física y profesional.</p> <p>*Elaboración y reparación de prótesis y órtesis.</p> <p>*Gastos de traslado en condiciones normales y necesarias para la prestación de los anteriores servicios.</p> <p>*Subsidio por incapacidad temporal.</p> <p>*Indemnización por incapacidad permanente o parcial.</p> <p>*Pensión de invalidez.</p> <p>*Pensión de sobreviviente por la muerte del afiliado o pensionado.</p>	<p>*Procurar el cuidado integral de su salud.</p> <p>*Suministrar información sobre el estado de su salud.</p> <p>*Cumplir normas, reglamentos e instrucciones Salud Ocupacional.</p> <p>*Participar en prevención de riesgos a través de COPASO y/o Vigía Ocupacional.</p> <p>*Los pensionados por invalidez por riesgos profesionales deberán informar y mantener actualizada su información.</p>

<p>*Auxilio funerario a quien sufraga los gastos de entierro de un afiliado o pensionado.</p> <p>* A ser incorporado y/o reubicado una vez terminados sus procesos de recuperación y/o rehabilitación.</p> <p>*Procurar el cuidado integral de su salud.</p> <p>*Suministrar información sobre el estado de su salud.</p> <p>*Cumplir normas, reglamentos e instrucciones Salud Ocupacional.</p> <p>*Participar en prevención de riesgos a través de COPASO y/o Vigía Ocupacional.</p> <p>*Los pensionados por invalidez por riesgos profesionales deberán informar y mantener actualizada su información.</p>	
--	--

Fuente: Sistema General de Riesgos Profesionales. Disponible en:  
[www.fondoriesgosprofesionales.gov.co](http://www.fondoriesgosprofesionales.gov.co)

Volviendo sobre la Salud Ocupacional, no se puede dejar de lado el Decreto 614 de 1984 por el cual“ se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país”<sup>45</sup>, mencionando como *objeto de la salud ocupacional*<sup>46</sup> el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, la prevención de daños que atenten contra la salud, originados en las condiciones de trabajo, la protección de las y los colaboradores contra todos los factores de riesgo existentes (físicos, mecánicos, psicosociales, eléctricos...), la erradicación y control de agentes nocivos a la salud integral en los sitios de trabajo, etc.; responsabilizando a los empleadores o “patronos” en la disposición para “facilitar a los trabajadores la asistencia a cursos y programas educativos que realicen las autoridades para la prevención de los riesgos profesionales”<sup>47</sup>

Por otra parte el Ministerio de Protección Social en la Resolución 1401 de 2007, prioriza acciones investigativas hacia incidentes y accidentes de trabajo para detectar los factores causales y generar medidas que ayuden en la

<sup>45</sup> Apuntes sobre el Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia. Decreto 614 de 1984. Preámbulo. Recuperado en Diciembre 27 de 2010. Disponible en <http://ley100.com/portal/riesgos/37-decretos/78-decreto-614>.

<sup>46</sup> *Ibíd.* Art. 2

<sup>47</sup> *Ibíd.* Art.24

eliminación o minimización de las condiciones de riesgo y posible recurrencia de los mismos, por lo que también define algunos conceptos como:

- Incidente de trabajo: Suceso acaecido en el curso del trabajo o en relación con éste, que tuvo el potencial de ser un accidente, en el que hubo personas involucradas sin que sufrieran lesiones o se presentaran daños a la propiedad y/o pérdida en los procesos.
- Causas básicas: Causas reales que se manifiestan detrás de los síntomas; razones por las cuales ocurren los actos y condiciones subestándares o inseguros; factores que una vez identificados permiten un control administrativo significativo. Las causas básicas ayudan a explicar por qué se cometen actos subestándares o inseguros y por qué existen condiciones subestándares o inseguras.
- Causas inmediatas: Circunstancias que se presentan justamente antes del contacto; por lo general son observables o se hacen sentir. Se clasifican en actos subestándares o actos inseguros (comportamientos que podrían dar paso a la ocurrencia de un accidente o incidente) y condiciones subestándares o condiciones inseguras (circunstancias que podrían dar paso a la ocurrencia de un accidente o incidente) <sup>48</sup>

De ello se desprende que las acciones desde la intervención profesional en Trabajo Social no solo deben seguir los parámetros legislativos sino que, en una dimensión interdisciplinaria, está llamada a generar formas de abordaje para la detección de las causas y la atención de posteriores incidentes. Sin embargo como ya es sabido, estas situaciones no solo afectan la salud física de los colaboradores y sus causas no se gestan a partir de manifestaciones patológicas igualmente físicas. Revisando líneas atrás, se encuentra que los seres humanos son el producto de sus circunstancias, siendo permeables a los cambios externos e internos que se producen. Refiérase aquí, aquellas situaciones, eventos, estados, que involucran aspectos psicológicos y sociales,

---

<sup>48</sup> Ministerio De Protección Social. Resolución 1401 de 2007. Diario Oficial 46638. Bogotá, D.C., Mayo de 2007. Cap. 1, art.2, 3.

que de una u otra manera tienen razón de ser -en muchos casos- en las dinámicas presentadas en sus lugares de trabajo, por su quehacer laboral, y como consecuencia de este en otros espacios de participación y convivencia, ya sea su círculo social, su familia o su individualidad, por lo que es imperativo incluir otros factores facilitadores de riesgos psicosociales examinados en la Ley Nacional a través de la Resolución 1016 de 1989 en la cual se delimitan como,

(...) aquellos aspectos intrínsecos y organizativos del trabajo, y a las interrelaciones humanas, que al interactuar con factores humanos endógenos (edad, patrimonio genético, antecedentes psicológicos) y exógenos (vida familiar, cultura, etc.) tienen la capacidad potencial de producir cambios psicológicos del comportamiento (agresividad, ansiedad, insatisfacción) o trastornos físicos o psicosomáticos (fatiga, dolor de cabeza, hombros, cuello, espalda, propensión a la úlcera gástrica, la hipertensión, la cardiopatía, envejecimiento acelerado).<sup>49</sup>

Como puede deducirse, todos los aspectos organizacionales y condiciones de trabajo sujetos a políticas empresariales, autoridad, espacios físicos y su estado, tipos de contaminación, incentivos, correctivos y sanciones, imagen institucional, hasta los productos y la cadena de valor, mezclados con los niveles de tolerancia de cada colaborador-a de acuerdo a su filosofía de vida, situación familiar, red social, caracteres de personalidad de acuerdo a su cultura; inciden en la factibilidad o no de alteraciones a su salud mental y psicológica, causando una reacción sobre su entorno inmediato y en quienes hacen parte del mismo; o como se ha determinado clínicamente, el encuentro de fuerzas antagónicas (crisis familiar-acoso laboral), reproducen su efecto sobre la salud física y de paso, desmejoramiento en el rendimiento laboral (enfermedad- ausentismo).

---

<sup>49</sup>Resolución 1016 de Marzo 31 de 1989. Recuperado en diciembre 20 de 2010. Disponible en: <http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Resolucion%201016%20de%2089.%20Progrmas%20de%20Salud%20Ocupacional.pdf>

No obstante, la dificultad para abarcar esta clase de riesgos presentes en las empresas, resultado de las interacciones sociales, la cultura y la construcción de la realidad a partir de la experiencia subjetiva, amplía el panorama del ámbito psicosocial, obligando a la Ley colombiana a replantear tal definición constantemente utilizándose en la actualidad el término: Factores de riesgo psicolaborales, aunque algunos siguen llamándolo Factores de riesgo psicosocial.

De cara a lo expuesto, este concepto se convierte en uno de los objetos de intervención mas importantes para el area de Gestión Humana, y específicamente, para los y las profesionales de Trabajo Social que pertenezcan a la misma, dada la prioridad de abordaje de las situaciones asociadas al elemento psicolaboral, que afectan el bienestar de las y los colaboradores, y de paso los nodos de las redes sociales que se encuentran a su alrededor.

El estrés laboral es una de las patologías resultantes de la presencia de riesgos psicolaborales, constituida como una enfermedad profesional, y sobre la cual el Decreto 2566 de 2009 la estipula dentro de la tabla de riesgos profesionales, enumerando algunas de sus causas:

Trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producción en masa, repetitivos, o monótonos, o combinados con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturno y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, Infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, Hipertensión arterial, Enfermedad acidopéptica severa o Colon irritable.<sup>50</sup>

Para concluir, hay que reconocer que la legislación colombiana, presenta un complejo sistema de normas que atienden a las diferentes situaciones presentadas en las organizaciones, involucrando el bienestar de los-as

---

<sup>50</sup> Ministerio de Protección Social. Decreto 2566 de 2009. tabla de riesgos profesionales. Patologías causadas por estrés en el trabajo. Bogota, D.C., Colombia, Julio 2009. Art. 1. N° 42. Pág. 5

colaboradores-as. Estas se han transformado, mejorado o sustituido con los años, para dar respuesta a las exigencias de la sociedad civil y a los sectores públicos y privados, en aras de mejorar las condiciones de trabajo y la productividad.

En el esperado bienestar, es de precisar que las obligaciones por parte de las empresas se dirigen a la implementación de programas que ayuden a conservar la salud de su Talento Humano, siendo quizá uno de los tópicos con más fuerza dentro del margen legal. No obstante, en la práctica de muchas organizaciones, la tarea no trasciende de la seguridad industrial como tópico fuerte de la salud ocupacional, priorizando su intervención en la atención y prevención de enfermedades que alteran la actividad económica empresarial, sin prestar mayor relevancia al elemento psicosocial, o como se expresaba anteriormente, al espectro psicolaboral.

De acuerdo a este orden de ideas, se encuentran disposiciones legales relacionadas con la salud ocupacional como La resolución 2400 del mismo año, que dicta la normatividad sobre la seguridad para cada sector industrial, con fines de preservación de la salud física y mental, y prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales “para lograr las mejores condiciones de higiene y bienestar de los trabajadores en sus diferentes actividades.”<sup>51</sup>.

Por otra parte el *Decreto 586 de 1983*<sup>52</sup>, establece la creación del Comité Nacional de salud Ocupacional para diseñar y coordinar los programas de salud ocupacional, determinando sus integrantes, y sus funciones. La reglamentación y el funcionamiento de los comités paritarios de medicina en los lugares de trabajo, le corresponden a la *Resolución 2013 de 1986*<sup>53</sup>,

---

<sup>51</sup>Resolución 2400 de 1979. Recuperado en diciembre 10 de 2010. disponible en: <http://www.usbmed.edu.co/copaso/resoluciones%5CRes.2400-1979.doc1>

<sup>52</sup> Ministerio de Protección Social. Plan Nacional de Salud Ocupacional 2003-2007. Recuperado en Diciembre 10 de 2010. Disponible en: <http://actrav.itcilo.org/courses/manuales09/convenios-oit/materiales-de-apoyo/Convenio%20115/Colombia.pdf>.

<sup>53</sup> Ministerio de Protección Social. Resolución 2013 de 1986. Recuperado en diciembre 17 de 2010. Disponible en: <http://mps.minproteccionsocial.gov.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=11099&IDCompany=3>

estableciendo igualmente obligaciones de conformación del COPASO para los empleadores.

Ciertamente estas leyes, están orientadas hacia el cuidado de la salud física, cuestión que interpretada inadecuadamente por las empresas, hace cojear su interés y su accionar frente al bienestar social del talento humano. Por dichas razones, es importante que quienes pertenecen a los departamentos de Gestión humana, actúen desde una perspectiva holística, reconociendo que no solo la salud física posibilita la productividad y el rendimiento, que el bienestar social también se compone de otros elementos que conforman el bienestar individual y el bienestar colectivo, los cuales al desarrollarse en un contexto empresarial adecuado, seguro y responsable, manejado por figuras que inciden en sus colaboradores-as desde una lógica incluyente y solidaria, apuntan y de hecho alcanzan, los objetivos de productividad.

A la par con esto, los departamentos de Gestión humana se deben configurar como un puente en el que se articulen los intereses de los empleadores-as con los intereses de los colaboradores-as, sobre la pista de la concertación y con norte hacia el cumplimiento de la misión institucional, teniendo claro que las apuestas al talento humano, se convierten en inversiones de gran valor para el futuro de la empresa. Cuestiones que desde la intervención profesional en Trabajo Social se encuentra reflejadas en las “Normas relacionadas con el desempeño en las Organizaciones”<sup>54</sup> conforme a la cooperación con las entidades, con políticas y propuestas dirigidas a la contribución del Desarrollo Humano y Social en el area del Bienestar Laboral; a la promoción, dirección y apoyo en los Procesos de Gestión social de las empresas: en cuanto a la sensibilización frente a la Responsabilidad Social a partir del compromiso y análisis crítico sobre el proyecto empresarial; y frente a la interiorización de las disposiciones laborales tendientes a la optimización de sus servicios.

---

<sup>54</sup> CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES SOCIALES EN COLOMBIA. Asamblea General de Delegados de la FECTS. Barranquilla, Colombia. Marzo de 1981. Cap. VI, Art. 12

## 2. UBICACIÓN INSTITUCIONAL

### 2.1 UNA MIRADA GLOBAL A LA INDUSTRIA AVÍCOLA

La industria avícola se ha posicionado progresivamente a nivel mundial consolidándose como una de las más importantes en lo que respecta a productos alimenticios para el consumo humano, siendo países como Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Vietnam, China, y Japon, los más sobresalientes en este sector de la economía, a partir de la implementación de novedosos sistemas de calidad, técnicas y tecnologías de punta que contribuyen al mejoramiento continuo de los productos, los procesos y la participación en los mercados nacionales e internacionales.

De allí que se evidencie en términos estadísticos un crecimiento representativo del sector en comparación con otros escenarios de la economía mundial como la pesca, la ganadería, y productos agrícolas, cuyo movimiento financiero repercute en una expresión directamente proporcional al contexto colombiano, apreciando que las nuevas tendencias en el ejercicio de la avicultura permite mayor efectividad en los procesos llevados a cabo para tales fines, por lo que se hace necesaria la inyección de importante capital para lograr la condición de competitividad esperada en los mercados extranjeros y nacionales.

Para el caso de Colombia la situación de la industria demuestra un estado satisfactorio en torno a los resultados económicos encontrados en las últimas décadas aún cuando la producción avícola es relativamente nueva, los cuales se derivan del aumento paulatino en el consumo de los productos analizando que “Entre 1970 y el 2009 el incremento anual promedio en el consumo fue de 7,7% para el pollo y de 3% para el huevo, siendo los mayores crecimientos los observados en los años 70’s y 80’s para el pollo y 70’s y 90’s para el huevo”<sup>55</sup>. Sin embargo, y en concordancia con la situación global, la producción y comercialización se vio afectada por fenómenos como la recesión económica

---

<sup>55</sup> Benchmark. Reportes Sectoriales: Sector Avicola. Recuperado en diciembre 18 de 2010. Disponible en: <http://www.bprbenchmark.com/reportessectoriales/sectoravicola>.

mundial inicialmente, y posteriormente por los fuertes cambios climáticos que en el territorio nacional produjo un impacto negativo sobre la industria, por causa del invierno, cuyos resultados se evidenciaron en el comercio interno y externo naturalmente. Por ejemplo, al interior del país se produjo una disminución de las importaciones en el periodo comprendido entre Enero y Mayo de 2010, cifra inferior a la generada en el mismo periodo de 2009, representando el 36.27%<sup>56</sup> de decrecimiento.

En lo correspondiente a las exportaciones y tomando como referencia el mismo intervalo analizado anteriormente, el ingreso financiero reportó un incremento de 232.14%<sup>57</sup> en comparación a 2009, lo que repercutió en la priorización de la industria sobre la comercialización de los productos en el exterior, siendo “Cundinamarca, los Santanderes (26%), la región del Valle (15%) y el Eje Cafetero (10%)”<sup>58</sup> las zonas exportadoras de mayor cantidad de productos avícolas.

En la industria avícola presente en el país, vale destacar la conformación de 111 empresas distribuidas en todo el territorio nacional, donde AVIDESA MAC POLLO S.A., Pimpollo S.A.S., Pollos El Bucanero S.A., Campollo S.A., y Alimentos Friko S.A. son las cinco organizaciones más reconocidas; todas ellas reguladas por el Fondo Nacional Avícola- FENAVI, que tiene como objetivo,

(...) propender por el desarrollo de la Industria Avícola, proteger y defender los intereses de los Avicultores, solicitar la atención necesaria y requerir la protección del estado que la producción Avícola necesite y Administrar los recursos del Fondo Nacional Avícola, entre otras.

La administración del Fondo Nacional Avícola esta asignada por la Ley 117 a la Federación Nacional de Avicultores (...) <sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Ibíd.

<sup>57</sup> Ibíd.

<sup>58</sup> Ibíd.

<sup>59</sup> Ibíd

De este propósito se desprende toda una gama de acciones tendientes a la mejora continua de los procesos de producción avícola, la tecnificación y cualificación de su talento humano, la veeduría de los procesos en grupos poblacionales de pequeños y medianos avicultores con la correspondiente asistencia técnica, el impulso investigativo que envuelve las dinámicas económicas en torno a la industria y al interior de las empresas del sector, el seguimiento técnico a la manipulación de las aves, la expansión comunicativa de lo oportuno al sector, etc. Es esta la oportunidad para resaltar el nivel de importancia del sector avícola a nivel nacional que al cierre del año 2009, significó la posición número 33, entre los 82 sectores analizados, de acuerdo a los resultados económicos, pero que en coherencia con el aumento progresivo de sus ventas en el mercado, se ubica en el puesto 16.

A nivel departamental, Santander se encuentra en la lista de las regiones de mayor importancia en el sector avícola, identificándose (de la mano con los datos ya mencionados), Avidesa Mac Pollo S.A., como la empresa más importante, seguida de Pimpollo S.A.S., compañías que junto a Distraves S.A., tienen a su cargo la prevalencia en el número de exportaciones a Venezuela, de todo el país.

Sujeto a las políticas de calidad, y demás elementos legislativos que rigen en el contexto colombiano para la regulación de las relaciones empresariales, el departamento se ha caracterizado por tener en su interior escenarios propicios y adecuados para la producción avícola, complementándose tales condiciones con la introducción de mecanismos tecnológicos, talento humano cualificado, y valiosa experiencia en la materia. No obstante, por causa de los giros en la economía nacional experimentados en estos últimos dos años, y más aún en el último trimestre de 2010, el sector se ha visto fuertemente afectado por la ola invernal que azotó al país, haciendo que las ventas bajaran significativamente a nivel nacional e internacional.

Esto trajo consigo otra serie de situaciones que incluyeron el disparo de presupuestos organizacionales, la implementación de estrategias para contrarrestar los desajustes en la producción (causados fundamentalmente en las granjas de reproducción y engorde), y nuevas formas de contratación con el talento humano asociado a las organizaciones de producción avícola, así como la intención de aplicar estrategias de expansión y crecimiento a través de la asociación con otras empresas, con fines de mejora, reducción de presupuestos, como se verá posteriormente con respecto a Pimpollo S.A.S.

## **2.2 PIMPOLLO S.A.S. ZONA ORIENTE. DISTRITO BUCARAMANGA**

Pimpollo S.A.S está ubicada en el segundo lugar de las compañías más importantes del país del sector avícola, ingresando a este el 18 de marzo de 1974, con el nombre de Industria de Occidente Pimpollo S.A, cambiando su razón social en 1981 a Industria de Occidente y constituyéndose posteriormente como Pimpollo S.A. en 1994. En el 2011 luego de un movimiento estratégico de expansión se une con Alimentos Friko S.A. y Distribuidora Avícola S.A. para conformar Pimpollo S.A.S. (con sede principal en la ciudad de Pereira), complementando sus procesos internos a partir de las fortalezas de cada una de las organizaciones involucradas en esta asociación, sustentada en su objeto social que busca “la explotación económica de la industria y el comercio avícolas (...) en especial la incubación, producción, levante, engorde y procesamiento de aves de corral, la producción y comercialización de toda clase de huevos fértiles y comerciales, fabricación y comercialización de alimentos avícolas y similares”<sup>60</sup>, con el apoyo de los recursos técnicos, tecnológicos, materia prima y talento humano de los que dispone para elaborar sus representativos productos como lo son pollo entero, despresado y carnes frías, y de esta forma atender a la demanda de los grupos de interés externos y externos, prioridad de su misión organizacional en cuanto al alcance del máximo nivel de cobertura con diferentes productos de alta calidad y variedad, en la sociedad.

---

<sup>60</sup> Documentos internos PIMPOLLO S.A. Direccionamiento Estratégico. Cartilla de inducción, N° 7. noviembre de 2007

Esta misión se concatena al modelo de planeación estratégica aplicado en la empresa, denominado “Direccionamiento Estratégico: Vuelo PIMPOLLO 2020”<sup>61</sup>, en el que la visión institucional aparece con proyecciones a 2020, año en el que Pimpollo S.A.S pretende ser la empresa mas importante del territorio nacional, en lo concerniente a la provisión de productos avícolas para el consumo humano, por lo que dimensiona su posicionamiento en países como Venezuela, Perú, Bolivia, Centro América y El Caribe; con precios de mayor competencia en el mercado y reduciendo gastos de producción; con productos que estimulen la preferencia de sus clientes; y con óptimas condiciones laborales en su interior, de manera tal que sus colaboradores-as se sientan complacidos de trabajar en la compañía, y aumente la demanda de empleo en la misma, en el ámbito externo.

Como es de esperarse, el mencionado direccionamiento estratégico se dinamiza a partir de un conjunto de objetivos entre los que se encuentran:

- Generar valor económico agregado positivo a través del crecimiento rentable, la reducción de costos, la optimización de gastos y la eficiencia en la utilización del capital empleado.
- Aumentar la participación en las compras de autoservicios, canal tradicional y clientes institucionales a través del modelo de atención diferenciada.
- Consolidar la composición competitiva de PIMPOLLO S.A.S a través del fortalecimiento de sus procesos internos fundamentales.
- Contar con el equipo humano competente y productivo, indispensable para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

---

<sup>61</sup> *Ibíd.*

Asegurar activamente la sostenibilidad comunitaria y ambiental de la empresa.<sup>62</sup>

Llama la atención como estos se refuerzan con los *valores corporativos*<sup>63</sup>, entre los que sobresalen:

La Confiabilidad, a la cual se apunta con el seguimiento constante a la producción de los productos bajo el amparo de las normas de calidad como el *Sistema HACPP (análisis de puntos Críticos de Control y Riesgo)*, *Las Normas ISO (9000 y 9001)*, *el ciclo PHVA (Ciclo de Mejora Continua)*<sup>64</sup>, normatividad de uso internacional implementada en Pimpollo S.A.S. con el fin de garantizar la inocuidad en el producto y como consecuencia la confianza en los grupos de interés internos y externos, clientes de la compañía.

El segundo valor, Pasión por los Resultados, se traduce en una invitación para socios y demás colaboradores-as de la empresa, al esfuerzo continuo por alcanzar las metas propuestas y el logro de los objetivos y demás plataforma estratégica institucional, por lo que la Anticipación y Respuesta Efectiva a las oportunidades del mercado, siguiente valor corporativo, es un llamado de atención a los constantes movimientos del mercado y del sector económico, para la consumación de estrategias que posibiliten un mejor posicionamiento en la industria dentro de la esfera nacional e internacional.

La Recursividad, valor compuesto por la triada Creatividad, Flexibilidad, Persistencia, incentiva la respuesta inmediata y la capacidad de reacción de sus grupos de interés internos, ante las dificultades o situaciones emergentes que puedan presentarse en un momento dado y que ponen en juego la estabilidad de la organización.

La Promoción del Desarrollo Integral de los Empleados, se sitúa como otro de los valores de gran importancia en la medida en que la empresa se preocupa e intenta establecer políticas que favorezcan el bienestar social de su población

---

<sup>62</sup> *Ibíd.*

<sup>63</sup> *Ibíd.*

<sup>64</sup> IBÁÑEZ, Ricardo. Siete Sistemas de Gestión de Calidad. En: Cartilla de Manipulación de Producto. Pimpollo S.A. Bogotá. N° 3. (oct.-dic. 2010); Pag. 16-20.

colaboradora, a partir de planes de carrera, capacitación constante, seguimiento a las leyes laborales, y otro tipo de servicios para el talento humano, que además de permitirle avanzar en relación a la cualificación de su desempeño laboral, dispone de alternativas auspiciadas por la empresa para el desarrollo desde el ámbito social e individual.

Finalmente, la Responsabilidad Social y Ambiental, esta determinada como un aspecto prioritario en la institución, que al margen de las disposiciones legales del país y en el contexto internacional, reúne esfuerzos en el fortalecimiento de prácticas socialmente responsables, mostrando interés en los grupos poblacionales sobre los que recae el impacto de la producción, especialmente el generado en las granjas de reproducción y engorde.

Estas consideraciones fundamentan la calidad de los productos ofrecidos por Pimpollo S.A.S, los cuales responden a una serie de demandas que a través del tiempo, en el desarrollo y crecimiento de la compañía, se han venido materializando según las expectativas de proveedores, clientes, almacenes y demás empresas asociadas a la misma, demostrando su preocupación en satisfacer las necesidades del mercado; de conformidad, sostenidos en complejos sistemas de producción y distribución que se ubican en distritos comerciales adscritos a Bogotá, Pereira y Bucaramanga, figurando como Zona Centro, Occidente y Oriente, respectivamente; apoyados en agencias localizadas en Cúcuta, Medellín, Barranquilla, Urabá, Valledupar, Cali e Ibagué; y comercializando principalmente en autoservicios y cadena de almacenes tales como Comfamiliar, Carrefour, Deleyte (Cadenalco), Carulla, Mercaldas, Éxito, La 14, Olímpica, y Makro, así como asaderos (Jarris, Kakareo y Pollo Rico), canales geográficos (destinados a la atención de micromercados de barrio, restaurantes, avícolas y tiendas), e instituciones como Colegios, Hospitales, Hoteles, Clubes, Batallones, a través de canales de distribución que en el contexto local se encuentran representados en un conjunto de puntos de venta principales ubicados en Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Lebrija, Barrancabrmeja.

Pimpollo S.A.S. también cuenta con una red de servicios complementarios al objeto social, dispuesta para las personas que conforman el grueso colaborador de la organización, extendiéndose a otros nodos de sus redes subjetivas como son los miembros de su familia, justificando su inquietud en otros focos de atención, para dar respuesta a las demandas de los diferentes grupos de interés internos que hacen parte de la organización. Esta red esta compuesta por el *Pacto colectivo*, la *Fundación Pimpollo* y el *Fondo de empleados*<sup>65</sup>.

A través del primero se han realizado acuerdos orientados hacia la motivación de los colaboradores o asociados por medio de bonificaciones y ayudas económicas de hasta \$450.000 pesos por semestre, para la iniciación y/o terminación de ciclos académicos en carreras técnicas, tecnológicas o universitarias; auxilios económicos para la adquisición de lentes; bonificación por nacimiento de un hijo (a) o matrimonio, entre otros.

La Fundación Pimpollo hace parte de la propuesta de bienestar social y responsabilidad social de la empresa, razón por la cual sus acciones circundan algunos programas de emprendimiento familiar, construcción de espacios educativos para la población infantil inmersa en las zonas aledañas a las granjas de reproducción y engorde, y apoyo económico a otras instituciones educativas localizadas en las veredas sobre las que tiene incidencia la compañía.

El Fondo de Empleados Pimpollo –FEMPO- se encarga de acciones dirigidas hacia la tecnificación de sus colaboradores-as, préstamos para el mejoramiento y adquisición de vivienda, adecuación y mantenimiento de centros educativos rurales, actividades de bienestar social empresarial y responsabilidad social descritas con antelación.

---

<sup>65</sup> PIMPOLLO AL DIA. Boletín N° 6. Noviembre de 2007.

En lo correspondiente al proceso productivo de la organización, se presentan dos modalidades de exposición del producto, posterior al sacrificio: refrigeración y congelación. Los primeros son expuestos a 12°C bajo cero de temperatura y pueden resistir hasta doce días para su consumo. Los segundos son procesados a una temperatura de -18° C y se pueden consumir hasta seis meses después de su preparación.

El proceso mediante el cual se obtienen los anteriores resultados está conformado por una minuciosa serie de etapas que responden a la cadena de valor (Ver anexo A), en las se encuentran inicialmente las Granjas reproductoras localizadas en Curití, La Corcova, Lebrija y La Mesa de los Santos, donde se realiza un seguimiento exhaustivo a las aves de corral desde su nacimiento, que a futuro estarán listas para el periodo de postura y reproducción de la especie.

Una vez dadas las condiciones para la producción de huevos fértiles, se lleva a cabo una segunda etapa en la planta de incubación (ubicada en el municipio de Girón), donde se garantiza el nacimiento y cuidado de los polluelos que inicialmente permanecen allí, siendo asistidos desde el laboratorio para monitorear su bienestar, hasta ser transportados a las Granjas de engorde donde continuarán su crecimiento. En esas etapas juega un papel importante la Planta de Concentrados, la cual provee el alimento necesario para cumplir con el desarrollo nutricional de las aves.

Cuando los pollos presentan las condiciones requeridas, son enviados a la Planta de Beneficio (ahora llamada Planta de Sacrificio, ubicada en el Km 2 del municipio de Girón sobre el Anillo vial) cuya responsabilidad esta puesta sobre el sacrificio de las aves, pasando cierta cantidad del producto a la Planta de Adobo para la elaboración de algunas líneas especiales como “pimpoalitas”, colombinas de pollo, entre otros; y otra cantidad al área de desprese, selección y cuartos fríos. Una porción de pollo se remite a la Planta de Valor Agregado (ubicada únicamente en Pereira) donde se elabora carnes frías entre las que se

encuentran jamones, salchichas, chorizos, mortadelas, y otras presentaciones para el consumo humano.

La distribución nacional a todos los puntos de venta del país, se lleva a cabo posteriormente culminando el proceso productivo con la comercialización y la venta del producto a los consumidores finalmente, el cual se puede apreciar en la figura 2, presentada a continuación:

Figura 2. Flujograma del Proceso Productivo.



Fuente: Documentos internos PIMPOLLO S.A., Cartilla de inducción, N° 1. Enero de 2009. Pág. 5

### 2.3 ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA DEL TALENTO HUMANO

En la Zona Oriente de Pimpollo S.A.S se encuentra un número cercano a 700 colaboradores-as, distribuidos-as en las diferentes áreas de la empresa determinadas a partir de la Estructura Organizacional reorganizada en el año 2010 (ver anexo B), donde se define claramente el orden jerárquico de la compañía, observándose de manera descendente la Presidencia general, apoyada por el STAFF de Auditoría y la Dirección Jurídica, seguida de las Gerencias Administrativa y Financiera, Comercial, Producción Avícola, Gestión

Humana y Calidad; y las Direcciones de Planta de Procesos, Planta de Carnes Frías, y Comercial de Incubación.

Predominando la población femenina en las áreas administrativas y la planta de incubación, aunque este valor es inferior en gran medida con respecto al número de hombres en la empresa, que se encuentran concentrados en las plantas de procesos, con edades que varían entre los 18 y los 55 años en promedio, encontrándose una minoría de adolescentes en calidad de pasantes de colegios y del SENA.

El talento humano se encuentra distribuido en los niveles operativo, táctico y estratégico de la empresa, demostrando un alto porcentaje en el primer nivel, con respecto a los demás, en el que se encuentran vendedores (as), mercaderistas, secretarias, rostizadores, recepcionistas, operarios de planta, mensajeros, mecánicos, sexadoras y vacunadoras, impulsadores, galponeros, domiciliarios de puntos de venta, auxiliares y asistentes de área, vigilantes, archivadores, etc. En el nivel táctico se encuentran los supervisores, jefes de área, coordinadores de área, inspectores, administradores de granjas y responsables de granjas. Al nivel estratégico hacen parte los gerentes y directores de área, y el presidente junto al Staff que le acompaña.

## **2.4 ÁREA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL**

El ejercicio práctico del profesional en formación en Trabajo Social tuvo lugar en la Planta de Procesos de Pimpollo S.A.S., del Distrito Bucaramanga desde el Área de Gestión Humana constituida por una jefe del área, una psicóloga asistente, una coordinadora de salud ocupacional y su auxiliar, dos auxiliares administrativas, tres estudiantes en calidad de Aprendiz Sena, y un estudiante de Trabajo Social, de la Universidad Industrial de Santander.

Gestión Humana lidera procesos relacionados con la Vinculación Laboral, el Desarrollo y Conservación del talento humano, siendo este último el ámbito

donde el estudiante Universitario realizó su práctica, centrando la atención fundamentalmente en los programas de:

Capacitación, presentada como uno de los componentes más importantes para el desarrollo de habilidades y competencias que repercute positivamente en el quehacer de los colaboradores dentro de la organización., lo que conlleva a su realización constante con el acompañamiento de las personas encargadas de acuerdo a las temáticas abordadas, quienes orientan la acción hacia la facilitación de métodos, conceptos, técnicas para un mejor desempeño laboral del talento humano.

Salud Ocupacional, que desde las exigencias legalmente establecidas para su implementación, se realiza dentro de las instalaciones de Pimpollo S.A.S de acuerdo a un plan de sensibilización y formación frente a la cultura organizacional y los aspectos relacionados con higiene y seguridad industrial, con el objetivo reducir y/o controlar a gran escala los riesgos laborales del talento humano.

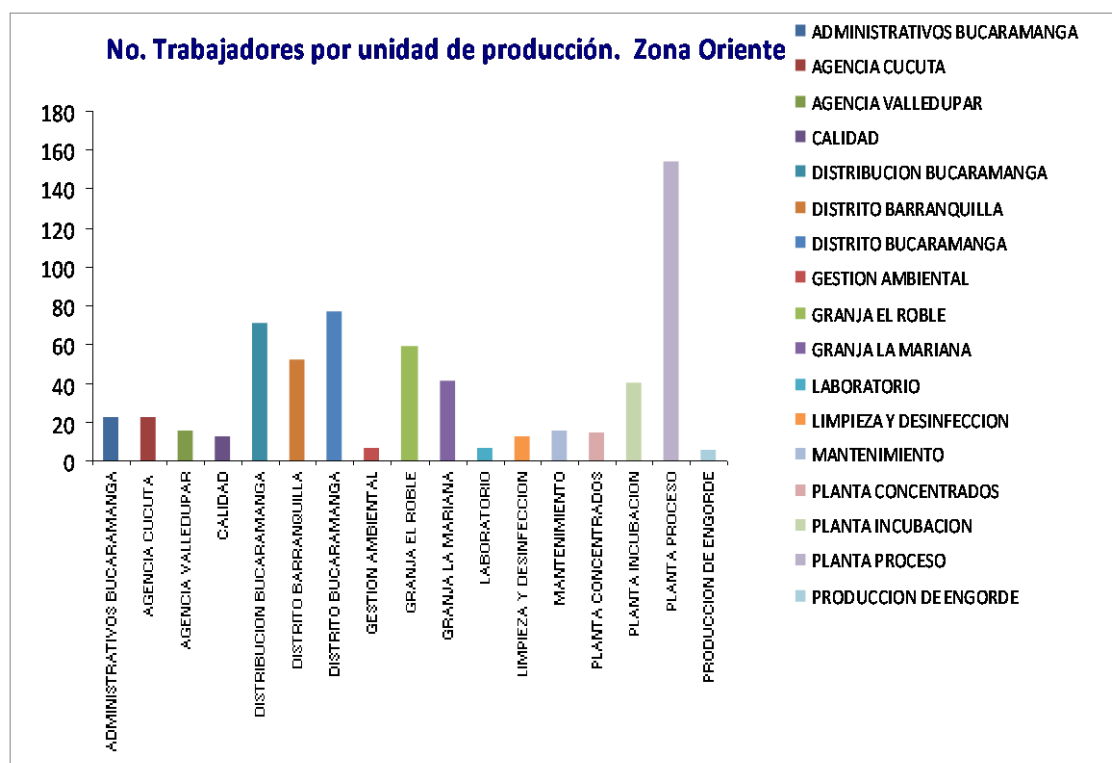
Bienestar social, que partiendo de la importancia de la motivación del talento humano para la consecución de las metas, el área de Gestión Humana patrocina escenarios de encuentro entre las y los colaboradores de Pimpollo S.A.S, por medio de la disposición de espacios que permita entre ellos-as y sus familias interactuar a partir de actividades periodicas de tipo deportivo y recreativo, con el objetivo de fortalecer el clima laboral y las relaciones interpersonales. Estas actividades están orientadas hacia el reconocimiento de la antigüedad laboral, celebración de fiestas y rituales legitimados socialmente, encuentros deportivos, culturales, entre otros.

Cabe subrayar que la intervención desde la práctica de Trabajo Social también acompañó algunos procesos iniciales de la vinculación laboral, tales como aplicación de pruebas psicotécnicas, procesos de inducción a la compañía, y evaluación de los mismos.

## 2.5 ACERCAMIENTO A LA POBLACIÓN SUJETO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Pimpollo S.A.S cuenta con un número cercano a 2200 personas distribuidas en cada una de las regiones del país en las que hace presencia la compañía, que para el caso de la Zona Oriente, la cifra alcanza las 638 colaboradores, pertenecientes a las Plantas de Procesos, Áreas Comerciales y Financieras, Área de Gestión ambiental, Granjas Reproductoras, De Engorde, Área de Gestión Humana y Calidad; incluyendo las agencias de Valledupar, Cúcuta, y el Distrito de Barranquilla, adscrito al Distrito de Bucaramanga (ver gráfica 1).

Gráfica 1. N° de Trabajadores por unidad de producción. Zona Oriente.



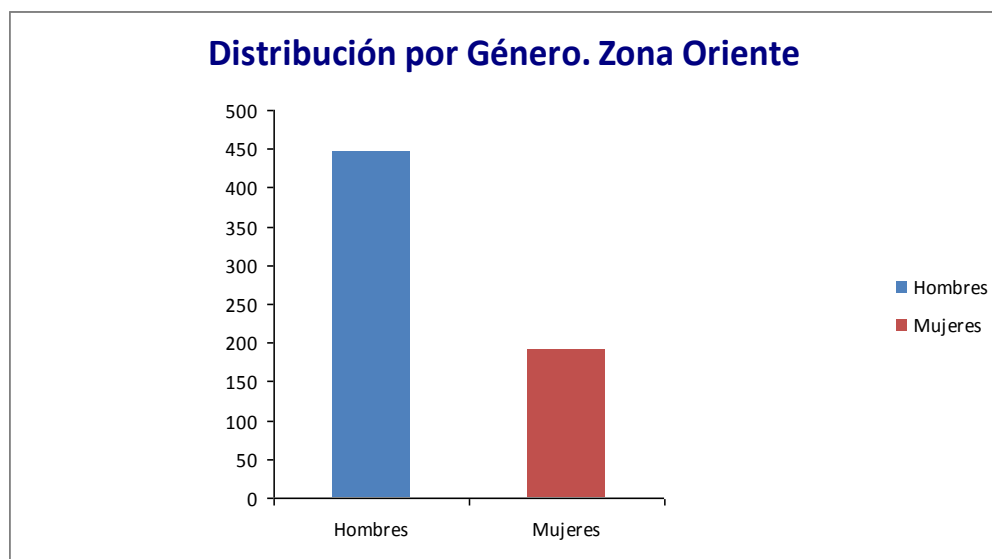
Fuente: Dependencia de Salud Ocupacional y el autor. 2010

Nótese en la gráfica anterior que la mayor concentración de colaboradores-as se encuentran en la Planta de Procesos del Distrito Bucaramanga, constituyendo el 24.55 % de la población total de la Zona Oriente, seguido del Area de Distribución de la misma ciudad, y el talento humano perteneciente a

las granjas de Reproducción y Engorde. La antigüedad de las y los colaboradores en la empresa varía desde un día hasta 30 años de vinculación laboral, siendo pequeño este último grupo en comparación a la población que tiene una permanencia dentro de la empresa inferior a dos años, lo cual demuestra una alta rotación del talento humano.

La población comprende 447 hombres y 191 mujeres, representando el 69.7% y el 30.25% respectivamente; en edad productiva entre los 18 y los 55 años aproximadamente, se consideran de igual manera algunas personas de edades inferiores a los 18 años, que hacen parte del agregado de practicantes de colegios y del Instituto Sena. (Ver gráfica 2).

**Gráfica 2. Distribución por Género. Zona Oriente.**



Fuente: Dependencia de Salud Ocupacional y el autor. 2010

Estas cifras permiten analizar la congruencia entre relaciones ejercidas al interior de la empresa y el valor numérico correspondiente al sexo masculino en relación al femenino, que articuladas a las áreas sobre las que se sustenta la mayoría del Talento Humano (la Planta de Procesos), salta a la vista la razón del ambiente laboral tosco, excluyente entre los hombres, y con respecto a la

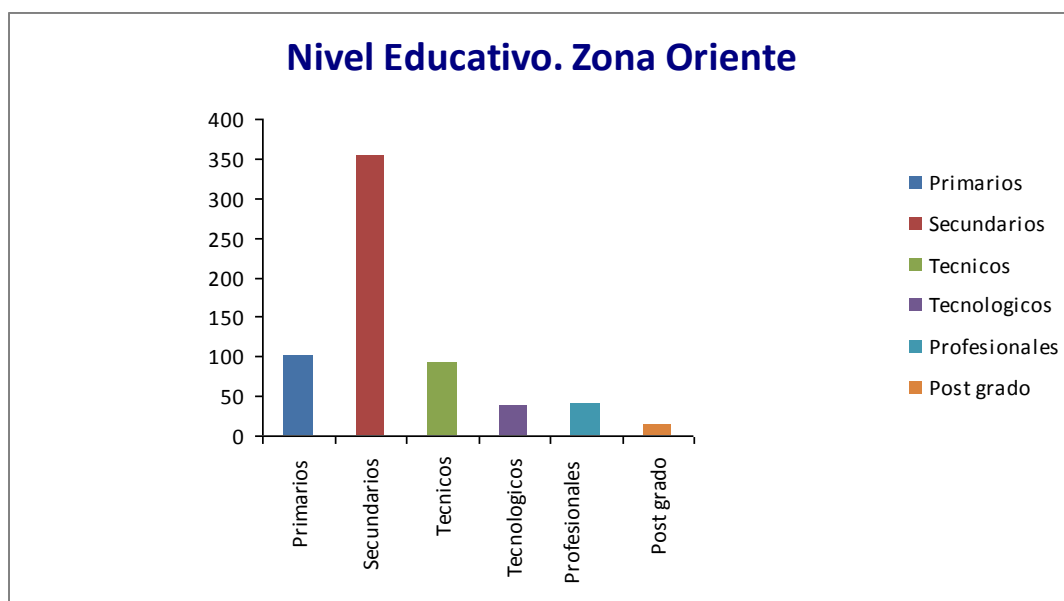
mujer, y las prácticas de subestimación generadas en algunos momentos alrededor de las capacidades y competencias para la ejecución de determinadas labores que involucran el esfuerzo físico y ejercicio de la autoridad, especialmente en el nivel operativo de la empresa.

Lo anterior obedece relativamente al ciclo vital de quienes comparten el ámbito laboral, observando en el grupo colaborador de edades correspondientes a la adultez intermedia, esquemas mentales tradicionales hacia la figura femenina, mientras que en los-as colaboradore-as definidos en la adultez temprana hay mayor inclusión de género. Retomando el tema de la autoridad se visualiza en algunas mujeres que tienen a su mando grupos de hombres (como es el caso de las supervisoras de áreas), prácticas en el ejercicio del poder, sustentadas en modelos tradicionales autoritarios propios de la cultura machista (interpretación realizada de acuerdo a las percepciones y expresiones de los hombres alrededor del tema), lo que ha producido en ciertos momentos dificultades entre los operarios y sus jefes inmediatos femeninos.

Acéptese todo esto porque las relaciones interpersonales de la población colaboradora en la empresa, anteceden simultáneamente a las experiencias de vida, nivel de escolaridad, educación, contexto familiar, condiciones socioeconómicas, entre otros factores que determinan los patrones de comportamiento colectivo y el ambiente laboral encontrados en el contexto local en el cual se enmarcó la experiencia de la práctica de Trabajo Social.

En lo que concierne a la escolaridad del talento humano, se tiene un conjunto de niveles académicos que abarcan desde la educación básica primaria hasta ciclos de postgrado universitario (ver gráfica 3), siendo la secundaria el nivel académico preponderante con 354 bachilleres (55.45%), de la mano con el nivel básico primaria (101 personas que constituyen el 15.92%) y 92 técnicos-as de diferentes ramas, (14.74%). Le siguen en su orden 37 tecnólogos-as (5.79%), 40 profesionales (6.26%), y 14 personas con estudios de postgrado (2.19%).

**Gráfica 3. Nivel Educativo. Zona Oriente.**



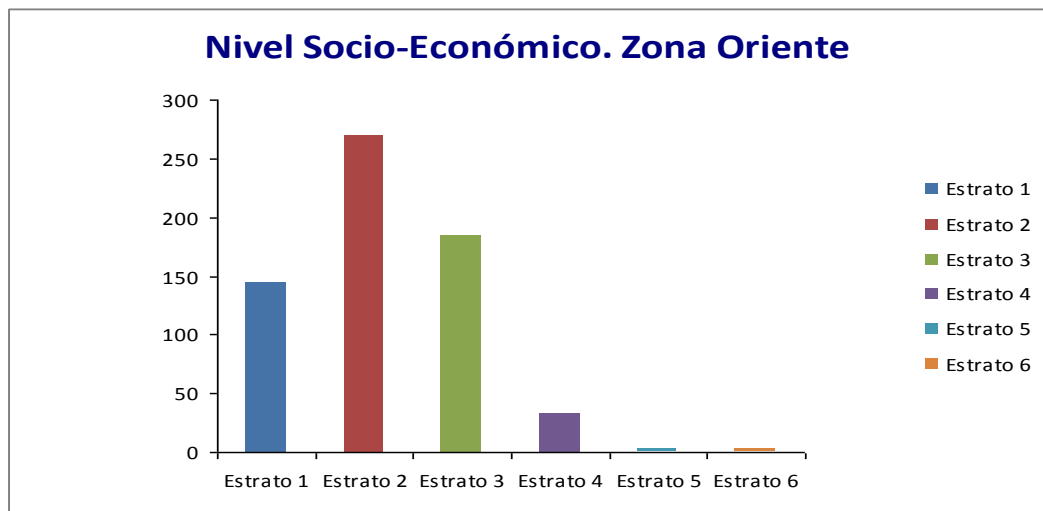
Fuente: Dependencia de Salud Ocupacional y el autor. 2010

Entre las condiciones socioeconómicas del talento humano, se visualiza la procedencia de estratos 1, 2, y 3 principalmente, reportándose el nivel 2 con el mayor número de colaboradores-as del Distrito. Los estratos 4, 5, 6 conforman la minoría de personas pertenecientes a estos, coincidiendo estos valores con los encontrados en los niveles de escolaridad analizados con antelación, y la cantidad de colaboradores en función de la posición jerárquica en la que se encuentran dentro de la organización, por lo que es adecuado decir para ante estos datos que el nivel de escolaridad influye y determina el nivel socioeconómico, y la posición jerárquica dentro de la empresa.

Conforme a lo anterior, 144 personas pertenecen al estrato 1; en el estrato 2 se encuentran 270 personas; otras 184 viven en estrato 3; 33 más, en el estrato 4; 2 en el quinto nivel de estratificación social, y finalmente 3 colaboradores hacen parte del estrato 6. (Ver gráfica 4). Todos-as ellos-as casi en su totalidad, bajo contrato de arrendamiento en términos de vivienda, aunque también sobresalen otras tipologías tales como vivienda propia, familiar y subarrendada (Ver gráfica 5), conforme al poder adquisitivo producto de su fuerza de trabajo,

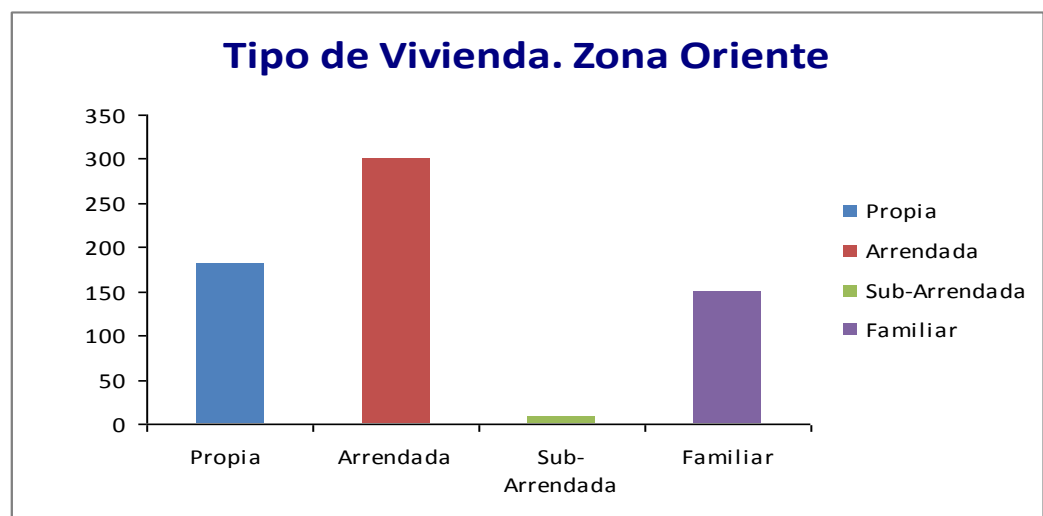
y la cualificación dentro de la empresa. Para este último tema vale acotar que los ingresos generados como resultado de la labor desarrollada, varía desde el Salario Mínimo Legal Vigente (para el talento humano inserto en los niveles operativos), hasta sumas de gran consideración por conceptos de nómina correspondiente a los altos niveles ejecutivos y estratégicos de la empresa.

**Gráfica 4. Nivel Socio-Económico. Zona Oriente.**



Fuente: Dependencia de Salud Ocupacional y el autor. 2010

**Gráfica 5. Tipo de Vivienda. Zona Oriente.**

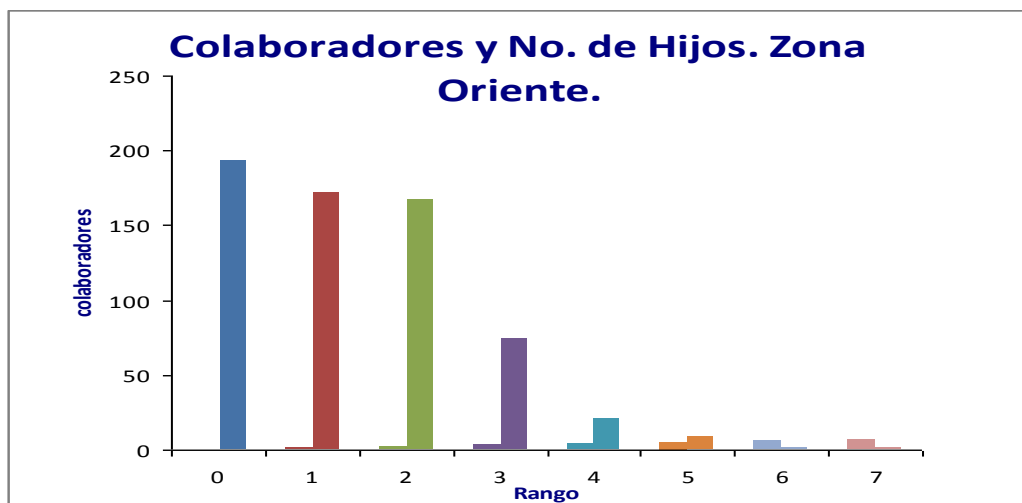


Fuente: Dependencia de Salud Ocupacional y el autor. 2010

En el contexto familiar que caracteriza a la población sujeto de intervención, se marca fuertemente el matrimonio como estado civil imperante con un porcentaje del 36.53, equivalente a 235 celebraciones de este tipo; a diferencia de las 159 uniones maritales de hecho que alcanza el 24.9% del valor general; pero sin lugar a dudas la condición de soltería es una de las más destacadas, ocupando el segundo lugar con el 34.7% (222 personas) de la totalidad de colaboradores-as de la empresa.

Quienes se encuentran separados de sus parejas conforman el 3.4%, valor interesante si se tiene en cuenta que las dinámicas organizacionales en cuanto a jornadas de trabajo, horarios, y relaciones interpersonales han sido en muchos momentos, factores desencadenantes de conflictos intrafamiliares. Anexo a esta situación, se empalma en la composición familiar la constante de la ausencia, tenencia y número de hijos tendiente a la conformación de núcleos familiares pequeños con predominio de un número igual o menor a dos hijos, y en la mayoría de los casos no hay presencia de los mismos. Para constatar lo anterior, existen actualmente 194 colaboradores-as que no tienen hijos; otras 172 que solo tienen 1 y 167 más que tienen 2 hijos, y las estadísticas descienden significativamente en la medida en que aumenta el número de hijos como lo demuestra la gráfica 6.

**Gráfica 6. Colaboradores y No de Hijos. Zona Oriente**



Fuente: Dependencia de Salud Ocupacional y el autor. 2010

Para sintetizar lo anterior, se destaca el nivel operativo de la organización por ser el receptor más importante de su población colaboradora, sobresaliendo la planta de procesos como el lugar que presenta mayor concentración de hombres y mujeres, con tendencia ascendente del sexo masculino a causa del esfuerzo físico en la realización de las tareas propias del quehacer laboral, y cuyo nivel de escolaridad es inferior a estudios técnicos, pronunciándose fuertemente esta característica, en relación a los demás niveles estratégicos de la empresa.

Aunque existe una considerable representación de la soltería como estado civil del talento humano, se evidencia una cifra superior en la conformación de parejas por medio del matrimonio o a partir de la unión marital de hecho, patrones observados primordialmente en las personas que se encuentran en la adultez temprana e intermedia, respectivamente.

No obstante, la presencia de hijos en la vida de colaboradores y colaboradoras de la empresa, es una de sus características principales, independientemente del estado civil, posicionándose en el segundo lugar después de la ausencia de los mismos, siendo la cantidad inversamente proporcional al nivel de escolaridad del talento humano, incrementándose el número de infantes especialmente en las familias de colaboradores-as pertenecientes a las granjas de reproducción y engorde.

### 3. PROCESO METODOLÓGICO

A partir de la observación directa de las dinámicas internas de la empresa, se dió inicio a la confrontación de la realidad con las impresiones expuestas por anteriores estudiantes de practica de Trabajo Social, durante su actuación en la Zona Oriente de Pimpollo S.A.S, priorizando en la revisión de sus informes académicos, reconociendo a la vez, el nivel de la práctica como un elemento determinante en la acción profesional en este espacio. Después del acercamiento a los antecedentes descritos, se realizó la respectiva ubicación institucional y los primeros encuentros con los equipos que se convirtieron posteriormente en un apoyo para la consolidación de futuras intervenciones desde el ejercicio de práctica.

Este primer acercamiento a los equipos operativos y al talento humano que pertenecía a los mismos, incluyó la identificación de cargos y funciones pertinentes, el análisis de los elementos internos referentes a tecnologías, materia prima, producción, medios de comunicación, y otros recursos físicos; los lideres formales, los niveles organizacionales y sus respectivos representantes, los espacios laborales y las responsabilidades por parte de Trabajo Social, profesión con la que el Departamento de Gestión Humana había contado mediante el apoyo de estudiantes en práctica. Así mismo se propiciaron acercamientos y espacios de diálogo informal con otros-as colaboradores-as con el fin de afianzar los vínculos, conocer de cerca la complejidad de la compañía y de su población colaboradora, y distinguir factores relevantes para el levantamiento del diagnostico y líneas de acción, apoyando el estudio en instrumentos y documentos internos como entrevistas de retiro, actas de reuniones, boletines semestrales, informes de gestión, etc.

Acto seguido, se planteó la organización de la información a través de un diagnóstico estratégico que respondiera a las manifestaciones de la compañía con incidencia negativa y/o satisfactoria en el ámbito competitivo, con otras

empresas del sector avícola y sus derivados. En este punto y atendiendo a la perspectiva de planeación estratégica, se desarrolló una matriz DOFA, determinando elementos internos, a favor y en contra, discriminados desde las debilidades y fortalezas existentes (de manera general y especificando algunos en el área de Gestión Humana), confrontándose con las amenazas y oportunidades que presentaba la empresa en la externalidad, para competir en el mercado.

La evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitió la comprensión integral de la realidad organizacional, para convertirse en la base sobre la cual se construyó un conjunto de estrategias en respuesta a las situaciones problemáticas encontradas en el proceso diagnóstico.

Traducidas luego, en objetivos estratégicos, adquirieron movimiento en el transcurso de un plan operativo, cuyas actividades, cumplimiento de metas e indicadores, comprobaron la efectividad del mismo, la disposición de la compañía, y el avance o persistencia de la empresa en general y su población colaboradora ante las situaciones abordadas. El plan operativo representó entonces el conjunto de acciones planteadas, tendientes a responder a las dificultades evidenciadas en la etapa diagnóstica., y su ejecución estuvo enmarcada en tiempos específicos, contemplados en un cronograma ciertamente flexible dependiendo de las circunstancias empresariales y del ritmo de los actores implicados en esta tercera etapa.

La evaluación y el seguimiento se desarrollaron al inicio, durante la ejecución y en la finalización de la propuesta, determinando los avances del proceso a partir de la intervención del profesional en formación. La información producto de la evaluación fué consolidada en un informe final, posterior a la ejecución. Es necesario aclarar que el entramado de acciones, intenciones y proyecciones, estuvo transversalizado por un proceso de sistematización de la experiencia que tomó como centro para su estudio y reflexión, uno de los ejes operativos planteados en la resolución de las situaciones de interés.

### 3.1 CONTEXTUALIZACIÓN SITUACIONAL

Los procesos de producción desarrollados en Pimpollo S.A.S comprometen horarios laborales extensos para dar cumplimiento a las responsabilidades y expectativas de los grupos de interés de la organización. Horarios que acordados en un contrato laboral comprenden ocho o nueve horas de trabajo, pero que circunstancialmente se dilatan en jornadas mayores de diez y seis horas remuneradas, en las plantas de producción y/o granjas.

Esta situación ha generado entre las y los colaboradores de la compañía, formas de exteriorización emocional que fluctúan entre el estrés, la agresividad, y la desmotivación, presentándose simultáneamente el distanciamiento familiar, siendo este uno de los factores de mayor importancia en la alteración del bienestar del talento humano, y en la generación de riesgos psicolaborales, a partir de los sentimientos de culpa de los-as colaboradores-as, el reproche por parte de sus familias y la desmejora en la interacción familiar.

Los miembros de las familias que entienden parcialmente la responsabilidad laboral de sus parientes en Pimpollo S.A.S, experimentan sentimientos de abandono por parte de ellos-as en cuanto al cuidado y crianza de sus hijos, dedicación al hogar, y tiempo para compartir. A pesar de los esfuerzos realizados en procesos de formación denominados “escuela de padres”, estos se han ejecutado solo a las personas que trabajan en las granjas de producción y engorde, de manera intermitente y con resultados insostenibles en el tiempo.

En cuanto al talento humano de las plantas de producción ubicadas en la urbe, es pertinente acotar que las situaciones presentadas con antelación también tienen lugar en estos escenarios, y aun no se han iniciado acciones que ayuden en la mejora de la interacción familiar, con fines de contribución al bienestar social de sus colaboradores. De conformidad con este panorama, fué preciso iniciar un proceso formativo y de interacción con las familias de las y los colaboradores, de manera tal que logran aprehender conocimientos hacia

nuevas formas de relación familiar, propiciadoras del buen trato, la inclusión, pautas adecuadas de crianza, etc.

Por otra parte, en la planta de procesos y el área administrativa de la compañía, ubicadas en el sector urbano del área metropolitana de Bucaramanga, se reconocen situaciones que necesitan especial atención dado que al interior de dichas dependencias se desarrollan eventos que desestabilizan la armonía y el clima laboral. Tales eventos están relacionados con el manejo inadecuado de la comunicación y de la autoridad en algunos momentos, a partir de la producción de ruidos comunicativos, distorsión de la información, juego de poderes, resistencia al cambio, frustración y sentimientos encontrados frente a las actividades laborales, los horarios de trabajo y la sensación de instrumentalización constante de su quehacer. Esto permea episodios que involucran conflictos de poder, obstrucción en la norma y rechazo a las figuras de autoridad de manera tácita o directa, propiciando en términos generales la desmotivación y el desgaste inter-relacional.

Ante estos hechos, el departamento de Gestión Humana promueve su disminución y erradicación a través de acciones que afiancen espacios para el encuentro y la recreación entre los grupos de colaboradores-as asociados a la compañía; no obstante, estos propósitos atienden a la urgencia y no a la importancia que debe darse a las mismas desde una visión integradora e intencionada; se tornan desarticuladas de un proceso formativo que garantice la constancia de un clima laboral satisfactorio, un sentido de pertenencia constante, perdiéndose la esencia de las acciones entre el asistencialismo y la repetitividad.

De acuerdo a lo anterior se propuso desde el marco de la Planeación Estratégica, la matriz DOFA (obsérvese el cuadro N° 2), que congregó las principales debilidades y fortalezas al interior de la empresa y en el área de Gestión Humana; y las amenazas y oportunidades a las cuales se enfrenta, determinando el problema objeto de intervención profesional.

**Cuadro 2. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Organización.**

	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p>

<p align="center"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leyes que regulan la interacción humana en las empresas.</li> <li>2. Red de instituciones con la cual, la compañía tiene relaciones como asociada (EPS, AFP, CCF, otras).</li> <li>3. Credibilidad en los grupos de interés externos hacia la empresa.</li> <li>4. Disposición de los niveles táctico y estratégico en la visualización de planes de mejora orientados hacia el bienestar social empresarial.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p align="center"><b>FORTALECIMIENTO DEL SER: “También soy...”</b> (D1-O1) (D2-O2) (D3, D4,D5-O3,O4)</p> <p align="center">(Estrategia de Mejora Continua)</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p align="center"><b>Estrategia de Atención y Formación Familiar: EAFF</b> (F1-O1) (F4-O3)</p> <p align="center"><b>Estrategia de Articulación de la Red: EAR</b> (F2-O4) (F3-O2,O4)</p> <p align="center">(Estrategias de Mejora Continua)</p>
<p align="center"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las familias de los-as colaboradores-as como fuente de presión y factor de estrés para la población colaboradora, por la permanente ausencia de los mismos-as en sus hogares.</li> <li>2. Competencia de otras empresas pertenecientes a la industria avícola y sus derivados., con mejores garantías para la o el colaborador, en cuanto a bienestar social se refiere.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <p align="center"><b>Estrategia de Atención y Formación Familiar: EAFF</b> (D4-A1) (D2-A2) (D3-A4) (D1-A3)</p> <p align="center"><b>Estrategia de Articulación de la Red: EAR</b> (D5-A4)</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p align="center"><b>FORTALECIMIENTO DEL SER: “También soy...”</b> (F4-A4) (F3-A2)</p> <p align="center"><b>Estrategia de Atención y Formación Familiar: EAFF</b> (F2-A1)</p> <p align="center"><b>Estrategia de Articulación de Redes:</b></p>

<p>3. Políticas que priorizan procesos de seguridad industrial y salud ocupacional desde el elemento físico, descuidando el factor psicosocial.</p> <p>4. Imagen desfavorable hacia la empresa por parte de personas pertenecientes anteriormente a grupos de interés internos y actualmente desvinculados de la empresa; a causa de los extensos horarios, dificultades de relación con pares y jefes inmediatos, percepción de abandono e inconformidad con las políticas institucionales en cuanto a Bienestar social se refieren.</p>		<p><b>EAR</b> (F1-A3) (F1-A2)</p>
---	--	---------------------------------------

Elaborado por: Serna Reyes Robinson.

Nótese en el cuadro anterior los elementos más relevantes dentro de la organización en torno a fortalezas y debilidades encontradas internamente, y las amenazas y oportunidades presentes en el contexto externo, que apoyan u obstaculiza la misión empresarial, subrayando las relaciones que se dan entre los cuatro aspectos mencionados, simultanea, reciproca, holística, sistémica, y circunstancialmente; descubriendo a la vez que, como un primer elemento a reflexionar se tenía la existencia en la sociedad de un acervo de redes institucionales anexas a la compañía a partir de la vinculación de su población colaboradora en EPS, AFP, CCF, y demás; constituido (el citado acervo) como una oportunidad de Pimpollo S.A.S para articular acciones tendientes a mejorar el clima laboral y competencias de sus colaboradores-as, aumentar la motivación en el lugar de trabajo y disminuir el nivel de ausentismo en el mismo, desde la implementación de programas de calidad, Salud ocupacional, Seguridad Industrial, bienestar social, etc.

Así mismo las disposiciones legales vigentes en el país y algunos acuerdos internacionales, construidos en el círculo laboral, se convierten en una oportunidad para el talento humano, de llevar a cabo el pleno ejercicio de sus derechos, como factor motivacional y de prevención y cuidado de su salud integral dentro de la compañía, por el estricto cumplimiento de la ley alrededor de la seguridad industrial, el pago oportuno y total de las prestaciones sociales y otros derechos legales, creando confianza y credibilidad en los diferentes grupos de interés hacia la institución, y constituyéndose (si se toma desde una perspectiva holística) como eje central de la acción desde Gestión Humana para mejorar las relaciones y los procesos de interacción humana superando el ejercicio asistencialista, paternalista, puntual (en ocasiones descontextualizado) por parte de los niveles táctico y estratégico de la empresa, aprovechando su preocupación e interés en la construcción, planeación, ejecución de planes de mejora que fortalezca el bienestar social empresarial, toda vez que se cuide la imagen corporativa, se identifiquen situaciones conflictivas que atañen al talento humano, (además) verbalizadas por personas que pertenecieron a la

organización, y cuyas experiencias se tengan en cuenta para futuras propuestas de mejoramiento.

Otro aspecto de merecedora atención fueron las familias de la población colaboradora de Pimpollo S.A.S al reconocer en ellas agentes potenciales de estrés para los-as colaboradores-as, por la presión que les pueden generar a causa de la ausencia constante, desplazamiento o abandono de ciertas responsabilidades en sus hogares.

La compañía ha contemplado la situación con cautela, enfrentando la amenaza a través de acciones educativas puntuales, ejecutadas por anteriores profesionales en formación de Trabajo Social especialmente en la granja La Mariana, con las personas que allí laboran, como una forma de contribuir al bienestar social empresarial mediante la formación en pautas adecuadas de crianza, comunicación, salud sexual y reproductiva, etc.

Esto ha aumentado -en cierta medida- la confianza y el reconocimiento de las familias (como clientes y participantes indirectos de la compañía) hacia la misma, no obstante, hay continuidad en percepciones adversas frente a las dinámicas corporativas, que verbalizadas constantemente refuerzan la generación de riesgos psicosociales y enfermedades de trabajo y/o profesionales, producto de la influencia familiar concatenados al estrés laboral especialmente, ocasionado precisamente por las extensas jornadas de trabajo; afectación que se manifiesta en la rotación del talento humano, representando entre otros aspectos, pérdidas significativas para la empresa en términos de experiencia, capacitación, dinero.

Es de señalar que parte de los factores comprometidos en el fenómeno de rotación, también se relacionan con la marcada competencia de otras empresas del sector avícola, desde una oferta dirigida a mayores y mejores garantías para el Talento Humano que se encuentra a su disposición.

Una última reflexión se situó en la garantía de la sostenibilidad de los procesos que contra-restan los efectos negativos de las debilidades y amenazas presentadas en los anteriores eventos, exaltando nuevamente la voluntad del nivel estratégico organizacional para movilizar propuestas que favorezcan los diferentes focos de acción empresarial, afianzando espacios de formación y capacitación en los temas necesarios para el mejoramiento de la calidad general y total de la empresa; involucrando a nodos o actores sociales de la misma, y pertenecientes a otras redes externas e internas, para implementar programas, proyectos o acciones que en comunión con las expectativas, necesidades o proyecciones del talento humano, logren aumentar su motivación; dirigiendo su desarrollo integral, mas allá de la normatividad nacional que se constituye en una amenaza para el elemento psicolaboral cuando su prioridad se encarna solo en políticas que priorizan la seguridad industrial y salud ocupacional desde el plano físico.

Siguiendo esta lógica, los avances en la interacción con el talento humano, le permitirá competir en el mercado, ofertando mayores beneficios e incentivos para este, de los que actualmente tienen otras empresas que resultan atractivas para su ingreso, y cuyos efectos a partir de dichas atracciones son también responsables potenciales de la rotación del personal en Pimpollo S.A.S.

Paralelamente el sentir de algunas personas que se han desvinculado de la organización por situaciones conflictivas ocasionadas a causa de otras debilidades de Pimpollo S.A.S como son las dificultades en los procesos comunicativos extendidos a la interacción humana, entre colaboradores-as y jefes inmediatos especialmente, amenazan la imagen de la empresa por las consecuencias que pueda acarrear la socialización de experiencias incómodas de tales personas, utilizadas para justificar el acto comunicativo disociativo por malestares e inconformidades hacia la empresa.

### 3.2 CONFORMACIÓN DE ESTRATÉGIAS PARA EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

La identificación y comprensión relacional entre los factores contribuyentes a la complejidad organizacional de manera positiva o negativa, apoyada en la contextualización situacional, brindó los insumos necesarios para proponer tres estrategias de Mejora Continua, con el fin de responder a las exigencias de la compañía, evidenciando de manera imperativa la Instrumentalización del Talento Humano como el problema social, objeto de intervención. Estas se denominaron estrategia “También Soy...” (Estrategia de fortalecimiento al ser), la Estrategia de Atención y Formación Familiar - EAFF, y la Estrategia de Articulación de Redes – EAR, las cuales se describieron como:

- ***Estrategia de Fortalecimiento del Ser: “También Soy...”***

Construida sobre la base humanista, se reconoce cada actor social del sistema organizacional, como sujeto activo en los procesos de cambio que puedan mejorar las dinámicas laborales y el bienestar social empresarial. La presente buscaba afianzar los vínculos relacionales desde la lógica formativa, lograr un mayor nivel de cohesión y membresía frente a la institución y los procesos que desarrollan; y aumentar la motivación en el talento humano, con un conjunto de acciones que destacaran y generaran el reconocimiento de habilidades, competencias, expectativas, gustos, del tapital humano.

- ***Estrategia de Atención y Formación Familiar - EAFF***

Esta se visualizó como una propuesta favorecedora de la conformación de escenarios de discusión, reflexión y afianzamiento de habilidades que permitieran una mayor destreza en la identificación, abordaje y resolución de conflictos en el grupo familiar, por parte de los miembros de las familias de los-as colaboradores-as de Pimpollo, y en ellos mismos.

- ***Estrategia de Articulación de Redes - EAR***

El empoderamiento de los nodos de la red empresarial es necesario para la multiplicación de las acciones tendientes al bienestar social del talento humano. Por esto, la EAR tuvo como meta consolidar nodos pertenecientes a las diferentes redes de la organización y fuera de ella, que incidieran directamente en el cotidiano de vida de la población colaboradora, para que fueran ellos quienes movilizaran acciones contribuyentes al bienestar individual, social y familiar de los-as colaboradores-as de la Zona Oriente de Pimpollo S.A.S contemplados como sujetos de intervención del profesional en formación de trabajo Social.

### **3.2.1 Objetivos Estratégicos.**

Los objetivos estratégicos propuestos para cada una de las anteriores estrategias giraron e torno a:

- Contribuir al bienestar social de las y los colaboradores de Pimpollo S.A.S Zona Oriente, a partir de la apertura de escenarios dedicados al fortalecimiento del ser, la motivación y el afianzamiento de las relaciones interpersonales, para mejorar el ambiente y clima laboral de la empresa.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones familiares de la población colaboradora de la organización mediante la construcción de espacios de interacción familiar, para reducir factores de riesgo psicosocial en el talento humano de la organización, y aumentar habilidades en el ejercicio de pautas de crianza entre los miembros de las familias.
- Consolidar redes de apoyo entre diferentes grupos de interés de la compañía, mediante la capacitación, formación y vinculación de sus nodos, con miras a su dinamización en torno a la prestación de servicios, multiplicación de las acciones formativas, y apoyo efectivo del talento humano.

### 3.2.2 Planes Operativos.

Cuadro 3. Plan operativo N° 1. Estrategia de Fortalecimiento del Ser: “También Soy...”

<p><b>ESTRATEGIA:</b></p> <p>Estrategia de Fortalecimiento del Ser: “También Soy...”</p>				
<p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b></p> <p>Contribuir al bienestar social de las y los colaboradores de Pimpollo S.A.S Zona Oriente, a partir de la apertura de escenarios dedicados al fortalecimiento del ser, la motivación y el afianzamiento de las relaciones interpersonales, para mejorar el ambiente y clima laboral de la empresa.</p>				
ACCIONES ESTRATÉGICAS (A.E)	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
<p><b>A.E.1.1</b> Institucionalización de espacios de fortalecimiento al ser.</p> <p><b>A.E.1.2</b> Procesos de Sensibilización y movilización en torno a la Salud Ocupacional.</p>	<p>- Realización de reuniones para sensibilizar a supervisores y jefes de area de las situaciones encontradas en el DX y presentacion de la estrategia.</p> <p>-Convocatoria al talento humano para asistir a la estrategia a través de los medios de comunicación existentes en la empresa.</p> <p>- Preparación metodológica de</p>	<p>100 colaboradores-as de la empresa participan en espacios reflexivos dedicados al mejoramiento de sus relaciones interpersonales.</p> <p>- 100 colaboradores-as de la empresa participan en actividades para el mantenimiento y</p>	<p>(N° participantes en estos espacios /N° de personas convocadas a este espacio)*100</p> <p>(N° participantes en “También soy...” /N° de personas convocadas a “también Soy...”)*100</p> <p>N° participantes que interiorizan hábitos</p>	<p>Grupo colaborador participante, de la empresa.</p> <p>Área de Gestión Humana.</p> <p>Profesional en Formación de Trabajo Social.</p>

<p><b>A.E.1.3</b> Motivación al talento humano de la compañía.</p>	<p>los talleres Ludico-reflexivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecución de talleres Lúdico-reflexivos de comunicación asertiva, escucha empática, manejo de la autoridad, liderazgo, auto reconocimiento, género.</li> <li>-Acercamientos individuales desde el contacto directo con colaboradores/as de la empresa para el abordaje de situaciones particulares y resolución de conflictos.</li> <li>-Construcción y dinamización de un programa de Pausas activas.</li> <li>-Priorización, coordinación y celebración periódica de fechas importantes como festejos de navidad, cumpleaños, quinquenios, reconocimiento a la labor cumplida.</li> <li>-Entrega de informes al Area de Gestión Humana, acerca del desarrollo de la estrategia.</li> </ul>	<p>mejoramiento de su salud física y mental, y a prevención de enfermedades laborales y/o profesionales.</p> <p>Totalidad de la población colaboradora de la compañía se beneficia de las acciones orientadas hacia la motivación, reconocimiento, integración y bienestar social empresarial</p> <p>-Plan de mejora frente a las acciones de bienestar social en la compañía, proyectado al primer semestre de 2011.</p>	<p>adecuados de postura y ejercicio de sus actividades laborales estos espacios /total de participantes en las pausas activas)*100</p> <p>(N° de asistentes a acciones de motivación y bienestar social / N° de personas convocadas a estos espacios)*100</p> <p>Documento escrito del plan de mejora.</p>	
--	---	---	--	--

Elaborado por: Serna Reyes Robinson.

**Cuadro 4. Plan operativo N° 2. Estrategia de Atención y Formación Familiar: EAFF**

<b>ESTRATEGIA:</b>				
Estrategia de Atención y Formación Familiar: <b>EAFF</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Contribuir al mejoramiento de las relaciones familiares de la población colaboradora de la organización mediante la construcción de espacios de interacción familiar, para reducir factores de riesgo psicosocial en el talento humano de la organización, y aumentar habilidades en el ejercicio de pautas de crianza entre los miembros de las familias.				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS (A.E)</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<p><b>A.E.2.1</b> Conformación de integración de familias de colaboradores –as de Pimpollo de las granjas.</p> <p><b>A.E.2.2</b> Acercamiento situacional de las familias.</p> <p><b>A.E.2.3.</b> Procesos de</p>	<p>-Contacto directo y acercamiento inicial a familias de colaboradores –as de las granjas de reproducción y engorde, para presentar la propuesta.</p> <p>-Convocatoria de familias de las granjas para asistir a la EAFF, mediante diferentes medios de comunicación existentes en la empresa.</p> <p>-Reuniones para priorización de manera participativa temáticas emergentes e inducidas para el proceso formativo, con las familias convocadas.</p>	<p>-30 familias de las granjas Mariana y El roble se encuentran vinculadas y asisten al proceso formativo</p> <p>-30 familias conocen los principales factores generadores de VIF y MIF.</p>	<p>(N° flías vinculadas / N° flías convocadas)*100</p> <p>(N° flías asistentes a las reuniones / N° familias vinculadas) *100</p> <p>(N° temáticas abordadas en formación/ N° temáticas propuestas para la formación)*100</p>	<p>Familias participantes.</p> <p>Área de Gestión Humana.</p> <p>Profesional en Formación de Trabajo Social.</p>

<p>Formación con las familias.</p> <p><b>A.E.2.4</b> Balance de logros y dificultades de la EAFF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración metodológica de talleres de formación en apertura del espacio formativo en pautas de crianza, sexualidad responsable, género, convivencia, habilidades sociales, factores de riesgo psicosocial (VIF, MIF).</li> <li>- Ejecución de talleres de formación periódicos, en las temáticas determinadas.</li> <li>-Evaluación de los aprendizajes adquiridos durante el proceso de formación.</li> <li>-Socialización de experiencias personales y orientación familiar, en casos específicos.</li> <li>-Seguimiento a la reproducción de la acción formativa en otros nodos de la red subjetiva de las familias asistentes a la EAFF</li> <li>-Socialización de la experiencia al Area de Gestión Humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 conflictos específicos de familias vinculadas a la EAFF, son atendidos desde la interacción psicosocial generada a partir de la intervención del profesional en formación en Trabajo Social</li> <li>-30 familias contribuyen a la disminución de factores de estrés para sus parientes colaboradores de la empresa.</li> </ul>	<p>(N° conflictos resueltos adecuadamente/N° conflictos presentados)</p> <p style="text-align: right;">*100</p> <p>Informe</p>	
---	--	---	--	--

Elaborado por: Serna Reyes Robinson.

**Cuadro 5. Plan operativo N° 3. Estrategia de Articulación de Redes: EAR**

<p><b>ESTRATEGIA:</b> Estrategia de Articulación de Redes: <b>EAR</b></p>				
<p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b></p> <p>Consolidar redes de apoyo entre diferentes grupos de interés de la compañía, mediante la capacitación, formación y vinculación de sus nodos, con miras a su dinamización en torno a la prestación de servicios, multiplicación de la acción formativa, y manejo efectivo del talento humano.</p>				
ACCIONES ESTRATÉGICAS (A.E)	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
<p><b>A.E.3.</b> Extensión del proceso formativo a familias de las granjas al talento humano de la planta de procesos de la empresa.</p> <p><b>A.E.3.2 A.E.3.3</b> Multiplicación de la acción formativa de la estrategia “también Soy...” por parte de los-as colaboradores-as formados-as, a grupos de colaboradores-as a de</p>	<p>-Realización de reuniones con las jefaturas de área para la presentación de la EAR.</p> <p>-Convocatoria y conformación del grupo de familias del talento humano de la Planta de Procesos, mediante diferentes medios de comunicación existentes en la empresa.</p> <p>-Iniciación de la EAFF en la planta de procesos con el grupo de familias allí conformadas.</p> <p>-Identificación de líderes formales e informales de las diferentes áreas donde se realizó la primera estrategia.</p>	<p>-30 nodos familiares formados inician procesos de orientación hacia el mejoramiento de las dinámicas familiares, en su entorno inmediato.</p> <p>-20 familias de colaboradores-as de la planta de Producción de la organización se vinculan a la EAFF.</p> <p>-10 familias de colaboradores-as de la planta de Producción de</p>	<p>(N° De personas orientados por nodos fliares formados en la EAFF / N° de nodos fliares formados en la EAFF, multiplicando la acción formativa)*100.</p> <p>(N° nodos Fliares de P. Procesos articulados a procesos de formación / total de nodos de P. Procesos contactados) *100</p> <p>(N° de personas</p>	<p>Familias y lideres-zas de área participantes.</p> <p>Área de Gestión Humana.</p> <p>Profesional en Formación de Trabajo Social.</p>

<p>otras áreas y nodos de la red organizacional.</p> <p><b>A.E.3.4</b> Dinamización de redes institucionales externas que contribuyan a los objetivos y funcionamiento del Area de Gestión Humana de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realización del ciclo formativo: “Las ocho herramientas de la Influencia” al grupo de lideres contactados.</li> <li>-Convocatoria a instituciones externas que apoyan los procesos internos de la empresa desde Gestión humana, mediante diferentes medios de comunicación.</li> <li>-Contacto directo periódico con las instituciones convocadas para la articulación de las acciones de motivación al talento humano, desde la contribución de recursos.</li> <li>- Realización de actividades de Bienestar social de la empresa (capacitación, Pausas Activas, celebración de fechas importantes) con los recursos gestionados y las instituciones aportantes de los mismos.</li> </ul>	<p>la organización se participan</p> <p>-50 personas formadas en la estrategia “también Soy...” reproducen sus aprendizajes con colaboradores-as de otras áreas.</p> <p>Iniciación del proceso en una nueva área.</p> <p>10 organizaciones apoyan el objetivo del Area de Gestión Humana a partir del aporte de recursos.</p>	<p>orientados por colaboradores formados en “También Soy...” / N° de orientadores-as formados multiplicando la acción formativa)*100</p> <p>(N°de instituciones aportantes de recursos al área de Gestión Humana/N° de instituciones identificadas.</p>	
--	--	---	---	--

Elaborado por: Serna Reyes Robinson.

## 4. PROCESO DE INTERVENCIÓN

El proyecto general propuesto desde la intervención del Trabajador Social en formación en las instalaciones de Pimpollo S.A.S. se consolidó a través de tres estrategias de intervención en concordancia con la contextualización situacional encontrada (y descrita en el capítulo 3); denominadas Estrategia de Fortalecimiento Al Ser “También Soy...”, Estrategia de Atención y Formación Familiar-EAFF, y Estrategia de Articulación de Redes-EAR, que respondieron a las situaciones asociadas a la Instrumentalización del Talento Humano, como problema social encontrado. A partir de lo anterior y en concordancia a los planes operativos propuestos desde la perspectiva estratégica se presenta a continuación el proceso metodológico llevado a cabo en la ejecución de la práctica dentro del ámbito organizacional:

### **a. Estrategia de Fortalecimiento del Ser: “También Soy...”**

El desarrollo de esta estrategia que buscaba el bienestar social de la empresa y el mejoramiento del clima laboral, se ejecutó a través de tres acciones generales, donde la institucionalización de escenarios de fortalecimiento del ser conformaba el eje central de la primera. Para ello se dió inicio a la convocatoria de los líderes formales (jefes y auxiliares de área, supervisores) a través del sistema de intranet, avisos y carteleras en los sitios de difusión comunicativa destinados por la compañía, y mediante el contacto directo, con el fin de dar a conocer los principales elementos encontrados en la etapa de diagnóstico realizada anteriormente. Simultáneamente se realizaron tareas de logística para la consecución y adecuación de la sala de juntas, material tecnológico como video beam, computador y sonido, listados de asistencia, entre otros.

La convocatoria tuvo como resultado la generación de una reunión (22 de octubre de 2010), en la cual después de hacer una presentación general de los

12 asistentes pertenecientes a Planta de Procesos, Cuartos Fríos, Logística, Plataforma, Gestión Humana, Limpieza y desinfección Gestión Ambiental y calidad, se socializaron los hallazgos encontrados en el acercamiento inicial a la realidad encontrada del campo de práctica (y que se describen con especial atención en el capítulo anterior), aprovechándose el espacio para presentar la estrategia.

Confirmada la disposición de los y las asistentes ante la propuesta, se efectuó una campaña comunicativa utilizando los mismos medios de difusión de la convocatoria a los líderes formales, invitando al talento humano del área de Logística particularmente, atendiendo a la preocupación del nivel táctico de la empresa, sobre la situación de los operarios y demás personal de este núcleo del proceso productivo, en torno a dificultades de comunicación, exclusión de género, indiferencia a la norma y rechazo a las figuras de autoridad, manipulación irresponsable del producto, disminución del sentido de pertenencia, irrespeto y agresión verbal. Por lo que se consolidó esta primera experiencia como una prueba piloto con proyección a otras dependencias de la organización.

Posterior a la convocatoria se conformó un grupo de 33 participantes del área en mención (número que aumentó a 73 personas posteriormente al implementarse en otras unidades de producción), dentro de las instalaciones donde laboraban, con quienes se conversó acerca del objetivo de la propuesta, escuchando a la vez sus propias expectativas frente al trabajo a realizar por el estudiante en práctica. Expresiones que se convirtieron en el insumo para construir un ciclo formativo de talleres que ayudaran al mejoramiento del clima y ambiente laboral.

Una vez diseñada metodológicamente la propuesta formativa a partir de los aprendizajes obtenidos en la academia, se abrió formalmente el ciclo formativo: *Espacios de Fortalecimiento al ser "También Soy..."*; experiencia de encuentro interpersonal que comenzó el 8 de noviembre de 2010, cuyo nombre nació de

una reflexión colectiva acerca del nivel de importancia del talento humano para la compañía y el rescate de la dignidad humana dentro de los procesos productivos en el ámbito organizacional. Este ciclo compuesto de tres ejes temáticos denominados “*También Soy Humano*”, “*También Soy Importante*” y “*También Soy Parte de...*”, estuvo dinamizado a partir de la implementación de técnicas como la observación directa y participante, el taller lúdico-reflexivo, el dialogo de saberes, la lluvia de ideas y la escucha activa.

En el eje “*También Soy Humano*”, se abordó durante 8 encuentros, el autoreconocimiento personal como punto de partida, reflexionando acerca de las habilidades, competencias cualidades y defectos de cada uno de los asistentes. En este orden de ideas se dispuso de algunos recursos como la música para el análisis de letras de canciones orientadas hacia la búsqueda de la esencia humana (tal como “Oh que será” de Willie Colón y “Mañana” de Aterciopelados) y otros recursos como mensajes reflexivos y fotografías obtenidos en internet. Estas alternativas didácticas permitieron mayor cohesión del grupo asistente al ciclo formativo en esta primera fase que se desarrolló diariamente durante la estrategia, resolviendo tres preguntas fundamentales: ¿Cómo me defino? ¿Cómo me siento? ¿Cómo me proyecto?

A partir de ello se evidenció una férrea convicción hacia la vida y hacia la familia, denotándose la exteriorización de sentimientos adversos en contra de la situación laboral y la imposibilidad de crecer académicamente. El autoreconocimiento generó como resultado la confrontación de prácticas particulares como la indiferencia, la agresividad, la ausencia de propósitos claros a futuro, y la presencia de anti-valores (irresponsabilidad, desorganización, pereza), con los objetivos personales, y un balance frente a los aciertos y persistencias durante la actuación como ser humano, en la sociedad y en la familia, descubriendo la inconformidad frente a la vida, como el sentimiento a fín a todo el grupo.

Estos avances se convirtieron en el marco de la visualización de un proyecto de vida, aspecto incluido en este primer núcleo temático donde a través de una perspectiva constructivista se desarrolló el concepto de proyecto de vida a corto mediano y largo plazo, posibilitando en seis sesiones, que cada uno de los asistentes realizara un ejercicio de construcción de metas para el presente inmediato y futuro, en consonancia con sus intereses.

En cuanto al eje *“También Soy Importante”*, se ejecutaron 15 reuniones en total, donde las primeras 4 priorizaron el ejercicio reflexivo frente al reconocimiento de los demás como sujetos de derechos a partir de las lecturas *“Derecho al derecho”* de Emilio Mantilla, Preámbulo de la Constitución Política de Colombia y la dinámica *“Mi lado animal”*. 5 encuentros más tenían como objeto enfatizar en la importancia de la mujer dentro del ámbito social; y al mejoramiento de la interacción en el grupo de pares a través de la interiorización de habilidades sociales a través de la exposición de su definición, y la construcción colectiva durante el. Con la escucha activa y el diálogo de saberes como técnicas centrales se trabajó en los participantes desde la perspectiva de género la inclusión de la mujer en la vida laboral y el respeto hacia ella. Esto apoyado nuevamente en material musical y conversatorios abiertos (se utilizó la canción *“mujeres”* de Ricardo Arjona, como dinámica *“rompe-hielo”* y de reflexión en este tópico).

A la par con lo anterior se consumaron 6 conversatorios frente al tema de la escucha empática y sus aplicaciones en el contexto personal familiar y laboral, necesaria para comprender las particularidades de cada asistente, apoyando la actividad con lluvias de ideas frente al concepto de habilidades sociales y la importancia de su implementación en las relaciones interpersonales.

De cara al siguiente eje temático *“También Soy Parte de...”* durante 4 sesiones, la metodología aplicada en el desarrollo del liderazgo como una competencia importante en el manejo de grupos de trabajo, se fundamentó en los ejercicios *“guía la fila”* y *“La torre mas alta”*, dinámicas que permitieron evidenciar líderes

informales de logística y la actuación de los supervisores del área en la dirección de sus equipos. En esta misma lógica se analizaron elementos del manejo de la autoridad como la tonalidad de la voz, la expresión corporal, el nivel de frustración, la verbalización de directrices, entre otras; y elementos de la comunicación (pertinencia, lugar, mensaje, formas de comunicación) puestos en escena para posteriores reflexiones, de las cuales se generaron encuentros individuales para la resolución de conflictos entre auxiliares y con respecto a algunos jefes inmediatos, relativos a estos temas, facilitando la sensibilización frente a la importancia de la cordialidad en las relaciones laborales, y interiorización de valores como el respeto, la confianza, la solidaridad, la asertividad, el manejo normativo y el afianzamiento de las relaciones interpersonales. Análogamente se realizaron 4 encuentros para la concertación y el acuerdo en lo concerniente al mejoramiento en el manejo del lenguaje, honestidad, responsabilidad, la confianza y el acercamiento entre los/as colaboradores-as de la compañía en pro de un clima laboral satisfactorio, contribuyendo esta acción al respeto entre pares, el trabajo en equipo, la empatía y la tolerancia.

Las actividades propuestas para la segunda acción estratégica estuvieron orientadas hacia la promoción y cuidado de la salud ocupacional general, y la prevención de enfermedades profesionales y/o accidentes de trabajo, para lo cual se realizó un estudio preliminar acerca de los métodos utilizados por otras empresas para abordar el tema, investigando vía Internet y retomando material de consulta proporcionado por la directora de práctica para su estudio. A partir de esto se discriminaron las actividades físicas propuestas en la información encontrada, seleccionando aquellas que se adecuaban a escenario laboral en términos de posiciones ergonómicas, repetitividad de las labores, tiempos de trabajo, y áreas de producción.

Posteriormente se elaboró un programa de pausas activas que contemplaba una rutina de ejercicios diferentes para realizar diariamente durante cuatro semanas, adecuado a cada espacio de trabajo de la organización (ver anexo

C). Este programa se materializó en un documento que fue reproducido siete veces, para cada área de producción, entregándose a cada jefe inmediato para su implementación en el lugar de trabajo, acción que empezó a ejecutar el profesional en formación de Trabajo Social con el apoyo del auxiliar de la dependencia de salud ocupacional, en el área de logística como complemento a los espacios de “También Soy...”, (extendiéndose posteriormente a los demás sistemas de producción), teniendo vigencia, en la compañía, durante el periodo correspondiente a la practica académica.

El tercer núcleo de acciones de la primera estratégica tuvo lugar en actividades de Bienestar social Empresarial y Motivación por lo que fué necesario clasificar los eventos que tradicionalmente han tenido mayor relevancia en la empresa, destacándose la celebración de cumpleaños y las festividades de navidad como actividades propias de la época del año en la que se estaba ejecutando la práctica. Seguidamente se realizó una relación de las personas que cumplían años entre noviembre y febrero, con las cuales se celebraron 4 cumpleaños en los meses alusivos a su aniversario de vida, contando con un total de 46 participantes en los meses de agasajo. Para esto fué necesario movilizar nodos de la red interinstitucional (tema que se abordará más adelante) en la consecución de recursos como tortas y bebidas, adecuar el espacio para las celebraciones, realizar las invitaciones a los festejos y socializar las fechas en los espacios informativos de la compañía a través de carteleras e invitaciones. Los resultados de esta actividad se evidenciaron en la motivación del talento humano frente a la empresa, la sensación de importancia, la evaluación frente a los logros y retos en el transcurso de sus vidas, y mayor preocupación de la empresa por el reconocimiento al talento humano desde estas acciones.

En las festividades de fin de año se destacaron la fiesta de los niños, la novena de aguinaldos, el brindis de navidad, y la fiesta de fin de año, actividades en las cuales el trabajador social en formación concentró sus esfuerzos en la

coordinación de cada una de ellas, y preparación de la logística con el apoyo del Área de Gestión Humana.

En términos cuantitativos, esta primera estrategia expuso el 73% (73 participantes) de la población estimada en las dos acciones estratégicas iniciales y el 100% de la población de Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, obtuvo beneficios a partir de las acciones orientadas a la motivación y Bienestar Social Empresarial propiciados desde el área de Gestión Humana.

#### **b. Estrategia de Atención y Formación Familiar: EAFF**

Con miras a contribuir al mejoramiento de las relaciones familiares de la población colaboradora de la organización mediante la construcción de espacios de interacción familiar, y aumentar habilidades en el ejercicio de pautas de crianza entre los miembros de las familias, se dinamizó el objetivo principal en la Estrategia de Atención y Formación Familiar- EAFF, siendo indispensable la planeación de acciones hacia las granjas reproductoras Mariana y El Roble, pero redireccionando el proceso de intervención solo a la primera, por la distancia de la Granja el Roble localizada en el municipio de Curití.

Una vez hecha esta precisión, el 3 de noviembre de 2010, se generó un primer acercamiento directo a los jefes de producción de la Granja La Mariana y por medio de una reunión se socializó la propuesta de intervención para las familias del talento humano anexo del mencionado lugar, expresando las razones de esta intencionalidad de acuerdo a la continuidad de procesos anteriores denominados “Escuelas de Padres” y atendiendo a los resultados del diagnóstico estratégico; concertando el desarrollo de la EAFF, en 4 sesiones mensuales de dos horas c/u, durante la práctica académica.

Con el apoyo de la docente Yuliana Sanchez del colegio La Mariana, se realizó entre el 1 y el 9 de diciembre de 2010, la convocatoria a 30 familias de la

población galponera (hombres en su totalidad), a través de carteleras e invitaciones escritas personales, número concordante a la meta propuesta para esta estrategia, de las cuales solo asistieron durante el desarrollo de la EAFF, 13 familias (especialmente mujeres e infantes), lo que representó el 43.3% de la población convocada. Este resultado desfavorable se debió principalmente a la desmotivación de las familias frente a las “escuelas de padres” realizadas anteriormente, las cuales se abrieron formalmente, pero no hubo continuidad en los procesos propuestos.

El 15 de diciembre del año en mención, se efectuó la primera reunión, diseñada con el fin de conocer al grupo de familias participantes de la EAFF, y presentar la metodología de trabajo; se inició con una dinámica de presentación denominada “El rey manda”, la cual facilitó el acercamiento entre las familias y el facilitador del proceso de formación. En esta ocasión las familias compartieron la necesidad de la continuidad de la intervención realizada por anteriores estudiantes de práctica, en las tradicionales “Escuelas de Padres”, nombre que cambia por la implementación de un trabajo focalizado en los grupos familiares de los colaboradores.

En el 27 y 30 de diciembre de 2010, se ejecutaron dos sesiones que tenían como objetivo el mayor acercamiento entre los y las asistentes, iniciando cada reunión con dinámicas de introspección y acercamiento personal, mediante la música y la lectura “Una huella en el camino” de Luís F. Moreno, dirigida por el facilitador, evidenciándose la participación activa de los-as asistentes a la EAFF, cohesión en las actividades, mayor proximidad entre ellos/as, espontaneidad.

Se aprovecharon estos primeros acercamientos para generar compromisos frente a este espacio de Formación Familiar en cuanto a horarios, disposición y lugares de encuentro. También se seleccionaron mediante el diálogo de saberes y lluvia de ideas, algunos temas para trabajar posteriormente entre los cuales se encontraban VIF y MIF y sus factores de riesgo, Sexualidad Responsable, Buen Trato, Pautas de Crianza, Género, Habilidades Sociales. El

taller lúdico-reflexivo, nuevamente se consolidó como la técnica principal en la intervención profesional dentro de esta estrategia, hecho que se observó posteriormente en el diseño metodológico del ciclo formativo. Todo lo anterior apoyado en tareas como la consecución de grabadora, selección de material musical, recursos financieros para refrigerios y transporte, adecuación del espacio físico, preparación de papelería de apoyo, contactos telefónicos a las familias, participantes, control de asistencia, etc.

*“Planificando Nuestro Hogar”* fué el primer taller constituido por 2 sesiones (de 2 horas cada una), el cual inició con una dinámica denominada “armando el Paseo” donde 12 familias participantes imaginaban un lugar para ir de vacaciones y planeaban todo lo necesario para cumplir esta meta. Luego se reflexionó a cerca de los sentimientos generados en la construcción del “paseo”, dificultades y aciertos en la elaboración del mismo y la semejanza con la realidad familiar. El conversatorio permitió construir el concepto de planificación familiar e interiorizar en los asistentes la importancia en la toma de decisiones frente a la sexualidad, el número de hijos, los roles del hogar, y el manejo de la autoridad. Se observó una actitud reflexiva colectivamente, y la disposición de algunas mujeres para socializar experiencias acerca de los temas abordados. Finalmente se plasmaron compromisos frente a tareas puntuales propuestas para su realización al interior de sus hogares para planificar metas a corto y mediano plazo con las parejas y los hijos en temas de su interés.

Las siguientes tres sesiones conformaron el Taller Lúdico Reflexivo *“Prevención del MIF y la VIF”*, cuya dinámica de introducción con las canciones “Amor y Control” de Rubén Blades, “Dra. Corazón” de Aterciopelados “No basta” de Franco D’Vita (una para cada sesión), facilitó la reflexión colectiva frente a las situaciones destacadas en cada una de ellas en cuanto a las posibles causas de MIF y VIF (patrones culturales, filosofía de vida, situaciones al límite, reproducción de episodios de maltrato), sus principales manifestaciones (agresión física, verbal, psicológica, negligencia) y algunas

formas de abordar situaciones asociadas a estas problemáticas (Buen Trato, diálogo, apoyo en la leyes, asesoría en organizaciones idóneas en el tema). Construyendo participativamente desde el dialogo de saberes y la lluvia de ideas los concepto de Maltrato y Violencia Intrafamiliar.

Como en el taller anterior, en este algunas personas socializaron experiencias propias de sus cotidianos de vida en las que se habían presentado situaciones de maltrato especialmente de tipo verbal (groserías, gritos, sátiras); también se abordó de manera individual desde la orientación familiar, dos casos específicos de presencia de maltrato físico y psicológico hacia los hijos. Es pertinente acotar que el taller ayudó a que los/as asistentes comprendieran la importancia del diálogo entre parejas y con los hijos. Al terminar el ciclo temático se evaluó la interiorización de aprendizajes con una guía que contenía crucigrama, asociación de palabras, y reflexión de mensajes.

A pesar del compromiso de las familias participantes de la EAFF, los espacios formativos fueron reducidos a un encuentro mensual en la segunda quincena de Febrero de 2011, por solicitud de la jefatura de Gestión Humana, argumentando ausencia de recursos para este fin.

Como es de esperarse, la actividad de seguimiento en la reproducción de aprendizajes de los/as asistentes en el proceso formativo, al interior de sus hogares, se estableció como un objetivo a futuro para ejecutar por parte de los próximos/as estudiantes en práctica de Trabajo social que asuman el proceso señalado hasta este momento.

### **c. Estrategia de Articulación de Redes: EAR**

Para dinamizar la Estrategia de Articulación de Redes (EAR), cuyo objetivo pretendía la consolidación de redes de apoyo entre diferentes grupos de interés de la compañía, mediante la capacitación, formación y vinculación de sus nodos, con fines de dinamización en torno a la prestación de servicios,

multiplicación de la acción formativa, y manejo efectivo del talento humano; se convocó a través de la Intranet a 7 jefes de Logística, Desprese y Cuartos Fríos, Gestión Humana, Selección, Limpieza y desinfección, Plataforma, y Calidad, con quienes se realizaron dos reuniones en la sala de juntas (2 y 10 de noviembre de 2010), y con el apoyo de recursos tecnológicos (video beam, computador, sonido) se realizó una exposición frente a la importancia de la movilización de las redes sociales internas y externas de la organización para la efectividad de las acciones tendientes al bienestar del Talento Humano, tales como manejo de los equipos de trabajo, capacitación, actividades de salud ocupacional, eventos deportivos, celebraciones, entre otras.

Culminados estos acercamientos, se seleccionaron las empresas que tenían relación directa con Pimpollo S.A.S como Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP), Cajas de Compensación Familiar (CCF), Entidades Promotoras de Salud (EPS), Fondo de Pensiones; y aquellas que habían apoyado actividades de capacitación y recreación a la compañía, clasificándolas de acuerdo a los recursos de los cuales disponían y que podrían suplir algunas necesidades de la organización. El resultado de esta actividad específica, se tradujo en la identificación de instituciones, comprendiendo a Coomeva EPS, Solsalud EPS, Porvenir S.A., Salud Total, Cajasan, Comfenalco, SENA, Laboratorio Higuera Escalante, Laboratorio RVG, y la Sede Recreacional Roca Fuerte.

Acto seguido, se estableció contacto telefónico con cada una de las instituciones señaladas, para dialogar con sus asesores comerciales y otros/as colaboradores/as, presentando la iniciativa de sumar esfuerzos para la realización de actividades en pro del bienestar social empresarial. Estas conversaciones se oficializaron mediante cartas firmadas por la jefatura de Gestión Humana y la presentación de la EAR, vía correo electrónico. Mes a mes se enviaban cartas a las empresas seleccionadas, solicitando recursos para la viabilización de recursos para las actividades de motivación

proyectadas hacia la población colaboradora de la planta de procesos, gestión de la cual se obtuvieron los siguientes recursos:

-3 tortas con sus respectivas bebidas para la celebración de los cumpleaños en noviembre enero y febrero, por parte de Porvenir S.A., Coomeva EPS, y Solsalud EPS.

- 800 almuerzos para la celebración de navidad y fin de año, a través de Provenir S.A. y Laboratorio RGV, respectivamente.

- La disposición del espacio físico para la celebración del Día de los Niños (12 de diciembre de 2010), de la Sede Recreacional Roca Fuerte.

- Una sesión de masajes y spa, y 3 sesiones de aeróbicos y ejercicios de postura adecuada en el lugar de trabajo, a cargo de Salud Total EPS.

En lo relacionado a capacitaciones y tecnificación del talento humano se complementó la metodología descrita en líneas atrás, con la selección del personal de las áreas de producción conforme a las temáticas concertadas con las entidades externas, en respuesta a las necesidades de la empresa.

Desde esta perspectiva, Yesid Hernández Rojas y Jairo Ramírez contactos del SENA, contribuyeron a la disposición de docentes para desarrollar 2 cursos de Excel básico y avanzado, una sesión en auditoría y Control interno para colaboradores/as administrativos, y 15 sesiones de Trabajo en alturas, seguridad industrial, salud ocupacional, monta cargas, para personal operativo de las diferentes unidades de producción de la compañía.

Situación similar se observó con la Caja de Compensación Cajasan, entidad con la cual se buscó a través de su funcionaria Elizabeth Florez, destinar algunos subsidios educativos de bachillerato para adultos, a 17 colaboradoras y sus familias de la granja La Mariana), la planta de incubación y la planta de procesos, con quienes ya se habían realizado anteriormente otros procesos académicos.

Por medio de Comfenalco se ejecutaron los encuentros de capacitación en Políticas y Control de Calidad, dirigido a 7 personas del Area de Calidad.

Cabe señalar experiencias como la articulación con la Estrategia Juntos del Programa de Acción Social de la Presidencia de la República, con la cual se fijaron acuerdos para la apertura del círculo laboral a los participantes de la misma, y la posibilidad de su vinculación a la empresa, construyéndose como una iniciativa socialmente responsable por parte de Pimpollo S.A.S.

Esta labor se consolidó gracias al conocimiento previo que el trabajador social en Formación, tenía de la Corporación Corprodinco (ejecutora de la estrategia) la cual atiende población que viven en condición de desplazamiento y pobreza extrema. Después de proponer en un comité técnico del área de Gestión Humana, como una acción socialmente responsable la apertura laboral para los participantes del programa, se contactó directo a Gloria García, coordinadora general de la corporación, a quién se le dió a conocer la voluntad de Pimpollo S.A.S. en la oferta laboral para la población beneficiaria de Juntos acordándose una reunión con todos los cogestores de Bucaramanga y el área metropolitana, de dicha organización, encuentro que tuvo lugar el 28 de diciembre de 2010, donde se socializaron aspectos generales de la compañía, los perfiles laborales y otros requerimientos para la vinculación laboral. Finalmente se abrió formalmente la recepción de hojas de vida y el proceso de reclutamiento en la primera semana del mes de enero. De lo anterior se vincularon 15 personas a la empresa, entre enero y marzo de 2011.

Otro de los nodos de la red interinstitucional tuvo representación en el Laboratorio Higuera Escalante (por medio del contacto telefónico y posteriormente la carta de invitación a Luz Helena Vásquez), la cual retomó después de seis meses, una jornada de donación de sangre la mañana del 13 de diciembre de 2010, donde colaboradores-as de la organización hicieron su aporte en beneficio de quienes demandaban fuera del contexto organizacional, el liquido vital. Este contacto fué posible, gracias al apoyo y gestión del estudiante en práctica y la dependencia de Salud Ocupacional, haciendo el ejercicio de invitación a la población colaboradora a participar de la actividad mediante carteleras en los sitios de información disponibles en la empresa.

Pero la movilización de las redes no solo se logró con los grupos de interés externos, y prueba de ello se materializó en la movilización de nodos importantes miembros internos de la compañía como Yuliana Sanchez, docente del colegio La Mariana, en quien se apoyó la convocatoria a las familias para la EAFF, la adecuación del espacio físico y la entrega de material de lectura en los temas que se trabajaron durante el proceso de formación; y Gerardo Díaz, jefe de la granja Reproductora, en la disposición del espacio físico para los encuentros. Sin embargo la socialización por parte de los participantes de la estrategia familiar en La Mariana y su apoyo en la implementación de la estrategia misma, no arrojaron el éxito esperado dentro de la planta de procesos por causa de la disponibilidad de tiempo de las familias del talento humano, constituyéndose en una dificultad para consolidar la propuesta, excepto algunos acercamientos individuales con siete madres colaboradoras en la Planta de Procesos que representan el 35% del total de 20 nodos convocados a partir de una campaña de presentación de la estrategia con el uso de los medios de comunicación descritos con antelación, realizada el 13 de enero de 2011.

En la planta de procesos, la EAR también demostró resultados como la movilización de los líderes formales desde la perspectiva de red, hacia la disponibilidad de tiempo, espacio y equipos de trabajo para la aplicación de encuestas sociodemográficas, detección de riesgos psicosociales (ver anexo D), y ejercer como reproductores-as de la acción formativa e informativa.

En este último aspecto se construyó un ciclo formativo basado en "*Las Ocho Herramientas de la Influencia*" del escritor y conferencista Eduardo Martí, ejecutado en 9 sesiones (un encuentro semanal de 2 horas) con la participación de 14 supervisores de las diferentes áreas de producción, quienes aprendieron acerca de los 8 elementos para influenciar (trascendiendo al poder y la autoridad) y movilizar sus equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos empresariales desde una perspectiva humanista e incluyente. Estos elementos o herramientas consistían en: *Escucha, Participación, Modelaje, Valoración, Expectativas, Ambiente y Recursos, Confianza, Entusiasmo.*

La metodología implementada para el desarrollo de cada una de las sesiones incluía un video de presentación alusivo a cada herramienta; una reflexión posterior al video; lluvia de ideas frente a la temática para identificar presaberes de la misma; la exposición central del tema; un ejercicio reflexivo de articulación entre los aprendizajes adquiridos en el taller y situaciones del diario vivir verbalizadas; la evaluación de la actividad; y la generación de tareas y compromisos, sobresaliendo como acuerdo de mayor importancia, la reproducción de los aprendizajes a sus equipos de trabajo.

En la implementación de los espacios de fortalecimiento del ser “También Soy” se identificaron líderes informales de Logística, en cada uno de los encuentros propiciados, a quienes paulatinamente se les asignó la dirección del programa de pausas activas hacia sus compañeros de trabajo, y las reflexiones hacia el grupo. Cuando tomaron confianza de sus habilidades se les encomendó la tarea de dirigir el programa de salud ocupacional, y dinámicas de presentación como “Mi lado animal” y “el rumor” para trabajar el tema de la comunicación asertiva, el autoreconocimiento, convirtiéndose en socializadores y multiplicadores-as de los aprendizajes adquiridos con miembros de áreas como Desprese-cuartos fríos y Beneficio,.

Subyace en todas estas afirmaciones alrededor de las acciones pertenecientes a los planes operativos de las estrategias “También Soy” y EAFF, el anclaje a la EAR, permitiendo entender a los participantes y los líderes involucrados, la importancia de dinamizar y flexibilizar las redes internas, para extender la cobertura y practicidad en acciones ejecutadas desde cualquier lugar de trabajo; interiorizando en nodos de importancia jerárquica, su efectiva incidencia en el flujo de los grupos de colaboradores-as de acuerdo a los objetivos en juego.

## 5. ANÀLISIS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Como es natural, el ejercicio de Trabajo Social durante la ejecución de la práctica estuvo condicionado por diferentes factores que marcaron la pauta en el desarrollo de la intervención, entre el marco epistemológico, teórico, conceptual y la plataforma legislativa; el contexto geográfico definido y en constante interacción con el ambiente organizacional; la identidad del mismo, su direccionamiento estratégico, las manifestaciones corporativas desde el plano relacional y la autoridad; las giros situacionales y elementos externos que en alguna medida alteraron la producción; son determinantes en el análisis del proceso realizado, expuesto a continuación.

Cuando se propiciaron los primeros acercamientos a la compañía y se establecieron líneas de acción para abordar las problemáticas encontradas, resultó imperante el reconocimiento del talento humano, no como un recurso más de la empresa sino desde la esencia misma del ser, lo que significó la comprensión de sus realidades de manera holística e integral, quedando en la conciencia la necesidad de esta comprensión para ejecutar acciones que correspondieran a las necesidades de los colaboradores-as de la compañía.

En el marco de las dos premisas anteriores se establecieron nuevas formas de relación con los asociados que facilitaron procesos reflexivos y de auto-evaluación trascendiendo al nivel táctico de la empresa, gracias a la implementación de la Estrategia de Fortalecimiento al Ser "*También Soy...*".

Durante el ciclo formativo desarrollado en esta, se reconoció entre otras cuestiones, que no solo el personal de Planta de Procesos sufre las externalidades de los sistemas de producción, sino que las áreas administrativas son otra parte de los grupos de interés internos, de quienes por su condición de administrativos-as, se intuye un bienestar social predeterminado, cuando la verdad dista de esta representación social.

Observar las relaciones interpersonales que mostraron facetas distintas entre cada núcleo productivo, y comprender la respuesta de los diversos matices frente a la particularidad y la identidad que brinda la cultura, las filosofías de vida, la escolaridad, los rangos de edad, las relaciones familiares, la vida en pareja, las condiciones socioeconómicas, las vivencias singulares, la cosmovisión del mundo, el mismo contexto físico, hasta los gustos y lenguajes, (temas que constituyeron la base de las sesiones pertenecientes al taller: *“Prevención del MIF y la VIF”*), son características que delinearon las alternativas de abordaje desde el plano individual o colectivo, presentes en la primera estrategia de intervención, mediante los ejes temáticos *“También Soy Humano”*, *“También Soy Importante”* y *“También Soy Parte de...”*, y en el encuentro con las familias dentro de la EAFF, comprendiendo las circunstancias anexas a los casos de VIF y MIF, presentados en la Granja La Mariana, y desde los cuales se generaron las dos orientaciones familiares a cada una de las parejas involucradas.

Así mismo, al entrar en otros estadios de la confianza con algunos de ellos-as, desde la interacción directa quedó demostrado que mas allá de manos y fuerza para realizar las tareas encomendadas, por encima de la juventud o experiencia laboral, detrás de cuerpos blancos, grises, azules o naranjas se encontraban hombres y mujeres con sueños, miedos, expectativas, proyectos de acuerdo a sus posibilidades y una serie de demandas (o necesidades) que rotuladas teóricamente se sitúan ejemplarmente en las teorías de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg, ERG de Clayton Aldefer, o la perspectiva Y de Douglas McGregor en anteposición a su teoría X.

Pero antes de seguir adelante, considérese la teoría General de Sistemas y la Teoría de Redes Sociales como herramientas para comprender lo sucedido en el proceso de intervención.

Las relaciones al interior de la compañía dejaron ver a la luz de la Teoría General de Sistemas, la complejidad de las mismas y la interdependencia de los subsistemas que en este caso estaban representados por personas, áreas

o dependencias de la organización. Los miembros de un área específica cumplían con los objetivos esperados cuando el trabajo en equipo se desarrollaba desde una lógica interdependiente, circular; los eventos que afectaron la producción de Plataforma y Beneficio, en un efecto dominó generó otro tipo de situaciones complejas para las demás áreas y la empresa en general. Las disposiciones del nivel estratégico ubicado en Pereira, incidían directamente sobre la marcha de los procesos de los demás distritos, incluido Bucaramanga. El movimiento sistémico también se manifestó externamente en las circunstancias que acompañaron al sector avícola en los últimos meses del año por ejemplo la ola invernal (fenómeno que perturbó a todo el país); y al dinamizar algunos subsistemas dentro de la compañía, su repercusión fué notoria en la flexibilización de sus redes sociales internas y externas.

Frente a este último tema (Redes Sociales), se encontró que las acciones tendientes al empoderamiento de auxiliares de Logística con habilidades de liderazgo, en la reproducción de la primera estrategia hacia otras unidades de producción, ayudó al afianzamiento de las relaciones y el reconocimiento de cualidades y destrezas en ellos; la fuerte influencia de los nodos de las redes subjetivas inmersa en la organización, concedieron una mejor interacción entre el grupo colaborador de Pimpollo S.A.S. al fortalecerse los vínculos entre sus integrantes, ams aún cuando se generaron espacios de encuentro desde la informalidad tales como las novenas bailables, la fiesta de los niños, las sesiones de masajes y pausas activa.

Recuérdese que en líneas anteriores cuando se desarrolló el proceso de intervención de la EAR, se hizo énfasis en personas que representaban instituciones y no en las instituciones como tal. Pues bién, en el marco de la estrategia mencionada, se enfatizó primordialmente el trabajo en red y la articulación de los nodos interinstitucionales, poniéndose de manifiesto el poder de la interacción y el reconocimiento de las personas mas allá de las organizaciones que representan, siendo el grado de afianzamiento en las relaciones sociales lo que conduce a la apertura de confianzas, intercambio de

servicios, movilización de actitudes y contribución al cambio, mediaciones y concertaciones, encontrando mayor efectividad en el vínculo que en el protocolo y/o la orden.

Prueba de ello se observó en la aplicación de los aprendizajes adquiridos en los talleres conducentes al proceso formativo "*Las Ocho Herramientas de la Influencia*" por parte de los supervisores hacia los equipos de trabajo, y el cambio producto de las nuevas formas de manejo del talento humano, trascendiendo al elemento visualizado en el transcurso de la práctica, consuetudinario y aplicado de diferentes maneras, exteriorizando una especial y "necesaria" insinuación en el plano interpersonal y en el manejo de la autoridad: el poder.

En los encuentros formativos y de formalización de las estrategias con los jefes de área, supervisores y de acuerdo a los aportes de McGregor en su teoría X, se identificó en el acto discursivo de la mayoría de los/as participantes la necesidad de promover el poder de manera autoritaria en ciertas situaciones, que en su ejercicio a partir de señalamientos negativos como única manera de hacer reconocimientos por parte de líderes formales, dejó entrever el mito corporativo que impulsa a quienes integran el nivel táctico y estratégico a resaltar los aspectos inadecuados o "malos", hacer uso de amenazas, y a presionar a sus colaboradores-as con el fin de mejorar su actuación laboral y productividad, con la creencia de que solo así, es posible obtener mejores resultados, lo que remite nuevamente al problema social descrito en la primera etapa del proceso de intervención, la instrumentalización del talento humano.

Durante la ejecución de la ejecución del Programa de Pausas Activas y los espacios de "También Soy...", en la ejecución de dinámicas y momentos reflexivos, así como en los encuentros individuales para la resolución de conflictos en el área de logística, propios del acontecer laboral diario (descritos en el capítulo anterior), se identificaron otras expresiones del poder producto de la experiencia, el cargo, y hasta las características físicas de las personas,

utilizadas para manipular situaciones de desconocimiento acerca del trabajo, evadir responsabilidades, atender al interés particular; donde (según comentarios de colaboradores-as de estas áreas), existía consentimiento y participación de líderes de plantas en la confabulación para este tipo de prácticas.

En la totalidad de los procesos formativos contemplados en la práctica se abordó la temática de la comunicación asertiva principalmente, dado que las situaciones anteriormente descritas se fortalecieron a través de los procesos comunicativos convertidos en una gran fuente para la reproducción de acciones excluyentes y verticalidad entre los mismos jefes inmediatos con respecto a los grupos a su cargo, y entre compañeros-as de trabajo.

El “Correo Pasillo” denominación acuñada de manera jocosa por algunos-as administrativos-as de la empresa, (conocida en los espacios de interacción grupal e informal) se desarrolló clandestinamente como una forma de exteriorizar sentimientos y desahogar emociones encontradas, como derivación de la mencionada verticalidad en las relaciones con las figuras de autoridad, y la percepción colectiva en el nivel operativo en cuanto a la imposibilidad de expresarse.

Esto conllevó a que las relaciones se fragmentaran y fraccionaran en grupos conformados por integrantes unidos por afinidad, rango, camaradería o solidaridad circunstancial, aspectos observados en la actualidad. Y a pesar de la descentralización de la estructura corporativa en cuanto a procesos productivos se refiere, la autoridad se encuentra centralizada en el distrito de Pereira, desde donde se desprende las directrices a nivel nacional; patrón observado en el distrito de Bucaramanga y su planta de procesos, por parte de algunas jefaturas.

De estas circunstancias, y acudiendo a la planeación y ejecución de acciones de motivación y encuentro personal para el talento humano como las celebraciones y las fiestas tradicionales se realizó la intervención (al margen

también de la Teoría Y), fundamentada en el reconocimiento de los-as colaboradores-as como sujetos activos en los procesos internos de la empresa, por lo que el discurso de movilización realizado constantemente en diferentes esferas de la compañía, giró en torno a la equidad e igualdad de las relaciones, el empoderamiento de la población colaboradora, la apertura de espacios para la generación de propuestas, y reconocimiento a los logros.

No obstante las resistencias generadas a partir de la sensibilización frente al afianzamiento del vínculo por encima del ejercicio del poder, no se hicieron esperar por parte de los Líderes formales contactados, convocados y asistentes en los encuentros formativos, dificultando en ciertas ocasiones los procesos dirigidos hacia el fortalecimiento del ser, la interacción con sus familias, y la exaltación de la importancia de la Gestión Humana, como un compromiso de toda la organización.

En la misma dirección, la satisfacción de necesidades de primer orden, la posibilidad de interactuar con otros-as, ser reconocido y surgir, desde la apuesta sistémica, circular, complementaria, dinámica y constante, mostraron la búsqueda de satisfactores (en el lenguaje de Maslow) que el dinero o la estabilidad laboral no alcanza a cubrir totalmente, fueron los temas de mayor incidencia en el transcurso de la Estrategia de formación Familiar- EAFF, y con mayor precisión en el taller *“Planificando Nuestro Hogar”* ubicando en primer lugar la armonía familiar como un elemento clave en el desempeño laboral.

De igual manera llamó la atención el poder que tiene en el talento humano de la empresa, los reconocimientos verbales y señalamientos positivos por parte de los líderes formales; el respaldo grupal o sentido de pertenencia a los conglomerados de personas unidas por afinidad de características; la sensación de bienestar experimentada por auxiliares, operarios-as, asistentes, administrativos-as, que desde la teoría E.R.G de Aldefer (Existencia, Relación, Crecimiento), se encuentra una explicación muy cercana al comportamiento

motivacional y cómo desde allí se puede avanzar o retroceder en la misión institucional.

Al respecto se encontró en los conversatorios propios del núcleo temático "*También Soy Importante*" ejemplos de colaboradores-as que expresaron sentirse satisfechos y motivados con cuestiones como la participación de espacios dedicados a la Promoción de la Salud Ocupacional por medio del *Programa de Pausas Activas*, el pago puntual de los salarios, el reconocimiento de horas extras y días feriados, el pago de prestaciones sociales, la vinculación de sus familias en procesos de orientación familiar.

Sin embargo en los encuentros verbalizaron algunos su desmotivación en el nivel relacional porque no han experimentado aún la cohesión hacia el equipo de trabajo, y las relaciones con sus pares se tornan hostiles y ambivalentes.

Desde la dimensión de Crecimiento también se evidenciaron posturas de incomodidad por la ingratitud de parte de las directivas, sensación percibida por la generalidad de la empresa, hacia los esfuerzos masivos para concluir los ciclos productivos a costa del trasnocho, las paradas productivas derivadas de fallas técnicas o viajes de pollo retrasados, y las comparaciones entre áreas que causaron (y aún causan) rivalidades y competencias "malsanas" entre los grupos de trabajo, elementos trabajados por los Líderes formales en sus equipos de trabajo con el apoyo del trabajador social en formación, en las sesiones de *Valoración y Modelaje*, como herramientas de la influencia. Otra muestra poblacional expresó en el encuentro de "*Ambiente y Recursos*" su insatisfacción frente a la falta de incentivos durante el año, contrario a lo hacen otras avícolas de la ciudad por medio de bonificaciones, obsequios, y descansos remunerados.

En el presente estos puntos de vista se refuerzan, se transforman, se superan, se solidifican en los/as colaboradores/as de Pimpollo S.A.S., con otros factores como la higiene y la disposición de espacios seguros, adecuados, aptos para la ejecución de las tareas laborales, temas reflexionados en las capacitaciones de *Higiene y Seguridad Industrial*, realizadas por el SENA.

Destacando la teoría de Motivación–Higiene en este punto, se encontraron diversas situaciones en las cuales el talento humano de la compañía demostró la veracidad de las afirmaciones teóricas. Tal es el caso de la falta de dotación completa o entregada de manera tardía, que desmotivó a un grupo significativo de operarios-as y auxiliares de la planta de procesos, mientras que quienes portaban la misma, de manera completa, no se encontraban desmotivados, pero tampoco encontraban en esto motivación alguna, coincidencia presentada en las estrategias comunicativas para el reconocimiento de celebraciones especiales.

En esta situación particular, quienes aparecieron en los listados de cumpleaños, se sentían reconocidos-as y tenidos-as en cuenta por la empresa, más aún cuando se compartía con ellos-as un espacio para degustar colectivamente un refrigerio. Los espacios físicos en mal estado, la falta de aseo de las unidades sanitarias, el aspecto de las comidas en el casino, y otros factores tendientes a la infraestructura, relación y sensación de bienestar, facilitaron sentimientos entre la desmotivación y la motivación, entre el interés y la indiferencia, entre el conformismo y el activismo. Otros elementos complementaron la motivación en el talento humano de la compañía, descritos con anterioridad y que tienen que ver con elementos intrínsecos del ser humano (reconocimiento, autorrealización, “ser parte de...”).

Adviértase que los sucesos presentados con anterioridad, se gestaron dentro de un contexto dinámico y complejo en el que tuvo lugar, la época del año de desarrollo de la práctica, las externalidades de la organización, su andamiaje interno, el panorama nacional y local, entre otros.

Profundizando al respecto, se encontró que la ejecución de las estrategias fué afectada por factores climáticos desatados con mayor fuerza en el último trimestre de 2010, siendo el traslado a la Mariana para la ejecución de la EAFF, un ejercicio difícil por el estado de la vía Bucaramanga-Cúcuta. El invierno que afligió a la población habitante de riveras y zonas de alto riesgo en el territorio

nacional, también fragilizó la economía y sus diferentes sectores entre los que se encontraba el sector avícola, y caso concreto, Pimpollo S.A.S. Los viajes de “pollo en pie” (pollo vivo que llega a la planta de procesos para ser convertido en el producto final de distribución) se retrasaban en tiempo debido a los derrumbes en carreteras intermunicipales, parando la producción en la Planta de Beneficio lo que conducía a una reacción en cadena en relación al cese de actividades en las demás áreas, situación que indispuso a la población colaboradora al extenderse las jornadas laborales hasta 18 y 20 horas, consecuencia de su lógica “tayloriana” pero necesaria para su funcionamiento.

A estos hechos se unieron variantes como el aumento en la producción de pollo y otros productos navideños, para atender la fuerte demanda de la época; hechos que sobre la práctica profesional influyeron en el aplazamiento o replanteo de metodologías en algunas acciones estratégicas de “También Soy” y de la EAFF, pero la oportunidad para ejecutar otras acciones desde la EAR.

A los retrasos y cambios en las metodologías aplicadas para cumplir con los objetivos académicos, producto de la demanda de trabajo en la víspera y temporada decembrina, se adherieron obstáculos impuestos por capricho o necesidad, por parte de algunas figuras de autoridad hacia la ejecución de las acciones desde Trabajo Social.

Las tradiciones navideñas se establecieron como el objetivo principal para la articulación de diferentes nodos de la red de recursos interinstitucionales congregando desde diversos intereses a participantes y empresas a dichos eventos: mientras que para algunas personas las novenas de navidad se convirtieron en una oportunidad para la reflexión, para otros el ausentarse durante una hora de sus responsabilidades laborales fué motivo de asistencia a los rituales auspiciadores del encuentro informal entre la población colaboradora. En términos de las instituciones que facilitaron recursos para complementar las celebraciones, había un interés en la vinculación de trabajadores/as a estas (ARP, EPS o CCF).

En estos ritos culturales compartidos por la generalidad de la empresa, a causa de su cohesión por la práctica del catolicismo, el concepto de integración solo fué utilizado para la convocatoria y ejecución de los mismos, evidenciándose una vez más la brecha relacional entre los tres niveles organizacionales: operativo, táctico y estratégico. No obstante fueron aprovechados por el estudiante en práctica para movilizar nodos de las redes internas en la coordinación y preparación de los eventos (acciones estratégicas de la EAR) y trabajar individualmente los espacios de fortalecimiento del Ser “También Soy”, como una alternativa a la imposibilidad de dinamizarlos colectivamente, ya que los equipos de trabajo se vieron afectados por los retrasos de los viajes, la producción y la acumulación de trabajo, como se mencionó con antelación.

Otro factor que condicionó la intervención, giró en torno a situaciones de consumo de SPA y actos de robo que conmovieron aún más el clima laboral entre los auxiliares del área de logística principalmente por lo cual se investigó acerca de posibles horarios para la continuidad de los procesos, realizándose algunas acomodaciones desde las sugerencias de los mismos participantes de las estrategias. Ciertamente es que todo el conjunto de acontecimientos tuvieron nuevamente un giro al empezar el año 2011.

Para esta nueva época, la producción bajó significativamente involucrando a la totalidad de colaboradores, las jornadas laborales se disminuyen a 8 y 9 horas, y consecuentemente la economía de los trabajadores de la empresa, convirtiéndose en una preocupación general, al entrar en curso el 2011. Las actividades de las tres estrategias propuestas por el Trabajador Social en Formación, tomaron fuerza nuevamente principalmente en aquellas en las que hubo disminución en la continuidad o recesos circunstanciales, como lo fué la EAFF, aunque en esta última se redujo el proceso de formación a un encuentro mensual porque desde la jefatura de Gestión Humana, se determinó la

prioridad de elaborar una propuesta de *Cultura Organizacional*<sup>66</sup>, con proyección ejecutoria para los meses restantes del presente año.

En lo correspondiente al desempeño profesional en este campo de práctica se reflejó la importancia de Trabajo Social en la participación dentro de los equipos interdisciplinarios de cada unidad de producción, donde el estudiante tuvo la posibilidad de proponer, formular y construir de manera conjunta procesos encaminados hacia el mejoramiento de las condiciones laborales de la totalidad de colaboradores/as de la organización.

Entendiendo la importancia que el talento humano tiene en los procesos de producción por su contribución directa al resultado empresarial, y comprendiendo la necesidad de armonizar la relación existente entre la compañía y las condiciones bio-psico-sociales para garantizar la calidad de estas últimas, el sentido del quehacer profesional se instauró, entre otras cosas, en la consecución de los objetivos misionales desde una intervención que trascendió a la acción asistencial, a partir de la dinamización de estrategias de intervención de acuerdo a su formación académica, en la lógica de la concertación entre la empresa y los intereses del talento humano, contribuyendo de esta manera a la resolución de problemáticas propias del ambiente, clima y atmósfera laboral, salud ocupacional, empoderamiento y participación de los grupos de interés internos, y la viabilización de procesos formativos en valores y cultura empresarial.

En la medida de las posibilidades, logró la articulación de los diferentes nodos de la red interna e instituciones externas para el fomento del bienestar social, y la extensión de tales procesos al plano familiar involucrando también a otros grupos familiares propios de operarios-as de la planta de procesos.

---

<sup>66</sup> En el ámbito administrativo y dentro de la gestión humana se conoce el concepto de Cultura Organizacional, se conoce como el conjunto de prácticas particulares, sociales y con relación al lugar de trabajo y a la función específica del cargo, que determinan la actuación laboral favorable para la empresa y para el trabajador. toda la información respectiva se puede encontrar en: CARMONA, Luís. Retos de la Gestión Humana en las Empresas. Guía Práctica para la Gerencia Humana. Universidad de la Sabana.2009. Cap. 4. Pág. 57

## 6. EVALUACIÓN

Retomando el proceso de intervención profesional ejecutado desde Trabajo Social, se obtuvieron resultados que detallan el alcance de los objetivos propuestos frente a la problemática social encontrada, y las estrategias diseñadas para dar paso al abordaje de la misma en favor de la contribución al bienestar social de la empresa, la consolidación de espacios de interacción familiar a favor de la mejora en el manejo de pautas de crianza y dinámicas familiares, y lo correspondiente a la flexibilización de redes existentes, propias de los grupos externos e internos de la organización. A este propósito se sumaron los esfuerzos en menor o mayor proporción de la misma empresa para la facilitación de recursos físicos, financieros, tecnológicos, y las personas que conforman el talento humano, que en el transcurso de la práctica apoyaron los procesos de este ejercicio académico.

En primera instancia es debido reconocer que la Estrategia de Fortalecimiento del Ser “También Soy...” alcanzó una cifra cercana al 100% en lo concerniente a los indicadores contemplados para cumplir la meta de participación en los espacios de fortalecimiento del ser y el programa de pausas activas, tendientes a reducir riesgos psicosociales, tema en el cual no se ha dado la importancia merecida desde la legislación nacional, como se identificó en el marco referencial. Esta confrontación entre la legislación y la realidad estudiada, demostró que aun existen falencias significativas en políticas que salvaguarden al colaborador-a especialmente en las actuales modalidades de contratación como las temporales, y en el abordaje de la salud ocupacional desde el enfoque psicosocial.

La propuesta tuvo una aceptación preponderante de los grupos que participaron en ella, al encontrar en las actividades formativas ancladas a la rutina de ejercicios físicos (para prevenir enfermedades profesionales), la

oportunidad de interiorizar procesos de reflexión, acercamiento, auto-reconocimiento, interacción, entre otros aspectos de desarrollo personal. Más no puede quedar de lado los eventos significativos como los ya expuestos en un momento anterior que redujeron estos escenarios colectivos a encuentros individuales, disminuyendo parcialmente la motivación de los asistentes.

Es importante señalar que a pesar de los obstáculos, los espacios de fortalecimiento del ser “También Soy...”, se constituyeron en una nueva forma de relacionamiento entre los colaboradores de la empresa, brindando la oportunidad para la expresión de sentimientos, compartir aspectos de la individualidad en la interacción social, afianzar los vínculos relacionales y disminuir factores propiciadores de situaciones de conflicto basadas en el manejo inadecuado de la comunicación, el irrespeto y la intolerancia; potenciando a su vez habilidades sociales en aras del mejoramiento del ambiente y clima laboral<sup>67</sup>.

Respecto a los eventos enfocados hacia el bienestar social empresarial, el indicador arrojó el 100% de participación de la población colaboradora en actividades dirigidas desde el área de Gestión Humana, donde el estudiante tuvo la oportunidad de incidir en la gestión de recursos de diferente índole, y a través de propuestas concatenadas a formas de trabajo, logística, coordinación de acciones para su respectiva ejecución y evaluación.

Otro logro importante en el marco de esta estrategia se visualizó en la apropiación de las Entrevistas de Retiro (ver anexo F), conociendo el estado de egreso de las personas que se desvincularon de la empresa. Esta actividad satélite permitió identificar elementos de la realidad corporativa, en sus diferentes procesos, hacer cierre de los ciclos laborales de las personas que por diversas razones sucumbieron a las relaciones contractuales con la compañía, y proponer un nuevo modelo de entrevista para aplicar posteriormente (ver anexo G), con las condiciones necesarias para evaluar sus

---

<sup>67</sup> Prueba de lo anterior se puede observar en la propuesta de sistematización de la experiencia: Espacios de Fortalecimiento del ser “También Soy...”, desarrollada en la cátedra de sistematización durante el presente semestre académico. Ver Anexo E.

resultados cuantitativamente y de esta forma proyectar planes de mejora ante las falencias encontradas en el ejercicio de la autoridad, el clima laboral, y los procesos internos.

La Estrategia de Atención y Formación Familiar- EAFF, no alcanzó las metas esperadas, por coyunturas situacionales como las distancias hacia los lugares que se definieron inicialmente para su implementación, las actividades propias de fin de año y la baja participación de los asistentes a las acciones propuestas para el objetivo planteado. El 43,3% de la población estimada en granjas participó activamente, y aunque los resultados con este pequeño número fueron concordantes con el sentido para el cual fue pensado este espacio, es necesario aceptar que no hubo un compromiso significativo por parte de instancias jerárquicas superiores para llevar a cabo la propuesta.

Aquí ha de referirse también el orden de prioridades estipuladas por la organización, en las cuales el tema familiar no es un aspecto relevante dentro de los procesos de calidad afines a los grupos de interés internos.

Con todo y lo anterior no se puede omitir la labor realizada a lo largo de las intervenciones desde prácticas anteriores de Trabajo Social, que intermitentes o frágiles han generado en los galponeros de las granjas, expectativas manifestadas a partir de la molestia por la discontinuidad de tales procesos, y merecen ser proyectadas con mayor formalidad en acciones futuras de intervención profesional para incorporarlas posteriormente en la planta de procesos, lugar donde se empezaron a ejecutar de acuerdo al diagnóstico estratégico construido en un momento anterior, que emergió la necesidad de incorporar procesos de este tipo.

En el margen de la Estrategia de articulación de Redes-EAR, el panorama se mostró más alentador al encontrar entre sus resultados, que los indicadores superaron el 100% en favor de la dinamización de las redes a las cuales pertenecen los grupos internos y externos asociados a la compañía.

El fortalecimiento de los vínculos, la movilización de los nodos significativos al interior de la organización, el apoyo en líderes formales e informales, se transformaron en elementos conductores de prácticas como la reproducción de acciones formativas, el despliegue de información, la transformación de representaciones sociales y la efectividad en las tareas requeridas en eventuales momentos. Desde el medio externo, los vínculos con nombres y apellidos propios (las personas) que representan a las empresas identificadas como nodos de las redes institucionales, facilitaron la gestión de recursos necesarios para la calificación del talento humano y la apertura de posibilidades desde el ámbito laboral, académico y motivacional, así como la posibilidad de contribuir a la sociedad, con acciones socialmente responsables auspiciadas por la empresa.

Otro aspecto a evaluar positivamente durante la práctica organizacional en Pimpollo S.A.S. recae sobre la disponibilidad de recursos físicos al interior de su infraestructura como dependencias, equipos, documentación, auxilio económicos, dotación, sala de juntas, acompañamiento técnico, entre otros, los cuales viabilizaron el adecuado desarrollo de las actividades programadas, facilitando el acercamiento a las poblaciones atendidas en los contextos donde interactuaban.

La disposición del talento humano a participar en los escenarios propuestos por el estudiante en práctica de Trabajo Social, la contribución técnica desde cada área de intervención y desde los liderazgos formales y algunas jefaturas, dieron lugar a una mejor ubicación y comprensión de los procesos internos y la realidad de los sujetos de intervención.

Desde el quehacer profesional, se puede decir que la empresa se estableció como una valiosa oportunidad para articular los aprendizajes epistemológicos, teóricos, conceptuales y metodológicos con el ejercicio práctico de los mismos, entendiendo el sentido de los primeros con respecto a la vida, formas de relación, situaciones y percepciones de los sujetos de intervención, y la complejidad organizacional.

En calidad de observador y participante directo desde este ejercicio académico, el Trabajador Social en Formación, dispuso de diferentes métodos de abordaje para la población inmersa en el problema social identificado, cuyas especificidades impulsaron un conjunto de retos en el campo de práctica para los que tuvo que retomar elementos vistos en la academia y así dar respuesta a los acontecimientos de la cotidianidad de los colaboradores de la empresa, desde los análisis realizados y la interpretación de la información consignada en el instrumento más utilizado durante la práctica, el diario de campo.

Su rol dinamizador de procesos cognitivos, construcción y organización de grupos, interacción entre los participantes, permitió en algunas ocasiones la movilización de espacios formativos que favorecieron la interiorización de conceptos y reflexiones contemplados en cada una de las estrategias, siendo la intervención individual con algunas personas, un ejercicio propicio para el encuentro de percepciones y experiencias donde los procesos dialógicos arrojaron resultados esperados en la propuesta a partir de la coordinación y manejo conceptual en torno a bienestar social, motivación, escucha activa y cibernética de segundo orden, cumpliendo así con gran parte de las expectativas alrededor del campo de práctica.

La intervención profesional se vió expuesta a situaciones emergentes que motivaron el replanteo de acciones estratégicas acorde a los eventos inesperados, y así llegar a la población participante para atender las particularidades de los sistemas y subsistemas interactuantes.

En términos generales se alcanzó una proporción significativa de los objetivos propuestos en la práctica de Trabajo Social, a pesar de las dificultades que se tuvieron en el desarrollo de la misma, que si bien es cierto representan un valor considerable, también lo es el acervo de aprendizajes y competencias adquiridas para la gestión del talento humano.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión humana es una tarea que involucra a la totalidad de la organización, bajo la responsabilidad del STAFF o grupo de colaboradores-as encargados del área, y cuya función debe ser asumida por el talento humano de línea donde se llevan a la práctica las propuestas que nacen en el nivel estratégico de la empresa, que para el caso de Pimpollo S.A.S. y contrario a lo que podría pensarse en un acercamiento inicial, el mencionado nivel se encuentra en otra ciudad, centralizando el poder y los direccionamientos generales en un solo lugar, por lo que resulta en ocasiones descontextualizada la toma de decisiones frente a situaciones presentadas en cualquier parte del país donde hace presencia la empresa. Dificultad acentuada gracias a la ubicación de poca incidencia del Departamento de Gestión Humana en la estructura organizacional, y en su condición como proceso de apoyo en el mapa de procesos de la compañía, que prioriza aquellos dirigidos a los sistemas de producción; explicando también la instrumentalización del talento humano, y como consecuencia el conjunto de problemáticas que complejizan el contexto organizacional.

Una vez comprendidas estas letras, se hace énfasis en elementos como la motivación del talento humano y el abanico de factores que contienen este estado ideal de la población colaboradora de la compañía, cuyo concepto implica mucho más que actividades concretas y esporádicas, fortaleciéndose en el desarrollo de las relaciones incluyentes y equitativas mediadas por el adecuado manejo del poder de quienes están en la obligación y son responsables de ejercerlo formalmente. La autoridad debe estar al servicio de la empresa, pero también al servicio de su grupo de colaboradores-as para la orientación, la reflexión y la introducción de valores que aporten tanto al sistema, como a cada uno de sus interactuantes. Debe usarse como una forma

de sensibilización de la normatividad, y no como un instrumento de represión, coacción y movilización de la misma.

La posibilidad para proponer, el trato incluyente, el reconocimiento del talento humano como agente activo en los procesos desarrollados por la empresa, los incentivos, el sentido de pertenencia por el grupo de trabajo y el reconocimiento como parte del mismo, la seguridad y estabilidad en cualquier orden contemplado en la esfera empresarial, la posibilidad de avance, autorrealización, crecimiento..., incita a la corresponsabilidad por parte de la población colaboradora, para el logro de los objetivos, e invita a “hacer bien las cosas desde la primera vez” como lo reza su política de calidad.

A pesar de la frustración que genera la radicalidad en las decisiones desde el verdadero nivel estratégico de la empresa, y la sensación de desánimo que en algunos momentos se observa en miembros tácticos y operativos que integran áreas como la citada hasta el momento, es recomendable continuar propiciando espacios para la generación de propuestas que sean discutidas en las altas esferas organizacionales; y aun cuando esto no suceda, ejercer presencia desde el Distrito Bucaramanga a partir de la socialización de experiencias y metodologías propias de este contexto en el margen de las políticas y dictámenes impartidos desde Pereira.

En cuanto al campo de práctica y como se evaluó en otro momento, este permite el desarrollo de un proceso de intervención en la medida en que el o la estudiante a cargo trascienda a las posturas contestatarias propias de la efervescencia universitaria y doctrinas políticas acuñadas precoz pero aceleradamente, y asuma una posición propositiva y argumentativa para incidir en las diferentes jefaturas, y en el abordaje de la población sujeto de intervención, teniendo en cuenta que la lucha no se realiza en contra de la empresa sino en función del bienestar de sus colaboradores-as. La estructura organizacional a pesar de presentar una dinámica relacional vertical y hermética, puede ser una magnífica oportunidad para establecer procesos de

interacción y acercamiento a la realidad de sus asociados-as siempre y cuando la persona que se encuentre en calidad de practicante haya participado (preferiblemente) en otros escenarios laborales. Complementario a esto, ha de concretarse la relación entre el estudiante y la empresa mediante un convenio con la universidad, que defina en las partes involucradas los acuerdos, responsabilidades y deberes que acompañarán la práctica.

Es necesario recordar que Pimpollo S.A.S. es una organización de producción de alimentos, y sus procesos se encuentran en continuo movimiento, por lo que la persistencia, creatividad y manejo adecuado de conceptos, teorías, metodologías; así como la actitud persistente, la receptividad y apertura al cambio, el acto discursivo-argumentativo y el liderazgo, son habilidades que deben estar fuertemente cimentadas en la persona que realice la práctica organizacional, mas aún cuando no existen profesionales en este entorno, y el rol profesional podría en algún momento desdibujarse si el o la estudiante no tiene claridad en los elementos básicos, las destrezas y los objetivos, necesarios para desarrollar ejercicios académicos de esta índole.

Por último, pero no menos importante, se sugiere a la Escuela de Trabajo Social, adscrita a la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Industrial De Santander, prestar mayor atención al ámbito organizacional como una fuente de actuación profesional, desde el fortalecimiento de cátedras respecto al área, como Salud Ocupacional, Seguridad Industrial, Bienestar Social Empresarial, Políticas y legislación de calidad, Estadística, entre otros temas en los cuales se pueden explorar otras posibilidades de intervención, que en la actualidad están tomando cada vez mas auge en el plano organizacional.

## **8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:**

### **PROMOCIÓN DEL BIENESTAR SOCIAL ORGANIZACIONAL EN EL TALENTO HUMANO DE PIMPOLLO S.A.S. ZONA ORIENTE. DISTRITO BUCARAMANGA.**

#### **8.1 JUSTIFICACIÓN**

Pimpollo S.A.S. es una organización de considerable reconocimiento a nivel local y nacional, gracias al manejo de los mejores estándares de calidad, y la preocupación en la satisfacción de sus clientes a partir de la oferta de productos alimenticios de origen avícola y sus derivados en el mercado, que consecuente con su misión, cuenta con una adecuada plataforma técnica, tecnológica y humana en su interior, regída por las políticas institucionales y las establecidas desde la normatividad nacional e internacional, para responder a todos los grupos de interés internos y externos. Bajo esta responsabilidad, el Talento Humano se convierte en el movilizador de los procesos de producción y contribuyente directo del éxito de los resultados empresariales, premisa fundamental para referir que de sus condiciones bio-psico-sociales y la adecuación de los lugares en los que se despliegan específicamente las dinámicas laborales, depende la calidad de tales resultados.

De estas líneas y algunas páginas anteriores subyace la preponderancia que debe admitirse sobre el Área de Gestión Humana como uno de los nodos de la red institucional con mayor importancia, pues de ella depende el bienestar de cada uno de sus asociados-as, y la marcha de los procesos de desarrollo humano desde el Bienestar Social, la Salud Integral, la motivación e incentivación, la cultura organizacional; elementos necesarios en la consolidación de efectivos equipos de trabajo inmersos en espacios laborales satisfactorios, seguros, con un alto sentido de pertenencia, y compromiso

institucional. Estas razones ejercen un llamado de atención a los asociados-as encargados-as del bienestar social empresarial sobre el anclaje de este propósito con el objetivo general de la compañía; no obstante las dinámicas propias de los procesos productivos característicos de la industria avícola, los giros inesperados del contexto geográfico que alteran la normalidad de la cadena productiva, la presión de la competencia, los clientes y otros gremios de relación directa o indirecta con la empresa, han sido causantes del desplazamiento de algunas prioridades dentro de la misma, que entre otras incluye el cuidado, la conservación y el desarrollo del talento humano.

Retomando el diagnóstico estratégico realizado en el proceso de intervención de la práctica en Trabajo Social, se observan debilidades en torno a las relaciones y la interacción humana desde el manejo de la autoridad, la socialización y aplicación de las normas, el ejercicio del poder; destacándose el asistencialismo, el paternalismo, las alternativas paliativas y distantes de la realidad social que las envuelve, por parte de los niveles táctico y estratégico de la empresa, para resolver problemáticas que atañen a la población colaboradora. Las jornadas laborales y las paradas de producción que retrasan los procesos, por causa de fallas técnico-mecánicas, o dificultades en el transporte de las aves hasta la compañía, son factores de estrés laboral, y rotación constante de un número importante de personas, lo que también representa significativas pérdidas de valor agregado como la experiencia, la capacitación y el conocimiento del sector económico.

En la esfera interna circula entre la población colaboradora la sensación de desatención e indiferencia por parte de las figuras de autoridad, frente a los acontecimientos de su individualidad, más aún cuando en muchos casos reportados que incluye el tema familiar, no se ha recibido asesoría por parte de Gestión Humana, área que desde el imaginario colectivo se sitúa como la indicada para abordar este tipo de situaciones; de la mano con la resolución de conflictos interpersonales en el plano laboral que usualmente se realiza a través de actas de descargos u otros mecanismos radicales de presión laboral,

para significar la norma, transformándose en agentes de estrés, angustia, y molestia general, desplazando sentimientos encontrados, como mecanismo de defensa, en actitudes que despiertan el la resistencia a la norma y el rechazo a las figuras de autoridad organizacionalmente establecidas.

La situación se complejiza con el ejercicio de prácticas y hábitos inadecuados de los-as colaboradores-as en torno a los recursos físicos, el manejo de los canales de comunicación y conducto regular, las relaciones interpersonales, la manipulación inadecuada de los productos, las normas que regulan la actuación en la empresa, por parte del grueso colaborador de la compañía, denotándose falencias en las prácticas propias de una cultura organizacional fundamentada en valores como la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, la calidad humana, entre otras.

Desde la perspectiva de la salud ocupacional en gran parte de la población colaboradora de Pimpollo SAS, se identifican ciertos factores de incidencia en el nivel bajo y medio de peligrosidad con relación a la generación de riesgos psicosociales, entendiendo que el nivel bajo necesariamente implica la atención progresiva con seguimiento de tales factores, y el medio exige su corrección inmediata en aras de evitar su evolución, según los resultados encontrados en el instrumento de Detección de Riesgos Psicosociales, aplicado en el inicio de 2011.

En este orden de ideas se identifica dentro de la participación en actividades de Bienestar Social Empresarial (BSE), la priorización de manera descendente, de acciones correspondientes a eventos deportivos, salud, y recreación, principalmente, aunque de manera intermitente y desarticulada de un proceso de gestión humana, dado el manejo elemental y de perspectiva reduccionista con que las directivas de la empresa atienden estos aspectos.

Queda definida entonces, la necesidad de intervenir desde el área, las situaciones presentes en lo referente a riesgos psicosociales, los cuales emergen primordialmente de las condiciones y especificidad de las tareas según el área de desempeño, la organización del trabajo y la carga laboral; de

igual manera, las formas establecidas y vigentes de interacción humana. Esta intervención, debe realizarse desde la lógica de promoción de la salud integral del talento humano, y la prevención de enfermedades, favoreciendo la apertura de espacios de escucha y atención individual, escenarios destinados al cuidado de la salud física y mental, y el seguimiento constante a las propuestas elaboradas para alcanzar tales objetivos.

Por otro lado, es importante construir un ambiente de inclusión, participación social y seguridad, que motive al talento humano en la búsqueda y suma de esfuerzos para viabilizar acciones tendientes al mejoramiento de la cultura organizacional y las buenas prácticas desde el ámbito individual, interpersonal y laboral, con miras a despertar el sentido de pertenencia y membresía de los asociados-as de la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga, por los contextos donde se desarrollan laboralmente. Estas acciones deben coordinarse desde el Área con el acompañamiento de un profesional en calidad de colaborador-a de Trabajo Social, dado que la prioridad de trabajo actual de la misma, esta orientada hacia el reclutamiento y selección del talento humano en la empresa, mientras que los procesos de desarrollo, motivación y bienestar social no cuentan con la atención y la importancia que merecen.

## **8.2 CONSTRUCCIÓN ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL**

Identificar elementos como los estudiados en numerales anteriores de la presente propuesta, posibilita un conocimiento mas cercano a la situación actual que vive el talento humano del Distrito Bucaramanga de Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, específicamente en su Planta de Procesos, entendiendo la primacía en la elaboración de una planeación estratégica que ampare el bienestar social, la salud ocupacional y la interiorización de una cultura organizacional responsable frente a los componentes que existen en la compañía, basada en ejes transversales que obedezcan a la dignidad humana, el bienestar social integral, y el desarrollo humano en el contexto organizacional (conceptos vistos en el marco referencial).

Frente a esto, es el propósito de la propuesta contribuir al bienestar social organizacional, a partir de una plataforma estratégica para dar respuesta a las demandas y necesidades de la población colaboradora, siguiendo el modelo de planeación de Pimpollo S.A.S. Por lo cual, se exponen tres estrategias para conservar y fortalecer el desarrollo integral del talento humano, las cuales reciben el nombre de Estrategia de Cultura Organizacional Responsable, Estrategia de Promoción de la Salud Integral y Prevención de la Enfermedad Profesional, y Estrategia de Atención Individual y Formación Familiar- AIFF.

La **Estrategia de Cultura Organizacional Responsable**, es una apuesta a la interiorización y movilización de prácticas adecuadas en el contexto laboral que ayuden al mejoramiento de las condiciones de interacción entre los grupos de colaboradores adscritos a la compañía, y con respecto a la actuación laboral de cara a los procesos internos, recursos materiales, normatividad, etc, reconociendo e incentivando entre los miembros del talento humano, aquellas personas que se esfuerzan en avanzar en este proceso.

La **Estrategia de Promoción de la Salud Integral y Prevención de la Enfermedad Profesional**, toma como elemento principal el cuidado de la salud ocupacional, desarrollando una serie de acciones que contribuyan a la disminución de los riesgos especialmente los que tienen relación con el estado psicosocial del talento humano; a partir de la promoción de la salud integral y la prevención de enfermedades laborales de esta índole, proponiendo acciones desde la implementación de planes de mejora ante factores que colocan en riesgo la estabilidad psicosocial, hasta el uso de alternativas lúdico-recreativas, deportivas, formativas, de esparcimiento y descanso, como medios para consolidar el clima laboral propicio para el desarrollo humano desde sus diferentes dimensiones.

La **Estrategia de Atención Individual y Formación Familiar- AIFF**, es una extensión de la Estrategia de Atención y Formación Familiar- EAFF, implementada en el ejercicio práctico realizado en el segundo semestre

académico de 2010, por parte del Trabajador Social en Formación encargado en ese momento.

A diferencia de la anterior, la Estrategia AIFF no solo incluye a las familias de los colaboradores-as de la organización, sino que también propone un acercamiento individual al talento humano perteneciente a la Planta de Procesos de Procesos del Distrito Bucaramanga, sin descuidar el componente formativo y trabajo en red realizado en otro momento a nivel familiar. Esto a través de la construcción de la Unidad de Atención Individual Y Formación Familiar- UAIFF, la cual será un espacio de encuentro adecuado para el afianzamiento de valores, habilidades sociales, y resolución de conflictos.

### **8.2.1 Objetivos Estratégicos.**

- Promover la comunicación asertiva, la co-responsabilidad laboral y la participación social en el talento humano de la empresa, a partir de un programa de Cultura Organizacional, para mejorar el ambiente y clima laboral organizacional.
  
- Contribuir a la disminución de la sobrecarga y el estrés laboral en los colaboradores de Pimpollo SAS, mediante procesos de intervención de Salud Ocupacional y Gestión Humana, dedicados a la promoción de la salud mental y la prevención de riesgos y enfermedades laborales, en el contexto organizacional.
  
- Contribuir al fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la esfera laboral y familiar, desde la apertura de escenarios de encuentro interpersonal con el acompañamiento psicosocial, para la resolución de conflictos generados en estos ámbitos.

## 8.2.2 Planes Operativos.

Cuadro 6. Plan operativo N° 1: Estrategia de Cultura Organizacional Responsable

<b>ESTRATEGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL RESPONSABLE</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Promover la comunicación asertiva, la co-responsabilidad laboral y la participación social en el talento humano de la empresa, a partir de un programa de Cultura Organizacional, para mejorar el ambiente y clima laboral organizacional.				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS (A.E)</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>A.E.1.1.</b> Campaña comunicativa para socialización de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción metodológica de la propuesta.</li> <li>-Convocatoria y socialización de la propuesta a colaboradores-as de las áreas, líderes y supervisores de la planta de procesos, para el conocimiento de la propuesta.</li> <li>-Presentación de la propuesta en los medios de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% de los colaboradores-as de la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga. Conocen la propuesta de Cultura Organizacional Responsable.</li> <li>- 100% de los colaboradores-as de la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga, participan en acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(N° asistentes a los encuentros de socialización de la estrategia /N° de personas convocadas a este espacio)*100</li> <li>(N° participantes de la estrategia de cultura organizacional responsable /N° de personas convocadas para</li> </ul>	La estrategia es responsabilidad de STAFF ( la red operativa del área de Gestión Humana y Trabajo Social) y función de línea( el grupo de colaboradores-as de las arreadse producción junto a su respectivo jefe y supervisores)

<p><b>A.E.1.2.</b> Desarrollo de la estrategia de Cultura Organizacional Responsable</p>	<p>comunicación disponibles en la empresa.</p> <p>-Ciclo formativo en Cultura Organizacional a líderes formales de la empresa.</p> <p>-Determinación de valores, indicadores de evaluación, y evaluadores del mes.</p> <p>-Evaluación e Identificación del colaborador/a del mes y área del mes.</p> <p>-Gestión y entrega de incentivos.</p> <p>Recolección de información generada durante la experiencia.</p> <p>Exposición de resultados obtenidos de la experiencia.</p>	<p>correspondientes a la cultura organizacional responsable, mejorando su actuación social, individual y laboral.</p> <p>100% de los colaboradores-as de la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga reconocen los aspectos más significativos de la propuesta en términos de aciertos y dificultades.</p> <p>- Existe un documento escrito de la experiencia donde se definen las directrices para su implementación en otras Zonas de la organización.</p>	<p>tal fin)*100 (N° participantes que mejoran cuyas prácticas responden a una cultura organizacional responsable / Total de participantes en la estrategia)*100</p> <p>(N° de colaboradores-as reconocidos y premiados en el mes / N° de colaboradores-as concursantes en la estrategia)*100</p> <p>(N° de áreas reconocidas y premiadas en el mes / N° de áreas concursantes en la estrategia)*100</p> <p>Proyecto de sistematización de la experiencia y Documento escrito.</p>	
<p><b>A.E.1.3.</b> Socialización de la experiencia</p>				

Elaborado por: Serna Reyes Robinson.

## **Proceso Metodológico**

La Estrategia De Cultura Organizacional Responsable empieza con una campaña comunicativa en la cual se hará referencia al objetivo estratégico de la misma; tendrá una duración de todo el año lectivo inicialmente en la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga como prueba piloto, siendo transversalizada por 12 valores, algunos que identifican a la compañía y otros producto de la reflexión de colaboradores-as de las diferentes áreas. Cada mes estará abanderado por un valor que también puede representar su más significativa festividad, haciéndose una reflexión inicial en cada área sobre su significado y aplicación en el lugar de trabajo. Al finalizar cada mes se evaluará el desempeño de cada grupo de trabajo (o área) y personas que lo conforman, razón por la cual se estima que una vez realizada la evaluación se reconozca públicamente el área que apropió de manera adecuada dicho valor en su lugar de trabajo, y el colaborador-a que sobresalió por su actuación en el marco del mismo valor.

La estrategia esta conformada por tres etapas o fases que definen su curso teniendo en la que su presentación oficial dentro de la fase 1 o “Sensibilización de la Propuesta”, se llevará a cabo mediante una campaña con carteleras en los pasillos de la compañía, mensajes alusivos a acciones adecuadas a partir del empleo de símbolos de “carita feliz” (tomados por la asociación que la mayoría de los colaboradores-as hacen de estos en función de la aprobación, gracias al uso del Internet y redes sociales como el Messenger en los que son íconos representativos).

Luego se hará dicha presentación por áreas de producción indicando el objetivo de la misma, y comprometiendo a líderes formales, jefes de áreas y grupo general de colaboradores-as en la propuesta.

Una vez conocidos los lineamientos generales de la estrategia, inicia la segunda fase denominada “Desarrollo de la Estrategia” ejecutándose cada mes con una reflexión en cada área, de acuerdo al valor estipulado para trabajar; y paralelamente en los espacios destinados para información dentro de la compañía se colocan mensajes de dicho valor con reflexiones aplicadas a la

cotidianidad de la empresa (determinando los indicadores de logro respecto a este valor). Por ejemplo, en febrero, el valor a trabajar es la honradez, por lo cual se evaluarán actitudes tales como la realización del trabajo sin requerir la supervisión de sus jefes. Para el mes de marzo, a partir de la equidad se trabajara el respeto integral a las mujeres de la compañía. En Abril, *La honestidad*, será el elemento clave para evaluar el cumplimiento de los horarios. En Mayo la amabilidad tendrá en cuenta el grado de simpatía, y habilidades sociales de las áreas y de sus colaboradores-as. Junio será el mes de la responsabilidad, cuyo objetivo impulsará el manejo adecuado de las herramientas de trabajo y dotación, siendo responsables con los procesos de calidad y en términos de seguridad industrial y salud ocupacional. En Julio, La Proactividad enmarcará la actitud propositiva, organizada y planeada de las áreas y de los colaboradores-as para asumir los retos diarios. En Agosto La solidaridad, determinará el nivel de apoyo y colaboración entre compañeros-as y áreas. Septiembre será el mes para reconocer la persona que mejor representa este valor dentro del área, y el área que mejor manifiesta el mismo; la amistad. Para el mes de Octubre se manejará el valor del respeto, por lo que se determinará la persona mas respetuosa en todo sentido (con la norma, autoridad, compañeros-as de trabajo, creencias individuales, credos, etnia...) de cada área, reconociendo también el grupo de personas (o área) que vive coherentemente este valor. La Recursividad, tendrá en noviembre un espacio especial para reflexionar acerca de este valor institucional; de esta manera se tendrán en cuenta la persona y el área que ante las situaciones que enfrenta cotidianamente la empresa, haya asumido actitudes flexibles ante el cambio, y esté en constante movilización hacia la realización adecuada de su labor tomada. Para finalizar el año, la unidad será el valor a evaluar, tomando como base al área que demostró ser más unida (lo que se deduce de los resultados obtenidos durante el año). En este mes también se determinará el mejor colaborador del año.

Los anteriores valores y su aplicación desde las buenas prácticas sugeridas, conformarán el conjunto de indicadores sobre los cuales se evaluará y se

identificará al mejor colaborador-a y área del mes. La evaluación se realizará de acuerdo al valor que este en juego cada mes, y con respecto a los indicadores de logro contemplados en el numeral anterior. Por ejemplo si en el mes de Marzo, el valor a sensibilizar es la equidad, el mejor colaborador-a del mes será aquel que durante este tiempo haya mantenido una interacción adecuada respetuosa incluyente con las mujeres de su área y/o de otras áreas. En Torno a las áreas en general, se escogerá la más sobresaliente por el cuidado y respeto hacia las mujeres que se encuentran en su interior.

Para evidenciar los resultados de la evaluación se dispondrá de un Tablero de Control de Indicadores de Logros general donde se encontrarán inscritas todas las áreas, y uno por área donde yace la totalidad de colaboradores-as de la misma; con doce casillas cada uno (una casilla por mes), en los cuales a partir del desempeño mensual se colocarán sticker's de aprobación o "carita feliz" para reconocer la misión cumplida. Cada casilla puede tener un número superior a dos sticker's e inferior a cuatro, de acuerdo a los aspectos evaluados, ejercicio que estará a cargo del grupo colaborador de cada área, el jefe o líder de la misma y una persona externa (cuya identidad no será revelada) que se encargará de evaluar durante dicho mes, la aplicación del valor en cuestión; y la totalidad del grupo colaborador del área evaluada. Los valores que definen la evaluación se establecen de la siguiente manera: Líder de área: 30 %; Evaluador anónimo: 30%; Colaboradores-as del área: 40%.

Para evaluar la mejor área del mes, se toma el concepto emitido por las jefaturas de cada área, los evaluadores anónimos, y/o el número de caritas felices o tristes del Tablero de Indicadores de Logros). Los porcentajes de evaluación son los siguientes: Jefes de Área: 35%; Evaluador Anónimo: 35%; Tablero de control de Indicadores de Logros: 30%.

Los reconocimientos se realizarán en publico, a través de memorandos de felicitación con copia al expediente de vida, y un sistema de incentivos de libre escogencia para quienes sean acreedores de la premiación mensual, que involucra días de descanso remunerados, bonos de compras, pases de cortesía, etc.

Cuadro 7. Plan operativo N° 2. Estrategia de Promoción de la Salud Ocupacional y Prevención de la Enfermedad Profesional.

<b>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD INTEGRAL Y PREVENCIÓN DE LA ENFERMEDAD PROFESIONAL</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Contribuir a la disminución de la sobrecarga y el estrés laboral en los colaboradores de Pimpollo SAS, mediante procesos de intervención de Salud Ocupacional y Gestión Humana, dedicados a la promoción de la salud mental y la prevención de riesgos y enfermedades laborales, en el contexto organizacional.				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS (A.E)</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>A.E.2.1.</b> Consolidación de espacios de formación personal para el manejo del estrés, Fortalecimiento de habilidades sociales y valores en la población colaboradora de la empresa.	-Reuniones para socializar los resultados obtenidos en el estudio e riesgos psicosociales.  -Elaboración de un Plan de mejoramiento de las condiciones físicas y sociales en los lugares de trabajo laboral por áreas.  -Convocatoria y conformación del grupo de participantes a los	-75% de colaboradores-as de la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga aplican el plan de mejoramiento en los lugares de trabajo.  -75 % de Colaboradores-as mensualmente asisten a espacios grupales de formación y encuentro personal.  100% de colaboradores-as de la Planta de Procesos del	(N° de aplicaciones del plan de mejora en los lugares de trabajo/ Total de indicadores del plan de mejora)*100  (N° de Colaboradores-as que mejoran aspectos relacionados con la salud ocupacional con los planes de mejora / Total de colaboradores-as pertenecientes a las áreas en las que se aplica el plan de mejora)*100  (N° de colaboradores participantes en los espacios grupales reflexivos, de formación	Grupo colaborador participante, de la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga.  Jefes y supervisores de área.  Área de Gestión Humana y Trabajo Social.

<p><b>A.E.2.2.</b> Creación de espacios para el esparcimiento, el deporte, la lúdica y la recreación, con el fin de contribuir al afianzamiento de las relaciones interpersonales y el mejoramiento del clima y ambiente laboral.</p>	<p>espacios grupales de formación y encuentro personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de talleres de formación en valores, afianzamiento de habilidades sociales, manejo del estrés.</li> <li>-Gestión de recursos físicos y Adecuación de espacios deportivos destinados para el desarrollo de actividades lúdico-deportivas.</li> <li>- Adecuación de zonas de descanso y TV. para colaboradores-as de la empresa.</li> <li>-entrega de informes de resultados de la estrategia.</li> </ul>	<p>Distrito de Bucaramanga, participan de los espacios adecuados para la recreación la lúdica y el deporte como son canchas de bolo, tejo, rana, fútbol; implementos de voleibol, ping-pong, y juegos de mesa (parqués, pocker, naipe, domino).</p> <p>75% de colaboradores-as de la de la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga disfrutan de los espacios adecuados para TV y descanso; en los horarios fijados para tal fin, durante las paradas de producción y en los tiempos libres.</p>	<p>en valores y encuentro personal / total de colaboradores-as convocados)*100</p> <p>(Total de espacios adecuados idóneos para la lúdica, la recreación y el deporte/ Total de espacios propuestos en el presente objetivo)*100</p> <p>(N° de participantes en los espacios deportivos y lúdico-recreativos / Total de colaboradores pertenecientes a la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga)*100</p> <p>(N° de participantes que disfrutan de las zonas de TV. y descanso / Total de colaboradores pertenecientes a la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga)*100</p>	
---	--	--	---	--

Elaborado por: Serna Reyes Robinson.

## **Proceso Metodológico.**

La Estrategia de Promoción de la Salud Integral y Prevención de la Enfermedad Profesional, a desarrollar en la Planta de Procesos del Distrito Bucaramanga anexo a Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, da inicio con una evaluación de las acciones que tradicionalmente se han realizado desde el Área, en favor del Talento Humano y cuyo impacto se determina por medio del análisis cuantitativo que se haga desde un instrumento diseñado previamente, con el fin de identificar aquellas acciones generadoras de mayor satisfacción entre sus colaboradores-as. Este instrumento busca además, reconocer las preferencias en torno a las acciones desarrolladas por el área, resultados que serán socializados posteriormente. A partir de ello, se seleccionan las acciones en las cuales debe considerarse su continuidad por el impacto generado a favor del mencionado bienestar, dinamizando cada una de las actividades macro contempladas en el plan operativo.

En primer lugar, y en el marco de los resultados generados desde la aplicación del instrumento de detección de Riesgos Psicolaborales en enero del año 2010, se priorizará en las áreas que se encuentran con el mayor grado de complejidad en lo que se refiere a factores de media y baja incidencia de peligrosidad en torno a la generación de tales riesgos, para elaborar con los respectivos equipos de trabajo planes de mejora que influyan positivamente en su salud mental y física, y mejor organización laboral. Estos planes se empezarán a ejecutar una vez haya terminado su construcción, con un seguimiento paralelo a su desarrollo para estudiar el impacto de esta actividad en términos de avances y dificultades.

Concatenadamente, se afianzarán espacios abiertos anteriormente durante la práctica académica y cuyo objetivo fundamental busca el fortalecimiento de factores internos positivos de cada uno de los miembros del talento humano sobre el cual recae la actividad macro anclada a esta estrategia, que pretende

también el fomento de habilidades sociales propicias para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, el encuentro personal, el autoreconocimiento, y la interiorización de valores humanos.

La adecuación de escenarios aptos para el desarrollo de competencias, habilidades sociales, y estimulación de las relaciones interpersonales adecuadas, es la intención de la segunda acción estratégica con la introducción del componente lúdico, recreativo, deportivo y formativo. Para ello se proyecta la construcción y/o adecuación de sitios deportivos, lúdicos, recreativos y de encuentro colectivo sobre los cuales se genere un mayor acercamiento entre la población colaboradora de la compañía, se fortalezcan los vínculos y como resultado de lo anterior, se consoliden ambientes laborales y sociales basados en la confianza, la solidaridad, la inclusión, la participación, el trabajo en equipo y el respeto.

Esta acción contempla el trabajo en red como uno de los pilares sobre los cuales se sustenta la gestión de recursos a nivel interinstitucional y la organización de eventos surgidos de las diversas prácticas deportivas o tradicionales alrededor de juegos propios de la región santandereana, y consecuentes con las expectativas de sus participantes.

Dentro de esta misma acción se visualiza la creación de lugares aptos para el descanso y el entretenimiento por medio de la televisión, que serán utilizados por el talento humano en los momentos libres, en los periodos reglamentados para el cese de actividades o para la ingestión de alimentos, y en las “paradas de planta” (producidas por diversos factores, pero que ejercen en los colaboradores-as un efecto negativo en lo correspondiente a su tranquilidad, y la normalidad de las dinámicas productivas). Igualmente se hará uso de estos espacios para la ejecución de actividades formativas y culturales con el apoyo del cine y material documental.

La estrategia estará transversalizada por un conjunto de acciones de evaluación y seguimiento para conocer los alcances y retrocesos de la misma, y cada uno de los espacios contará con un equipo responsable no solo de la funcionalidad de los mismos sino también del cuidado de los equipos.

**Cuadro 8. Plan operativo N° 3. Estrategia de Atención Individual y Formación Familiar: AIFF.**

<b>ESTRATEGIA DE ATENCIÓN INDIVIDUAL Y FORMACIÓN FAMILIAR: AIFF</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Contribuir al fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la esfera laboral y familiar, desde la apertura de escenarios de encuentro interpersonal con el acompañamiento psicosocial, para la resolución de conflictos generados en estos ámbitos.				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS (A.E)</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<p><b>A.E.3.1.</b> Consolidación de la Unidad de Atención Individual y Formación Familiar-<i>UAIFF</i>.</p> <p><b>A.E.3.2.</b> Generación de espacios de intervención para el abordaje de problemáticas individuales, interpersonales y familiares de</p>	<p>-Socialización de la estrategia a líderes formales de la empresa, y presentación oficial de la misma al talento humano y la compañía</p> <p>-Convocatoria al talento humano y conformación del grupo participante en la estrategia.</p> <p>- Gestión de recursos y Adecuación de un espacio físico para la operación de la <i>UAIFF</i>.</p>	<p>-Disposición del talento humano y sus familias, pertenecientes a la Planta de Procesos del Distrito de B/manga, de un espacio destinado para la escucha, orientación familiar, y resolución de conflictos a nivel individual, laboral y familiar, La <i>UAIFF</i>, con el acompañamiento profesional en Trabajo Social.</p> <p>-El talento humano y familias del mismo, de la Planta de Procesos del Distrito de B/manga participa en los</p>	<p>-Existencia de infraestructura ubicada en el área de Gestión Humana de la Zona Oriente de Pimpollo S.A.S., para la <i>UAIFF</i>, y disposición de un profesional de Trabajo Social para la ejecución de sus acciones estratégicas.</p> <p>(N° de colaboradores-as participantes de la <i>UAIFF</i> / Total de colaboradores-as pertenecientes al área de acción de la <i>UAIFF</i>)*100</p> <p>(N° de familias participantes de la <i>UAIFF</i>/Total de familias</p>	<p>Grupo colaborador participante, de la Planta de Procesos del Distrito de Bucaramanga y sus familias.</p> <p>Jefes y supervisores de área.</p> <p>Área de Gestión Humana y dependencia de Trabajo Social.</p>

<p>colaboradores de la compañía.</p> <p><b>A.E.3.3.</b> Consolidación de espacios de formación e interacción familiar con el talento humano de la compañía.</p>	<p>-Procesos de Intervención individual y familiar con el talento humano y familias del mismo, que participe en la UAIFF.</p> <p>-Construcción de planes de atención individual y familiar conforme a las situaciones encontradas.</p> <p>- Desarrollo de ciclos formativos en pautas de crianza, sexualidad responsable, Buen Trato, Habilidades sociales, Proyecto de Vida, vida en Pareja hábitos de vida saludables; para las familias participantes de la UAIFF, en temas de interés y prioridad</p>	<p>espacios generados desde la UAIFF, de acuerdo a sus demandas.</p> <p>-La población participante y familias de la UAIFF, que lo requieran, desarrollan planes de atención individual y familiar con el acompañamiento de Trabajo Social.</p> <p>-Las familias anexas a la UAIFF, participan de procesos formativos necesarios para mejorar sus dinámicas familiares.</p>	<p>concedoras de la Estrategia)*100</p> <p>(N° de procesos de intervención individual y familiar desarrollados en la UAIFF / Total de colaboradores-as y familias participantes en la UAIFF)*100</p> <p>(N° de familias participantes en los procesos formativos de la UAIFF / Total de familias vinculadas a la UAIFF)*100</p> <p>(N° de casos resueltos pacíficamente a partir de los procesos de intervención generados en la UAIFF / Total de casos reportados a la UAIFF)*100</p>	
---	---	--	--	--

Elaborado por: Serna Reyes Robinson.

## **Proceso Metodológico.**

La estrategia de Atención Individual y formación Familiar- AIFF, es una ambiciosa propuesta que apunta al bienestar integral de grupos de interés de la compañía, exclusivamente aquellos que corresponden a colaboradores-as y sus familias, la cual intenta dar respuesta a las situaciones encontradas en momentos anteriores de la intervención profesional desde la práctica académica, en el diagnóstico elaborado y de acuerdo a ciertas necesidades expresadas por miembros del talento humano adscritos a la Planta de Procesos del distrito de Bucaramanga. En esta lógica, el proceso metodológico de la Estrategia AIFF contiene una serie de acciones estratégicas de las cuales se desprende un conjunto de actividades tendientes a la intervención de posibles situaciones que alteran el bienestar de los colaboradores-as de la compañía, extendiéndose tal misión a sus familias, según el caso y la intención de quienes decidan hacer parte de la estrategia.

Para entender mejor lo que se ha dicho hasta el momento, precisa traer a colación la apertura de la Unidad de Atención Individual y Formación Familiar- UAIFF, símbolo palpable de la consolidación de la estrategia, en un espacio físico con las condiciones y recursos necesarios para la recepción de hombres y mujeres trabajadores en el radio de influencia del presente proyecto, que demanden la escucha y atención para la solución de situaciones problemáticas y convexas de su individualidad, de la interacción personal con su grupo de pares o de sus núcleos familiares.

La intención de apertura de la UAIFF, involucra la disposición de espacios frente a la intervención para el abordaje de dichas dificultades, la cual se realiza una vez se ha convocado a la población sujeto de intervención, para que sea participe y miembro activo de las actividades que desde allí se realizan. La invitación ha de realizarse con el apoyo de los medios de comunicación existentes en la Planta de Procesos, el método “vos a vos”, y la socialización de la estrategia a líderes formales e informales de la compañía,

para que también sean ellos y ellas, agentes multiplicadores de la acción informativa. Una vez concluída la campaña de divulgación frente a la apertura de la UAIFF, se dá paso a la participación voluntaria de quienes accedan a la misma, desarrollando procesos de interacción individual y/o familiar según lo amerite la situación socializada al profesional encargado-a.

Algunos acercamientos se realizarán desde asesorías en temas puntuales sobre los que surja algún interés en particular, sin embargo los eventos de mayor complejidad tendrán un manejo especial, proyectándose un proceso de atención en el que se pueda presentar la oportunidad para construir mancomunadamente (colaborador-a o familia y profesional) planes de atención individual, colectivo o familiar de acuerdo al grado de exigencia de la situación estudiada, a corto y mediano plazo, con el respectivo seguimiento y evaluación que implican este tipo de acciones, desde la perspectiva profesional.

La UAIFF también ofrecerá al público participante y especialmente a sus familias, procesos de formación en temáticas que cubran las expectativas de los usuarios-as; y otras emergentes y consideradas por los nodos de la red operativa del Área de Gestión Humana que apoya la estrategia y el profesional de Trabajo Social a cargo, producto de un análisis preliminar sobre aspectos a fortalecer en los grupos familiares desde el plano legislativo, relacional, parento filial, etc. A futuro se visualiza la dinamización y flexibilización de las redes sociales que circundan el contexto en el que se posiciona el proyecto y concretamente la estrategia, con el fin de dar respuesta efectiva a otras demandas verbalizadas por los participantes de los servicios de la Unidad.

Conviene recordar como punto final de este proyecto, que todos los procesos desarrollados en su interior incluyen un ejercicio de evaluación y seguimiento constante, aplicando planes de mejora en los momentos en que sea necesario hacerlo, recopilando información relevante para la elaboración de futuras propuestas de interacción con el talento humano, útiles a la empresa en general, desde el reconocimiento de la dignidad humana y a favor del mejoramiento de las relaciones entre sus diferentes actores sociales.

### 8.2.3 Cronograma.

Cuadro 10. Cronograma de la Propuesta de Intervención.

ESTRATEGIA	PERIODO 1				PERIODO 2				PERIODO 3			
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<i>Estrategia de Cultura Organizacional Responsable</i>	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1	A.E.1.1
	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2	A.E.1.2
<i>Estrategia de Promoción de la Salud Integral y Prevención de la Enfermedad Profesional</i>	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1	A.E.2.1
					A.E.2.2	A.E.2.2	A.E.2.2	A.E.2.2	A.E.2.2	A.E.2.2	A.E.2.2	A.E.2.2
<i>Estrategia de Atención Individual y Formación Familiar- AIFF</i>	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1	A.E.3.1
			A.E.3.2	A.E.3.2	A.E.3.2	A.E.3.2	A.E.3.2	A.E.3.2	A.E.3.2	A.E.3.2	A.E.3.2	A.E.3.2
									A.E.3.3	A.E.3.3	A.E.3.3	A.E.3.3

Elaborado por: Serna Reyes Robinson.

## BIBLIOGRAFIA

- CARMONA, Luís. Retos de la Gestión Humana en las Empresas. Guía Práctica Para La Gerencia Humana. Universidad de la Sabana. 2009. Cap. 4. Pág. 57.
- Cartilla de Inducción Documentos internos PIMPOLLO S.A. N° 1. Enero de 2009.
- CHACON L., Diana Carolina. Práctica organizacional en Pimpollo S.A. Informe final. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga ,2009.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. MC Graw Hill, Interamericana S.A. Santa Fé de BOGOTA 1994.
- Código de Ética Profesional de los Trabajadores Sociales en Colombia. Asamblea General de Delegados de la FECTS. Barranquilla, Colombia. Marzo de 1981. Cap. VI, Art. 12
- Código Sustantivo del Trabajo. Editorial Unión Ltda. Bogota, D.C., Colombia 2010.
- Constitución Política de Colombia 1991. Título II. De los Derechos, las garantías y los deberes. Capítulo I. de los Derechos Fundamentales. Art.25. Bogota D.C. Editorial Unión. 2007.
- IBAÑEZ, Ricardo. Siete Sistemas de Gestión de Calidad. En: Cartilla de Manipulación de Producto. Bogota. N° 3. (oct.-dic. 2010); Pag. 16-20.
- MANFRED Max-Neef, ELIZALDE Antonio. HOPENHAYN Martín. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Cepaur Fundación Dag Hammarskjold. Development Dialogue. Numero especial 1986.
- MILANESE. Efrem, MERLO. Roberto, y Machín. Juan, “Redes que Previenen”. Colección Cuadernos para la acción No. 1 y 2, Instituto Mexicano de la Juventud, Año 2000. Pág. 38

- Ministerio de Protección Social. Decreto 2566 de 2009. tabla de riesgos profesionales. Patologías causadas por estrés en el trabajo. Bogota, D.C., Colombia, Julio 2009.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Decreto 1295 de 1994. Sistema General de riesgos Profesionales. Diario oficial. año CXXX. n. 41405. 24, junio, 1994.
- Ministerio De Protección Social. Resolución 1401 de 2007. Diario Oficial 46638. Bogotá, D.C., Mayo de 2007. Cap. 1, art.2, 3.
- Oficina en Colombia del alto comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Declaración Universal de los Derechos Humanos. Art. 22, 23, 24. Bogotá, D.C. diciembre 2004.
- ORDUZ Z., Dina Maritza. Generación de procesos de desarrollo humano con responsabilidad social desde el trabajo social para PIMPOLLO S.A., Tesis de Grado. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga, 2008.
- PEREZ, R. Leidy. Práctica organizacional Pimpollo S.A. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social, Área Organizacional Práctica II. Bucaramanga, 2010.
- PIMPOLLO AL DIA. Boletín N° 6. Noviembre de 2007
- QUINTERO, C., Xiomara Yesenia. Práctica organizacional en pimpollo S.A. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga, 2009.
- ROJAS P., Julio César. Informe de gestión campo de práctica organizacional I PIMPOLLO S.A. Antecedentes Practicas Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga, 2008.
- SÁNCHEZ D., Carol Julieth. Informe final de práctica PIMPOLLO S.A. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga, 2008.
- Torres S. Carlos E. Trabajo social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. Revista Colombiana de Trabajo social N°19. Publicación Anual Consejo Nacional para la Educación en Trabajo Social. Marzo de 2005. ISSN0121-2818.

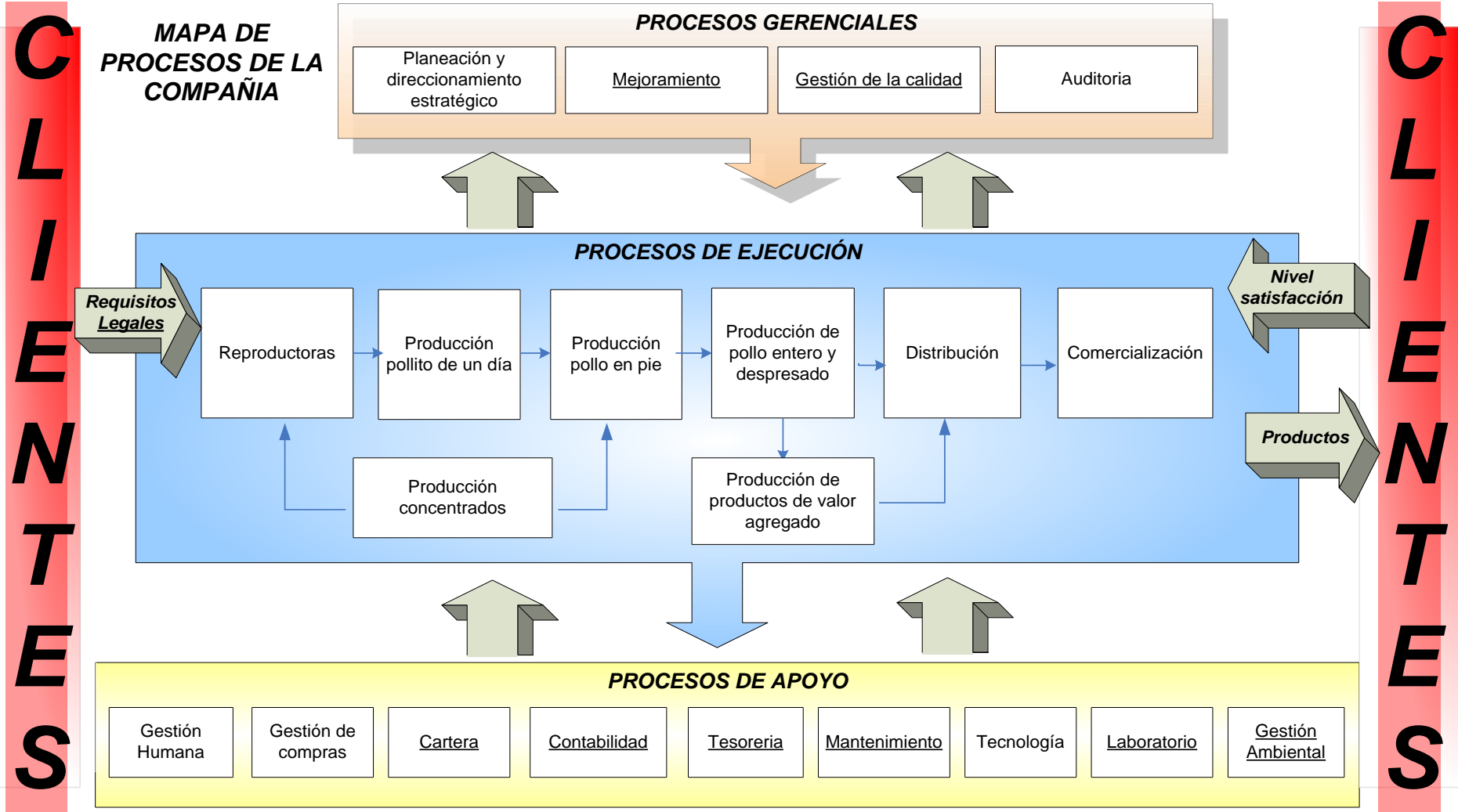
### Consultas en la Web:

- ALDEFER, Clayton. Teoría ERG. Curso gratis creado por Clemente Valdés Herrera. Recuperado en Octubre 18 de 2010. Disponible en: <http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>.
- Apuntes sobre el Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia. Decreto 614 de 1984. Preámbulo. Recuperado en Diciembre 27 de 2010. Disponible en <http://ley100.com/portal/riesgos/37-decretos/78-decreto-614>.
- ARRIETA, Freddy. Bienestar social. Empresas del Siglo XIX. Capitulo 22: Area de bienestar social. Estructura interna. Programa y Acciones. Recuperado en octubre 18 de 2010. Disponible en:  
<http://www.mailxmail.com/curso-bienestar-social-empresas-siglo-xxi-1/area-bienestar-social-estructura-interna-programas-acciones-3>
- Benchmark. Reportes Sectoriales: Sector Avicola. Recuperado en diciembre 18 de 2010. Disponible en :  
<http://www.bprbenchmark.com/reportessectoriales/sectoravicola.pdf>
- CIBANAL, Luís. “Teoría General de Sistemas”. Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en:  
[http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/apunt\\_terap\\_famil\\_2.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_terap_famil_2.htm)
- Dimensiones del Bienestar Social. Recuperado en Octubre 20 de 2010. Disponible en: <http://desarrolloydefensa.blogspot.com/2008/04/qu-se-entiende-por-bienestar-social.html>
- HERZBERG, Frederick. Teoría de la motivación-higiene. Curso gratis creado por Clemente Valdés Herrera. Recuperado en Octubre 18 de 2010. Disponible en: <http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>
- ESPINOSA L. Alberto. Empresa y desarrollo humano integral. Recuperado en Octubre 15 de 2010. Disponible en:  
[http://www.dinero.com/edicion-impresa/columnistas/empresa-desarrollo-humano-integral\\_48751.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/columnistas/empresa-desarrollo-humano-integral_48751.aspx)

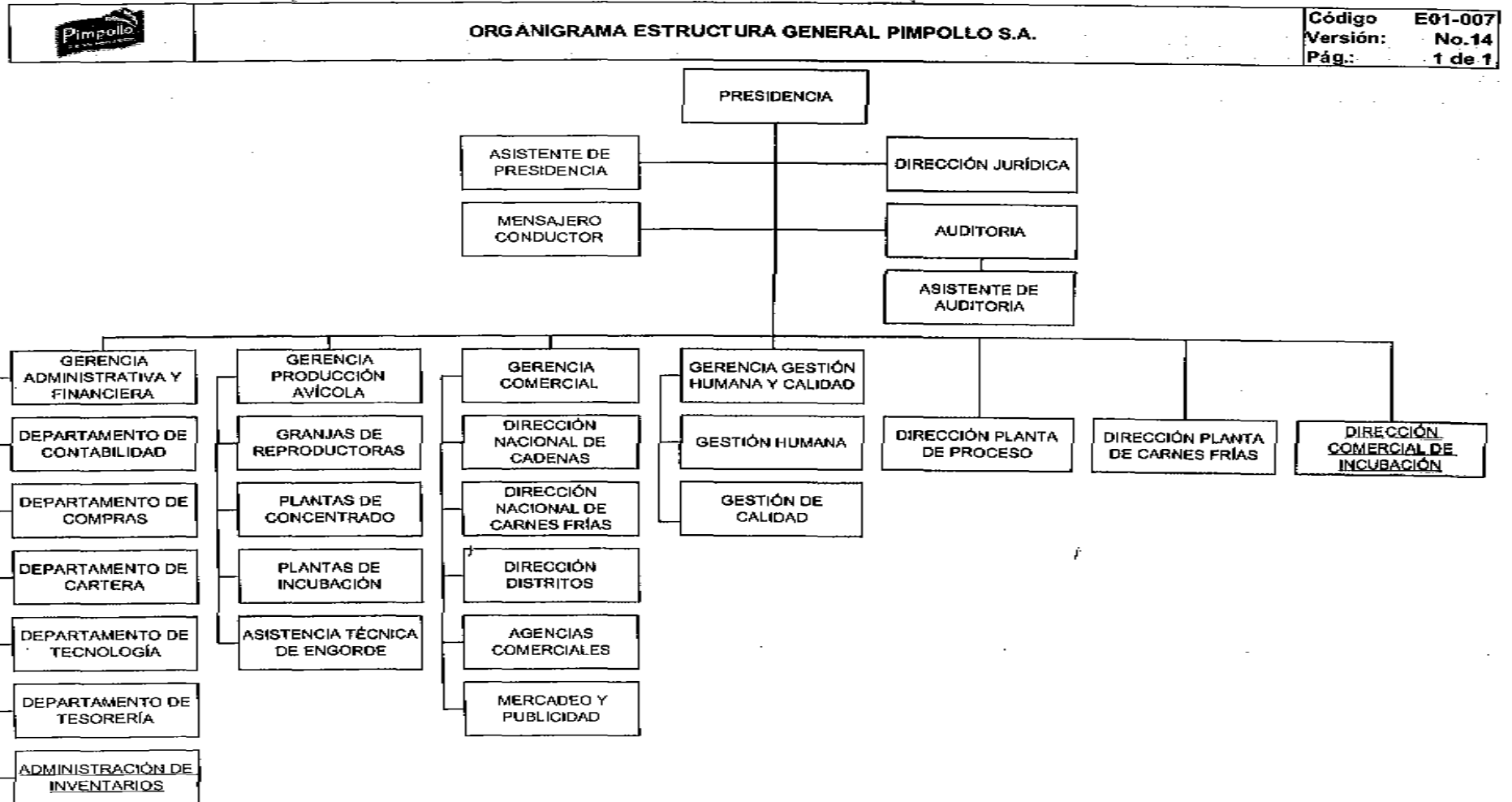
- Ley 100 de 1993. Recuperado en Octubre 24 de 2010. Disponible en: <http://www.personeriamedellin.gov.co/observatoriodesalud/docus/legislacion/ley100de1993.pdf-Preámbulo>
- McGREGOR, Douglas. *La teoría X y Y la teoría Y*. Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en: <http://www.douglasMcGregor.com>.
- Ministerio de Protección Social. Plan Nacional de Salud Ocupacional 2003-2007. Recuperado en Diciembre 10 de 2010. Disponible en: <http://actrav.itcilo.org/courses/manuales09/convenios-oit/materiales-de-apoyo/Convenio%20115/Colombia.pdf>.
- Ministerio de Protección Social. Resolución 2013 de 1986. Recuperado en diciembre 17 de 2010. Disponible en: <http://mps.minproteccion-social.gov.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=11099&IDCompany=3>
- PNUD. "Desarrollo humano". Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en: <http://www.pnud.org.pe/frmConceptoDH.aspx>
- PATH, Molly Mort. *La Holística*. Recuperado en Octubre 15 de 2010. Disponible en: <http://www.icmer.org>.
- OSORIO, Laura J. Modulo de salud ocupacional. Enfermedades laborales. Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en: <http://www.elportaldelasalud.com>.
- Resolución 1016 de Marzo 31 de 1.989. Recuperado en diciembre 20 de 2010. Disponible en: <http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Resolucion%201016%20de%2089.%20Progrmas%20de%20Salud%20Ocupacional.pdf>
- Resolución 2400 de 1979. Recuperado en diciembre 10 de 2010. disponible en: <http://www.usbmed.edu.co/copaso/resoluciones%5CRes.2400/79.doc>
- Universidad de la Sabana. Prevención y salud ocupacional. Programa de Salud Ocupacional Recuperado en Octubre 14 de 2010. Disponible en: [http://polaris.unisabana.edu.co/prevencion/salud\\_ocupacional/salud\\_ocupacional.html](http://polaris.unisabana.edu.co/prevencion/salud_ocupacional/salud_ocupacional.html).

## **ANEXOS**

ANEXO A. Mapa de Procesos de la Compañía.



ANEXO B. Estructura Organizacional de la Compañía.



## ANEXO C. Programa de Pausas Activas y Espacios de Fortalecimiento del Ser “TAMBIEN SOY...”

### SEMANA 1.

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
<p><b>A.M.</b></p> <p>Juego de respiración, ojos Cerrados.</p> <p>Estiramiento sentado en el puesto. Brazos arriba, abajo, espalda recta, hacia atrás. Sostener durante 30 segundos cada uno y soltar muy despacio, cuidando la espiración.</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>Dinámica de esparcimiento.</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>espacio de meditación</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>Juego de Respiración. Ojos cerrados.</p> <p>Sentado, dejar caer la cabeza y bajar la espalda hacia delante hasta tocar los muslos con la cabeza, mientras los brazos cuelgan a los costados del cuerpo, lo mas despacio posible dos veces.</p> <p>Extender brazos, cerrar y abrir las manos lo más rápido posible Repite de 8 a 12 veces.</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>Juego de Respiración. Ojos cerrados.</p> <p>Sentado, con la espalda recta.</p> <p>Subir los hombros hacia las orejas, y moverlos hacia atrás en círculos. Luego en sentido contrario. Contar 3 juegos de 10 repeticiones.</p> <p>Sentado con la espalda recta, contraer los músculos del abdomen y luego soltarlo.</p> <p>Repetir esto de 12 veces.</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>Dinámica de esparcimiento</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>Juego de Respiración. Ojos cerrados.</p> <p>Este ejercicio ayuda a fortalecer los músculos extrínsecos que mueven los ojos. Intentar mantener la cabeza recta y a la par de la espina dorsal. Mueva los ojos en todas las direcciones mientras exhala. así: Hacia arriba, Hacia abajo, Hacia la derecha, Hacia la izquierda, Hacia arriba a la derecha en 45 grados, Hacia arriba a la izquierda en 45 grados, hacia abajo a la derecha en 45 grados, Hacia abajo a la izquierda en 45 grados. Hacerlo en pocos segundos, y luego volver los ojos al centro, mientras inhala.</p> <p>De pie camina por todo el salón lo mas despacio posible, una vuelta; luego lo mas rápido posible, una vuelta (sin correr)</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>Encuentro de fortalecimiento al ser. Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>Encuentro de fortalecimiento al ser. Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a más cercano.</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>Se ubican frente a su pareja y unen las palmas de sus manos moviéndolas al mismo tiempo hacia fuera y hacia adentro, hacia arriba y hacia abajo. Se realizan 10 repeticiones, en cada dirección. Luego la pareja une los pies por debajo de los dedos y se hace resistencia mientras siguen tomados de la mano. Se cuenta hasta cinco y se cambia de pie. Se realizan 5 repeticiones mientras se contiene la respiración. Luego se suelta poco a poco y se baja lentamente los pies. Posteriormente uno de los integrantes frota suavemente los laterales de la frente de su compañero-a en 10 repeticiones. El otro debe tener los ojos cerrados. Se repite el ejercicio con el otro compañero.</p>

**CRONOGRAMA DE PAUSAS ACTIVAS Y ESPACIOS DE FORTALECIMIENTO DEL SER “TAMBIEN SOY...”**

**SEMANA 2.**

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
<p><b>A.M.</b> Espacio “También Soy...”</p> <p>Dinámica de esparcimiento. Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p> <p><b>P.M.</b> Juego de respiración, Ojos cerrados.</p> <p>Estiramiento dedos hacia delante, mover las muñecas, presionar hacia delante soltar. Luego hacia atrás.</p> <p>Manos entrelazadas hacia arriba, inhalar mientras se estira y se va hacia atrás, moviendo la cabeza y el tórax en la misma dirección, sostener y luego soltar suavemente. Realizar 6 repeticiones.</p>	<p><b>A.M.</b> Espacio “También Soy...”</p> <p>Dinámica de esparcimiento</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p> <p><b>P.M.</b> Juego de Respiración. Ojos cerrados.</p> <p>Sentado, recto, arquear la cintura hacia atrás, sostener y devolverse al punto inicial, luego el mismo procedimiento hacia delante. 10 repeticiones; cuidar la respiración.</p> <p>Inspirar cabeza atrás, espirar, cabeza adelante. Luego inspirar flexionar piernas, cabeza atrás; expirar estirar piernas, cabeza adelante. Posteriormente, la misma rutina pero con las manos al frente.</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>Juego de Respiración. Ojos cerrados.</p> <p>Mover hombros hacia atrás y hacia delante contando 1, 2, 3, 3, 2, 1. Luego masajear los hombros y los músculos del cuello de adelante hacia atrás, y viceversa. (se puede hacer en parejas)</p> <p><b>P.M.</b> Espacio “También Soy...”</p> <p>Dinámica de esparcimiento</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>Juego de Respiración. Ojos cerrados. Flexión de piernas, torso recto, y luego inclinación hacia la izquierda y hacia la derecha, manejando la respiración.</p> <p>Manos sobre los hombros, rotar la cintura a la izquierda, centro derecha, centro, izquierda...</p> <p><b>P.M.</b> Espacio “También Soy...” Encuentro de fortalecimiento al ser.</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b> Espacio “También Soy...” Encuentro de fortalecimiento al ser.</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p> <p><b>P.M.</b> <b>De pie</b> frente a tu escritorio. Colocar las palmas de las manos sobre el escritorio para apoyarse. Extender una pierna hacia atrás. Luego Mantener la pierna recta y levantar el talón. Bájala lentamente. Repetir de 8 a 12 veces y cambia de pierna</p> <p>Caminar por el salón.</p>

**CRONOGRAMA DE PAUSAS ACTIVAS Y ESPACIOS DE FORTALECIMIENTO DEL SER “TAMBIEN SOY...”**

**SEMANA 3.**

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
<p><b>A.M.</b> Ojos cerrados, respiración suave. De pie, con los codos doblados al lado del cuerpo y las manos en máxima extensión, pies separados, rodillas ligeramente dobladas Doblar hacia abajo y hacia arriba las manos. Repetir 5 veces.</p> <p><b>P.M.</b> Espacio “También Soy...” Dinámica de esparcimiento Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b> De pie, brazos abiertos, codos doblados, ubicados a la altura de la cintura pies separados, rodillas ligeramente dobladas. Unir los brazos por delante del cuerpo y repetir esto 5 veces.  De pie el peso del cuerpo recae sobre una sola pierna, brazos en cruz (extendidos hacia los lados), Levantar la pierna libre hacia delante y mantener la posición contando 5. Pasar la pierna hacia el lado y volver a contar y después hacia atrás. Hacer 5 repeticiones.</p> <p><b>P.M.</b> Espacio “También Soy...” Dinámica de esparcimiento Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b> Espacio “También Soy...” Dinámica de esparcimiento Finaliza el ejercicio con un abrazo a su pareja</p> <p><b>P.M.</b> Ojos cerrados, respiración profunda. En parejas se toman de las manos y realizan una fuerza hacia delante intentando desplazar a su pareja. Cuentan a hasta 5 y sueltan suavemente.  Se realiza la misma operación con las rodillas flexionadas hasta la mitad.</p>	<p><b>A.M.</b> Juego de Respiración. Ojos cerrados. Flexión de piernas, torso recto, y luego inclinación hacia la izquierda y hacia la derecha, manejando la respiración.  Manos sobre los hombros, rotar la cintura a la izquierda, centro derecha, centro, izquierda...</p> <p><b>P.M.</b> Espacio “También Soy...” Encuentro de fortalecimiento al ser.  Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b> Espacio “También Soy...” Encuentro de fortalecimiento al ser.  Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p> <p><b>P.M.</b> Cuerpo recto de pie, luego tocar la punta de los pies con la punta de los dedos, tocar las puntas de las dos manos por detrás de la espalda.  Subir la pierna derecha perpendicular al cuerpo y paralela al piso (ángulo de 90 G), lo mismo con la izquierda.  Caminar por el salón.</p>

**CRONOGRAMA DE PAUSAS ACTIVAS Y ESPACIOS DE FORTALECIMIENTO DEL SER “TAMBIEN SOY...”**

**SEMANA 4.**

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
<p><b>A.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>Dinámica de esparcimiento</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>Sentado/a, ubicar los pies sobre el suelo de frente.</p> <p>Mantener los talones sobre el suelo y levanta los dedos. Tenerlos levantados un momento luego bajarlos lentamente.</p> <p>Posteriormente levantar el talón, contar hasta diez y bajarlos muy despacio. Repetir toda la operación diez veces.</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>De pie con una mano en la parte lateral de la cabeza, pies separados y ligeramente flexionadas las rodillas.</p> <p>Presionar con la cabeza hacia un lado y con la mano hacia el otro haciendo resistencia a la cabeza. Contar hasta 3, soltar; repetir esta operación 5 veces.</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>Dinámica de esparcimiento</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>Dinámica de esparcimiento</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>Sentados contra el respaldo de la silla, con la espalda bien recta. Cerrar los ojos, colocar la palma de cada mano sobre un ojo, hasta sentir que las palmas entibian sus ojos.</p> <p>Continuar con los ojos cerrados, ahora firmemente apretados, luego levantar y comprimir los hombros, tanto como se pueda. Mantener esta posición durante unos segundos y luego exhalar fuertemente, relajando repentinamente los hombros y abriendo los ojos. Repita este ejercicio 5 veces.</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>De pie con un pie delante del otro y sepárelos; brazos extendidos hacia delante llevando todo el peso del cuerpo hacia el frente, flexionando la rodilla de adelante. Talones totalmente sobre el piso, espalda recta, contar hasta 10 y devolverse al punto inicial. Después realizar la misma operación con el otro pie.</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>Encuentro de fortalecimiento al ser.</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p>	<p><b>A.M.</b></p> <p>Espacio “También Soy...”</p> <p>Encuentro de fortalecimiento al ser.</p> <p>Finaliza el ejercicio con un abrazo a su compañero-a mas cercano</p> <p><b>P.M.</b></p> <p>De pie totalmente vertical, respirar, flexionar las piernas, doblar los brazos y colocarlos en posición paralela al piso, moviendo las muñecas circularmente, mantener esta posición mientras cuenta hasta 10.</p> <p>Luego, realizar el mismo ejercicio colocando las palmas de las manos hacia arriba y doblar las manos hacia arriba y hacia abajo, intentando hacer el ejercicio hasta donde permita la articulación de las manos. soltar suavemente.</p>

## ANEXO D. Instrumentos de Análisis Sociodemográfico. Encuesta para la Identificación de Factores de Riesgo Psicosocial.



### ANALISIS SOCIO - DEMOGRAFICO

Responda con sinceridad esta encuesta. Lo anterior para actualizacion de datos de la Compañía.

Complete:

FECHA: \_\_\_\_\_ NOMBRE TRABAJADOR: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_

1. EDAD: \_\_\_\_\_ DIRECCION DE HABITACION: \_\_\_\_\_ BARRIO: \_\_\_\_\_

2. MUNICIPIO: \_\_\_\_\_

Marque con una X:

3. ESTADO CIVIL

CASADO (A)	<input type="checkbox"/>
SOLTERO (A)	<input type="checkbox"/>
UNION LIBRE	<input type="checkbox"/>
SEPARADO (A)	<input type="checkbox"/>

4. NUMERO DE HIJOS

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>

5. Estrato

Estrato 1	<input type="checkbox"/>
Estrato 2	<input type="checkbox"/>
Estrato 3	<input type="checkbox"/>
Estrato 4	<input type="checkbox"/>
Estrato 5	<input type="checkbox"/>

6. NIVEL EDUCATIVO

PRIMARIOS	<input type="checkbox"/>
SECUNDARIOS	<input type="checkbox"/>
TECNICOS	<input type="checkbox"/>
TECNOLOGICOS	<input type="checkbox"/>
PROFESIONALES	<input type="checkbox"/>
POST-GRADO	<input type="checkbox"/>

7. VIVIENDA

PROPIA	<input type="checkbox"/>
ARRENDADA	<input type="checkbox"/>
SUB-ARRENDADA	<input type="checkbox"/>
FAMILIAR	<input type="checkbox"/>

Gracias por su atención y colaboración.

...Bendiciones...



## ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACION DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.

**Edad (años)** \_\_\_\_\_ **Sexo:** F \_\_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_

**Escolaridad:** Primaria: \_\_\_\_\_ Técnica: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_ Profesional: \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

**Estado civil:** soltero \_\_\_\_\_ casado \_\_\_\_\_ separado \_\_\_\_\_ unión libre \_\_\_\_\_ viudo \_\_\_\_\_

**Cargo u Oficio:** \_\_\_\_\_ **Sección:** \_\_\_\_\_

**Tipo Contrato:** indefinido ( ) a termino fijo ( ) **Tipo de Vinculación:** Directo ( ) Temporal ( )

**Número de personas a cargo:** \_\_\_\_\_ **En que programas de bienestar social de la empresa a participado:**

Vivienda \_\_\_\_\_ Educación \_\_\_\_\_ Recreación \_\_\_\_\_ Deporte \_\_\_\_\_ Salud \_\_\_\_\_

**Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo:** \_\_\_\_\_ **Utiliza el transporte de la empresa:** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Estrato:** 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ **Tipo de vivienda:** Propia \_\_\_\_\_ Arrendada \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ **EPS:**

### 1. CONTENIDO ESPECIFICO DEL TRABAJO

	NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
1. Su trabajo tiene muchas y variadas funciones?	1	2	3	4
2. El buen rendimiento en el trabajo implica reconocimiento de alguna clase por parte de su jefe?	4	3	2	1
3. Existe flexibilidad en la velocidad o ritmo de trabajo?	4	3	2	1
4. Cada quien elije la manera de realizar su trabajo?	4	3	2	1
5. El tiempo que utiliza es suficiente para realizar su trabajo?	4	3	2	1
6. La calidad del trabajo tiene que ser excelente?	1	2	3	4
7. El trabajo que usted realiza esta de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?	4	3	2	1
8. Trabaja con maquinas y/o equipos de alto riesgo de accidentalidad?	1	2	3	4
9. Trabaja con sustancias o materiales peligrosos para su salud?	1	2	3	4

### 2. ADMINISTRACION DEL PERSONAL

	NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
10. Existen manuales de funciones claros y especificos para los diferentes cargos?	4	3	2	1
11. Existe inducción al personal nuevo?	4	3	2	1
12. Existe entrenamiento para el cargo?	4	3	2	1
13. Se imparte capacitación en áreas diferentes al cargo?	4	3	2	1
14. Existen servicios médicos y de asistencia social para el trabajador y su familia? (EPS)	4	3	2	1
15. Existe estabilidad laboral?	4	3	2	1
16 Cuando necesita una aclaración respecto al trabajo el jefe esta dispuesto a ayudarlo?	4	3	2	1
17. Son cordiales las relaciones del jefe con los subalternos y viceversa?	4	3	2	1

18. Su trabajo es evaluado y revisado cuando finaliza?	1	2	3	4
19. Su desempeño laboral o sus aportes son reconocidos, valorados y estimulados?	4	3	2	1
20. Son frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo?	4	3	2	1
21. Cada persona cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?	4	3	2	1

### 3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

	NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
22. Se busca que el trabajo sea rigurosamente planeado y organizado?	4	3	2	1
23. La jornada laboral excede las 10 horas?	1	2	3	4
24. Se trabajan horas extras?	1	2	3	4
25. Existe rotación en los turnos de trabajo?	4	3	2	1
26. Trabaja turnos nocturnos?	1	2	3	4
27. Existe la posibilidad de doblar turnos?	1	2	3	4
28. Trabaja los fines de semana?	1	2	3	4
29. Tiene que complementar el trabajo con horas extras?	4	3	2	1
30. Están reglamentadas mas de dos pausas (15") o descansos durante la jornada de trabajo?	4	3	2	1

### 4. RELACIONES INTERPERSONALES

	NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
31. Se permite hablar mientras trabaja?	4	3	2	1
32. Siente que trabaja con compañeros y no con rivales?	4	3	2	1
33. Su trabajo le obstaculiza la comunicación con sus compañeros?	1	2	3	4
34. Recibe y envía comunicaciones para los superiores?	1	2	3	4
35. Trabaja en equipo?	4	3	2	1
36. El puesto de trabajo o el tipo de ocupación le obligan a permanecer aislado?	1	2	3	4
37. Cuando se trabaja en grupo o con otras dependencias de la empresa existe colaboración?	4	3	2	1

### 5. CARGA MENTAL

	NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
38. El trabajo exige simultáneamente varias tareas?	1	2	3	4
39. Las tareas son a su vez complejas y requieren velocidad?	1	2	3	4
40. El trabajo demanda una elevada concentración?	1	2	3	4
41. El desempeño de su tarea implica realizar control de calidad, de averías o defectos?	1	2	3	4
42. Su trabajo implica la vigilancia y el control de varias señales	1	2	3	4
43. Su trabajo específico exige precisión?	1	2	3	4
44. El desempeño de su trabajo exige un alto grado de dificultad?	1	2	3	4
45. En la realización de su tarea tiene que manipular objetos muy pequeños?	1	2	3	4
46. Su trabajo implica codificación o interpretación de señales?	1	2	3	4
47. Para hacer o realizar sus tareas tiene un tiempo establecido o predeterminado?	1	2	3	4

## 6. ALTERACIONES PSIQUICAS Y BIOLÓGICAS DERIVADAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

	NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
48. Sufre de dolor de cabeza?	1	2	3	4
49. Sufre de dolor de espalda?	1	2	3	4
50. Sufre cansancio físico?	1	2	3	4
51. Siente cansancio mental?	1	2	3	4
52. Tiene problemas de colon?	1	2	3	4
53. Le sudan las manos con frecuencia?	1	2	3	4
54. Recientemente su medico le ha informado que presenta alteración de la presión arterial?	1	2	3	4
55. Presenta dificultad para dormirse?	1	2	3	4
56. Tiene alteraciones del apetito?	1	2	3	4
57. Siente inseguridad?	1	2	3	4
58. No se puede concentrar en el trabajo?	1	2	3	4
59. Siente temor pero no sabe el por que o a que?	1	2	3	4
60. Presenta alteraciones en la voz?	1	2	3	4
61. Se torna agresivo con frecuencia?	1	2	3	4
62. Sufre depresión?	1	2	3	4
63. Sufre de alteraciones sexuales?	1	2	3	4
64. Ha tenido que ausentarse el ultimo año del trabajo?	1	2	3	4
65. Se desmotiva fácilmente?	1	2	3	4
67. Consume bebidas alcohólicas en exceso?	1	2	3	4
68. Ingiere medicamentos para tranquilizarse?	1	2	3	4
69. Se considera una persona inquieta?	1	2	3	4
70. Sufre de alteraciones respiratorias?	1	2	3	4

**ANEXO E. Anteproyecto de Sistematización de la Experiencia: Espacios de Fortalecimiento del Ser “También Soy...” Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, Área de Logística. Octubre-Diciembre de 2010**

**1. NOMBRE DE LA PROPUESTA.**

Sistematización de la experiencia: *Espacios de Fortalecimiento del Ser “También Soy...”*. Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, Area de logística. Octubre-Diciembre de 2010.

**2. JUSTIFICACION.**

Entendiendo la sistematización de experiencias como el ejercicio de recuperación de lo acontecido en un proyecto particular para interpretar, reflexionar y socializar los nuevos conocimientos encontrados en el mismo, con la participación de todos sus actores involucrados, se hace necesario tal ejercicio en la experiencia vivida por los auxiliares de logística de Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, a partir de su actuación en los Espacios de fortalecimiento del Ser: “También Soy”; para generar propuestas de acción profesional posteriormente, que contribuyan al mejoramiento del clima laboral.

**Identificación del proyecto que dio origen a la Propuesta.**

El proyecto general inicia en la Planta de Procesos de Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, ubicada en Bucaramanga, Santander-Colombia; en Octubre 11 de 2010 y termina el 11 de febrero de 2011, fecha de caducidad de la práctica organizacional, según calendario académico. En este se consolidan tres estrategias de intervención, orientadas hacia el bienestar social de la empresa, la atención y formación familiar de sus colaboradores colaboradores-as y la articulación de redes de apoyo con grupos de interés internos y externos a favor del talento humano; destacándose la primera de ellas, denominada Estrategia de Fortalecimiento Al Ser “También Soy...”, cuyo objetivo buscaba

contribuir al bienestar social del talento humano de la compañía, desde la apertura de escenarios dedicados al fortalecimiento del ser, la motivación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, para mejorar el clima laboral.”. Los resultados mas sobresalientes de esta estrategia se reflejaron en la interiorización de valores, fortalecimiento y aplicación de habilidades sociales, reconocimiento del capital humano desde una perspectiva humanística, escenarios de mediación para la resolución de situaciones conflictivas, multiplicación de la acción formativa en otras áreas por parte de lideres informales identificados en este espacio, exaltación de la motivación como elemento clave para el bienestar social, etc.

### **Identificación de la Experiencia.**

Consensuadamente con los participantes de la primera estrategia propuesta desde el proyecto general, se determina que la experiencia a sistematizar es aquella vivida por los auxiliares del Área de Logística, en los Espacios de Fortalecimiento al ser “También Soy...” en el periodo comprendido entre el 8 de noviembre de 2010 (fecha de inicio) hasta el 31 de diciembre del año en mención, cuyas acciones preliminares comienzan el 11 de octubre de 2010 cuando ingresa a la Planta de Procesos de Pimpollo S.A.S. Zona Oriente, Robinson Serna Reyes, estudiante de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander, a realizar su segunda práctica académica en el área organizacional, quién conoce de Olga Dávila Jefe del área de Gestión Humana, como parte de sus expectativas frente a la intervención del estudiante, el inicio de un proceso de formación entre 4 supervisores del área de logística en pro del mejoramiento de sus relaciones interpersonales, en respuesta de algunas situaciones de conflicto entre ellos, tales como desplazamiento de roles, comunicación inasertiva, y manejo inadecuado de la autoridad, como resultado del ascenso en los planes de carrera de dos auxiliares al cargo de supervisores. Simultáneamente Viancy Pinzón, coordinadora de Salud Ocupacional Zona Oriente, solicita atendiendo a la legislación laboral, la implementación de un programa de Pausas Activas en la Planta de Procesos,

incluyendo al área de logística. Para esta labor ella (Viancy) facilita el apoyo del estudiante en práctica Lennin Olaya, quien se encontraba realizando practicas de Salud Ocupacional, tecnología que estudiaba en el SENA. Para iniciar el proceso formativo acordado, Serna propicia un primer acercamiento con los líderes de Logística para elaborar el plan de acción; pero encuentra a partir de la observación y de algunos encuentros individuales con los auxiliares del área, la existencia de otras dificultades de importancia que incluye a la mayoría de la población perteneciente a la misma, en torno al manejo inadecuado de la comunicación, rechazo a la figura de autoridad, inadecuado manejo del liderazgo y acciones vinculadas al robo. En concordancia con lo anterior se construye la propuesta de intervención con proyección a toda la planta de procesos por las similitudes encontradas, adecuado a las especificidades de las áreas, contemplando tres estrategias de intervención. La primera de ellas denominada Fortalecimiento del Ser: “También Soy”, es conformada por tres acciones estratégicas, de las cuales dos están referidas hacia la promoción de la salud ocupacional, desde la viabilización de un programa de pausas activas; y un segundo momento orientado hacia la reflexión y encuentro individual e interpersonal llamado: Espacios de Fortalecimiento al ser “También Soy...” Se da inicio entonces con esta ultima en el área de logística, al desarrollo de un proceso que incluye dinámicas de presentación personal, auto reconocimiento; y espacios para formación en valores, habilidades sociales, autoridad, liderazgo, normas, etc. Sin embargo la producción de diciembre y fin de año, hizo que las actividades colectivas se redujeran a encuentros individuales mayoritariamente, para seguir trabajando en los temas referidos con anterioridad. En enero de 2011, se cancelaron contratos de algunos auxiliares del área por encontrarse bajo la modalidad de temporales, despidiendo a otros a causa de un robo ocurrido en la última semana de diciembre. La mayoría de las personas que egresaron de la empresa participaban en los espacios de formación, razón por la cual posteriormente se decide colectivamente que la experiencia a sistematizar, sería aquella comprendida en el periodo citado anteriormente (Noviembre 8- Diciembre 31 de 2010).

### **3. OBJETIVO GENERAL.**

Identificar elementos de la experiencia vivida por los auxiliares de logística, en los Espacios de fortalecimiento del Ser “También Soy”, fundamentales en el afianzamiento de las relaciones sociales, a partir de un proceso de sistematización que oriente próximos acercamientos a la población colaboradora del área, en aras del mejoramiento de su interacción social y del clima laboral.

### **4. PREGUNTA EJE.**

¿Que procedimientos y acervo discursivo desarrollados durante la experiencia *Espacios de Fortalecimiento del Ser: “También Soy...”?*, contribuyeron en el mejoramiento de las relaciones interpersonales y clima laboral entre los auxiliares del área de Logística pertenecientes a Pimpollo S.A.S. Zona Oriente?

### **5. PLANIFICACION.**

#### **5.1 Pasos a seguir.**

Para llevar a cabo el proceso de sistematización de la experiencia se tomará como referencia el modelo propuesto por Oscar Jara que consta de cinco pasos generales que comprenden:

- a. *EL PUNTO DE PARTIDA*, que implica la participación directa en la experiencia a sistematizar.
- b. *LAS PREGUNTAS INICIALES*, que incluyen la definición del objetivo de la sistematización, la delimitación del objeto a sistematizar, la precisión en el eje de la sistematización.
- c. *RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO* (reconstrucción de la experiencia, organización de datos, identificación de etapas en el proceso).

d. *LA REFLEXIÓN DE FONDO*, a partir de la Interpretación Crítica donde se analiza y se sintetiza lo sucedido durante la experiencia, se observan las relaciones, contradicciones, tensiones entre las situaciones, los actores el contexto. Cada componente por separado. Nuevamente se interroga por las causas de lo sucedido, y se observan las particularidades y el conjunto, lo personal y lo colectivo.

e. *LOS PUNTOS DE LLEGADA*, determinados en conclusiones y nuevos conocimientos metodológicos, y la comunicación de tales aprendizajes respectivamente.

Cada uno de los momentos anteriores serán orientados por el facilitador de los espacios formativos, propiciando escenarios de encuentro entre él y el grupo de participantes de la experiencia, para dinamizar el proceso de sistematización. En esta perspectiva, las actividades de encuentro se realizarán en los espacios convencionales del área, desarrolladas a través de reuniones periódicas y diálogos informales con los participantes presentes para revivir la experiencia y organizar la información necesaria. La totalidad de estas actividades, estarán bajo la responsabilidad del Trabajador Social en formación, con el apoyo de los participantes de la experiencia, y bajo el permiso de las jefaturas encargadas de las áreas de Logística y Gestión Humana.

## **5.2 Fuentes de Información**

Este ejercicio será complementado con la revisión y análisis de las fuentes de información generadas dentro de la experiencia a sistematizar, tales como la propuesta general del proyecto, diario de campo, entrevistas de retiro, material fotográfico, documentos históricos de la empresa e informes de prácticas anteriores de Trabajo Social en este campo, manual de funciones del área, cronograma de actividades, fichas técnicas de actividades, aportes memorísticos de la población participante.

## **5.2 Recursos Materiales y Financieros.**

Recursos materiales: un equipo de computación, impresora, cámara fotográfica, video beam, papelería (lapiceros, lápices, papel bond, hojas blancas recicladas); Espacios físicos: como las instalaciones del área, casino, sala de juntas y pasillos.

Recursos Financieros: se estima la inversión realizada conforme a los recursos físicos destinados para este fin, solicitados mensualmente a la empresa, en el presupuesto del Área de Gestión Humana.

## **5.3 Plazos y Cronograma.**

Se considera que el proceso de sistematización de la experiencia se realice durante los meses de febrero y marzo de 2011, tiempo en el que se ejecutaran acciones tendientes a la Recuperación del Proceso Vivido, Reflexión de Fondo y Puntos de Llegada (pasos de la propuesta de acuerdo al modelo de Jara) reconociendo el trabajo adelantado de manera importante en la misma, con respecto a las dos primeras etapas (y gran parte de la tercera), durante el desarrollo de este escenario, a finales del año 2010 y en enero de 2011. En este orden, se establece para la reconstrucción del proceso vivido por los actores implicados, la tercera y cuarta semana de febrero de 2011, la reflexión de fondo, durante la primera mitad del mes de marzo; y las conclusiones y comunicación de los aprendizajes, en las dos semanas siguientes del mismo mes.

## ANEXO F. Entrevista de Retiro (modelo tradicional)

	<b>ENTREVISTA DE RETIRO</b>	<b>Código:</b> F13-035 <b>Versión:</b> No.4 <b>Pág.:</b> 1 de 3
---	-----------------------------	---

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA DE RETIRO: \_\_\_\_\_

1. Cargos desempeñados:

CARGO	FECHA

2. ¿Pimpolo cumplió con los ofrecimientos efectuados en el proceso de selección?

3. ¿Recibió la dotación y los elementos necesarios completos y a tiempo (Dotación, implementos de seguridad industrial) para realizar su trabajo?

4. ¿Participó del proceso de inducción – entrenamiento de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por Que? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál fue el aporte de este proceso para el desempeño de sus funciones?

6. ¿Qué conocimientos – aprendizajes para el desarrollo profesional – personal le aportó Pimpolo durante su permanencia en la empresa?



## ENTREVISTA DE RETIRO

Código: F13-035  
Versión: No.4  
Pág.: 2 de 3

7. ¿Cuál es el concepto que tiene del equipo con el cual trabajó?
  
8. ¿Existió un clima de apoyo, colaboración, buenas relaciones entre los miembros de su área y con otras áreas?
  
9. Nombre del jefe inmediato (Diga el nombre de la persona que usted reconoce como jefe inmediato)
  
10. ¿Qué cualidades de su jefe le facilitaron su trabajo?
  
11. ¿Qué características de su jefe le dificultaron su trabajo?
  
12. ¿Qué fue lo que más le gustó de Pimpollo?
  
13. ¿Qué fue lo que menos le gustó de Pimpollo?
  
14. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar al interior de la Empresa?
  
15. ¿Volvería a solicitar empleo en Pimpollo?



**ENTREVISTA DE RETIRO**

**Código:** F13-035  
**Versión:** No.4  
**Pág.:** 3 de 3

16. ¿Por qué se retira de Pimpollo?

17. ¿Qué va a hacer una vez se retire de la empresa?

\_\_\_\_\_  
**ENTREVISTADO**

\_\_\_\_\_  
**ENTREVISTADOR**

## ANEXO G. Propuesta de Nuevo Modelo de Entrevista de Retiro

	<h1>Entrevista De Retiro</h1>	Código: F 13 - 035 Versión: N . 5 Pág.: 1 de
---	-------------------------------	--

El presente instrumento tiene como finalidad indagar acerca de la experiencia vivida como colaborador-a durante su permanencia en Pimpollo S.A.S, para suministrar posteriormente, elementos de apoyo en el desarrollo de planes de mejora que contribuyan al bienestar integral de la empresa.

### 1. INFORMACION GENERAL.

1.1. FECHA DE DILIGENCIAMIENTO: Día\_\_\_\_\_ Mes\_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

1.2 NOMBRE Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_ -

JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: Día\_\_\_\_\_ Mes\_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

FECHA DE RETIRO: Día\_\_\_\_\_ Mes\_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

#### CARGOS DESEMPEÑADOS.

(Mencione los cargos desempeñados por usted en Pimpollo S.A.S, iniciando por el último)

CARGO 1: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

CARGO 2: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

CARGO 3: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

### 2. INFORMACIÓN ACERCA DE LA ETAPA DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN E INGRESO A LA ORGANIZACIÓN.

Marque con una "X" la opción u opciones que considere correctas.

**2.1. Durante el proceso de selección, Ud:**

- a. Recibió la información adecuada para la entrega de documentos a la empresa.
- b. Participó en el proceso de selección (pruebas psico-técnicas, visita familiar, entrevistas).
- c. Recibió trato amable y respetuoso por parte de las personas vinculadas a la empresa con las cuales tuvo contacto.

**2.2. Pimpollo S.A.S. cumplió con los ofrecimientos efectuados en el proceso de selección, durante su permanencia en la empresa, en cuanto a:**

- a. Salarios de acuerdo a su cargo.
- b. Horarios de trabajo de acuerdo a su cargo.
- c. Prestaciones sociales y demás disposiciones de ley.
- d. Entrega de Dotación y estado de la misma.
- e. Otros.

**2.3 En cuanto a la dotación e implementos de seguridad suministrados por la empresa, Ud:**

- a. Recibió la dotación y los elementos de seguridad completa.
- b. Recibió la dotación y los elementos de seguridad a tiempo.
- c. Recibió la dotación y los elementos de seguridad a tiempo en buen estado.
- d. Considera que fueron los necesarios para la realización de su trabajo.

**2.4. En el proceso de inducción-entrenamiento de la empresa, Ud:**

- a. Participó de la inducción realizada por cada área de la empresa (Gestión Humana, Calidad, Salud Ocupacional, Gestión Ambiental, Comercial).
- b. Entendió las dinámicas de cada una de ellas, así como el direccionamiento estratégico de la empresa, los valores corporativos, y otros aspectos generales de la compañía (políticas, organigrama, proceso productivo...)
- c. Participó en el recorrido interno de la Planta de Procesos de la empresa.
- d. Recibió la inducción pertinente por parte de su jefe inmediato para el manejo de sus labores.
- e. No participo del proceso de inducción.

**2.5. Los aportes que el proceso de inducción le brindó, fueron en torno:**

- a. Al desarrollo de sus funciones y formas de realizar determinado trabajo.
- b. Al manejo de la dotación y el producto,
- c. Al conducto regular y canales de comunicación,
- d. A la comprensión de responsabilidades laborales, deberes y derechos
- e. integración grupal.
- f. considera que no hubo aportes.

**3. INFORMACION ACERCA DE LA DINAMICA LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES**

**3.1 En relación a su equipo de trabajo, Ud considera que:**

- a. Habían buenas relaciones entre sus compañeros-as y con respecto a compañeros-as de otras áreas.
- b. Existía un clima de apoyo y colaboración dentro del área.

- c. El ambiente era tenso y conflictivo entre sus miembros (chismes, comentarios de pasillo, envidias).
- d. No responde a las exigencias de las labores desempeñadas.
- e. No había trabajo en equipo.

**3.2 Los aspectos de su Jefe Inmediato que Ud considera, le facilitaron su trabajo se encuentran:**

- a. La actitud de apoyo, y el rol de orientador en las labores que usted desempeñaba.
- b. El respeto hacia usted y hacia sus compañeros-as, así como su propio ejemplo de cumplimiento en el trabajo.
- c. La actitud de escucha, la asertividad y la comprensión.
- e. Su forma de ser (cordialidad, espíritu alegre, tranquilidad, seriedad, responsabilidad...)
- d. Su forma de ejercer la autoridad y dar una orden.

**3.3 Entre los aspectos personales y/o relacionales a mejorar por parte de su Jefe Inmediato, Ud considera el o los siguientes:**

- a. El mal genio y la agresividad.
- b. El autoritarismo y el “no saber decir las cosas”.
- c. La desorganización y/o falta de experiencia.
- d. las marcadas preferencias hacia otros compañeros (as).
- e. El irrespeto hacia las opiniones personales, genero, orientación sexual o religiosa, etnia, etc.
- f. el chisme, comentarios de pasillo o expresiones de descalificación.

**4. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**4.1 Dentro de los aprendizajes más significativos adquiridos en la compañía, Ud reconoce los siguientes:**

- a. En temas referidos a procesos internos de la empresa o con respecto a su lugar de trabajo.
- b. En lo relacionado a protocolos de manipulación del producto, seguridad industrial, control de calidad, tácticas y estrategias comerciales.
- c. En cuanto a una labor específica aprendida en el sitio de trabajo.
- d. Con respecto a trabajo en equipo, comunicación asertiva, habilidades sociales.
- e. Considero que no tuve aprendizajes.

**4.2 Lo que más le gusto de la empresa fué:**

- a. El cumplimiento en sus responsabilidades contractuales (fechas de pago, salarios, seguridad social...)
- b. Las instalaciones físicas y/o reconocimiento a nivel local y nacional.
- c. Los beneficios complementarios (Fempo, Pacto Colectivo, Actividades de Bienestar empresarial).
- d. La relación con los compañeros-as de trabajo y/o con los jefes.
- e. Las labores desarrolladas en el área donde se encontraba trabajando.

**4.3. Los aspectos que le desagradaron de la empresa fueron**

- a. Los horarios de trabajo
- b. El trato de los jefes inmediatos y/u otras figuras de autoridad.
- c. Los alimentos ofrecidos en el casino para su venta y el precio de algunos productos.
- d. Las marcadas preferencias por personas o áreas específicas.

- e. El ambiente laboral.
- f. La falta de entrega, demora, o mal estado de la dotación y los implementos de seguridad industrial.

**4.4 A la organización, Ud recomendaría:**

- a. Creación de dos turnos de trabajo para algunas áreas, y disminución de horas de trabajo.
- b. Mayor numero de actividades de bienestar Social, incentivos, bonificaciones, etc.
- c. Mayor posibilidad de ascenso y realización de planes de carrera
- d. Mayor preocupación por la población colaboradora de la empresa.
- e. otros.

**5. INFORMACION FINAL**

**5.1 La razón (es) por la cual Ud se retira de la empresa obedecen a:**

- a. Despido irrevocable por parte de la empresa.
- b. Retiro voluntario por parte suya
- c. Terminación del contrato laboral o contrato de aprendizaje
- d. Motivos personales, familiares.
- e. Dificultades con sus compañeros y/o figuras de autoridad.
- f. Iniciación o continuidad de Estudios académicos.
- g. Insatisfacción con el valor de su salario
- h. Insatisfacción con las jornadas de trabajo y/o horarios.
- i. Mejor oferta laboral.

**5.2 Una vez se retire de la empresa, Ud:**

- a. Buscara un nuevo trabajo.
- b. Retomara sus estudios.
- c. Se ubicara en otra parte del país, con fines residenciales.
- d. Esperará y mas adelante volverá a solicitar empleo en esta empresa.

**6. OBSERVACIONES FINALES.**

**Gracias por su tiempo y éxitos en sus nuevos proyectos.**

---

**ENTREVISTADO**

---

**ENTREVISTADOR**

## ANEXO H. Registro Fotográfico



La participación del grupo de colaboradores de logística en los espacios reflexivos orientados hacia la estimulación de la confianza, la comunicación adecuada y el trabajo en equipo, permitieron un mayor acercamiento entre ellos, y mejoramiento de sus relaciones interpersonales. Tomada por: Lennin Olaya



Las novenas navideñas bailables (izquierda) y la fiesta de los niños (derecha), fueron escenarios propicios la integración entre familias y colaboradores-as de la empresa, que en su mayoría comparten los tradicionales rituales de esta época del año. Tomada por: El autor



La estrategia de Fortalecimiento del Ser “También Soy...” integró ejercicios físicos para la prevención de enfermedades laborales (fotografía de la izquierda), y espacios reflexivos encaminados al mejoramiento de las relaciones interpersonales (fotografía de la derecha) en las que también asistieron operarios-as de Plataforma y Desprese-Cuartos Fríos. Tomada por: Lennin Olaya



La Granja La Mariana se constituyó en el lugar de encuentro de familias de los galponeros de la empresa, que mediante encuentros formativos, construían alternativas de interacción familiar, interiorizaban aprendizajes frente a pautas de crianza y socializaban experiencias de su vida familiar. Tomada por: El autor



El Laboratorio Higuera Escalante también se vinculó a la red de recursos institucionales con quien Pimpollo S.A.S. a partir de la donación de sangre realizada por sus colaboradores-as, contribuyo como empresa socialmente responsable. Tomada por: El autor.



El reconocimiento de fechas especiales para el talento humano, como cumpleaños fue posible, gracias al aporte de algunas entidades como Porvenir S.A., en lo referente a recursos, nodo movilizado en favor de este tipo de eventos. Tomada por: El autor.



La flexibilización y dinamización de los nodos de las redes internas, favorecieron la efectividad en las acciones a desarrollar desde la práctica, para lo cual también fue necesaria la formación a líderes formales e informales de las diferentes áreas de la compañía. Tomada por: Lennin Olaya



La participación de la población colaboradora de la compañía, en el diligenciamiento de instrumentos como el referido a la detección de riesgos psicosociales, permitió identificar sus principales causas y dar inicio a campañas tendientes a la prevención de la enfermedad laboral, y la promoción de la salud integral.



Afianzar los vínculos con quienes se comparte diariamente en la empresa y fuera de ella, es un aspecto clave para la flexibilización de las redes internas y externas, reconociendo que detrás de cada dependencia, área u organización, existen personas que llevan consigo una historia de vida, y un conjunto de particularidades, que les identifica y les une entre ellas. Tomada por: Viancy Pinzón.



El rol dinamizador del Trabajador Social en formación, en cuanto a procesos cognitivos, construcción y organización de grupos, interacción entre los participantes, permitió la movilización de espacios formativos que favorecieron la interiorización de conceptos y reflexiones contemplados en cada una de las estrategias. Tomada por: Lennin Olaya.