

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
PERSONAL EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.**

LUZ KARIME GALVIS VILLAMIZAR

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2006**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
PERSONAL EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.**

LUZ KARIME GALVIS VILLAMIZAR

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
TRABAJADORA SOCIAL**

**Director
CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ
Trabajador Social, MBA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2006**

*A Dios por iluminarme y consentirme
en el camino de mi vida.*

*A mi papá y a mi mamá por creer
en mí y estar siempre conmigo*

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento a:

Carlos Eduardo Torres Sánchez, Trabajador Social y Director de la práctica académica por su valiosa orientación y singular apoyo.

Escuela de Trabajo Social y su cuerpo docente, por su enseñanza y labor invaluable.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO TEORICO	18
1.1 LA TEORIA DE SISTEMAS APLICADA AL HOMBRE Y A LA ORGANIZACIÓN	18
1.1.1 Sistemas abiertos	19
1.1.2 Sistema cerrado	20
1.1.3 Propósito u objetivo	20
1.1.4 Funcionalidad	20
1.1.5 Globalidad o totalidad	21
1.1.6 Feed-Back	22
1.1.7 Entropía	23
1.1.8 Homeostasis	24
1.1.9 Sinergia	24
1.1.10 Equifinalidad	25
1.1.11 Limites	25
1.1.12 Jerarquía	25
1.2 TEORIA Y: PROPUESTA DE INTEGRACION DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LA ORGANIZACIÓN	28
1.2.1 Lineamientos propuestos por la Teoría Y	30
1.3 DESARROLLO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	37
2. ENTORNO GENERAL DE LA PRODUCCIÓN AVÍCOLA	43
2.1 GENERALIDADES	43
2.2 MARCO GENERAL DEL SECTOR AVICOLA	43
2.2.1 Reseña histórica del sector	46
2.3 PRODUCTOS DE LA CADENA PRODUCTIVA AVICOLA	49

2.3.1	Características generales de los productos	49
2.3.2	Clasificación de los Productos y Subproductos de acuerdo al proceso productivo	50
2.4	CONTEXTO INTERNACIONAL	52
2.5	LA AVICULTURA DENTRO DEL SECTOR AGROPECUARIO – ENTORNO ECONOMICO	55
2.6	DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS EN COLOMBIA	58
2.6.1	Distribución de la población avícola de acuerdo con su ubicación geográfica	58
2.7	ENTIDADES RELACIONADAS CON EL SECTOR AVICOLA	60
2.8	ENTIDADES DE GESTIÓN Y APOYO	60
2.8.1	Federación Nacional de Avicultores de Colombia – FENAVI	60
2.8.2	Fondo Nacional Avícola – FONAV	62
2.9	ENTIDADES REGULADORAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA	62
2.9.1	Ministerio de agricultura y desarrollo rural	63
2.9.2	Ministerio de Comercio Exterior	63
2.9.3	Instituto Colombiano de Comercio Exterior – INCOMEX	63
2.9.4	Instituto Colombiano de Normas Técnicas –ICONTEC	63
2.9.5	Instituto Colombiano Agropecuario – ICA	63
2.9.6	Ministerio de Salud	63
2.9.7	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA	63
2.9.8	Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial – IAC	63
2.10	OTRAS ENTIDADES DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL AVÍCOLA	64
2.11	EMPRESAS AVÍCOLAS EN SANTANDER	65
2.12	CARACTERIZACION DE LA INDUSTRIA AVICOLA DEL FONCE S.A.	67
2.12.1	Ubicación geográfica	67

2.12.2 Razón social	69
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	73
3.1 INTERVENCIÓN PROFESIONAL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	73
3.1.1 Visión	73
3.1.2 Misión	73
3.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	74
3.3 OBJETIVOS DE PROCESO DEL AREA ORGANIZACIONAL	74
3.3.1 Objetivos de acción (Áreas de intervención Profesional en la organización)	76
3.4 DIAGNOSTICO INICIAL	78
3.5 MATRIZ DOFA – AVIFONCE S.A.	82
3.6 PROPUESTA DE PLANEACION Y EJECUCIÓN EN AVIFONCE S.A.	84
3.6.1 Provisión de talento humano	84
3.6.2 Mantenimiento y conservación del talento humano	99
3.7 DIAGNOSTICO FINAL	133
4. PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA AVICOLA DEL FONCE S.A.	136
4.1 CREACION DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL	138
4.2 MISIÓN	140
4.3 VISIÓN	141
4.4 OBJETIVOS	141
4.5 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL	141
4.5.1 Provisión de personal	141
4.5.2 Conservación y desarrollo	142
4.5.3 Evaluación de desempeño	142
4.5.4 Responsabilidad social	142

4.6 FUNCIONES ESTRATÉGICAS DEL ÁREA	143
4.6.1 Planeación	143
4.6.2 Organización	143
4.6.3 Dirección	143
4.6.4 Control	143
4.7 ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE ACTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO	144
4.8 OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN	144
4.8.1 Provisión de talento humano	144
4.8.2 Definición de competencias	145
4.8.3 Mantenimiento y conservación	148
4.8.4 Evaluación de desempeño	154
4.8.5 Responsabilidad social	155
4.9 UBICACIÓN Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL	156
4.10 COMPETENCIAS	157
4.11 ROL DEL PROFESIONAL EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y VALOR AGREGADO A LA ORGANIZACIÓN	166
4.11.1 Gestión estratégica del talento humano	169
4.11.2 Gestión de la infraestructura de la organización	169
4.11.3 Gestión de la contribución de los empleados	170
4.11.4 Liderar la transformación y el cambio	170
5. PRESUPUESTO	172
6. CONCLUSIONES	173
7. RECOMENDACIONES	176
BIBLIOGRAFÍA	177
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Productos y Subproductos del Sector Avícola	52
Figura 2. Distribución porcentual de huevo de acuerdo con su ubicación geográfica	58
Figura 3. Distribución porcentual de Pollo de acuerdo con su ubicación geográfica.	59
Figura 4. Principales zonas productoras de huevo en Colombia.	59
Figura 5. Principales entidades relacionadas con el Sector Avícola	61
Figura 6. Estructura administrativa	72
Figura 7. Composición por géneros familia AVIFONCE	113
Figura 8. Composición personal empresa – Grupo Hombres – Mujeres	114
Figura 9. Tipo composición familiar	115
Figura 10. Nivel de escolaridad familia AVIFONCE	119
Figura 11. Composición por géneros – Grupo humano de administración	120
Figura 12. Nivel de escolaridad – Grupo humano de administración	121
Figura 13. Tipo composición familiar – Grupo humano de administración	122
Figura 14. Composición por géneros – Grupo humano de producción	124
Figura 15. Tipo de composición familiar – Grupo humano de producción	125
Figura 16. Nivel de escolaridad grupo humano de producción	127
Figura 17 Composición por géneros – Grupo humano de operarios	127
Figura 18. Tipo de composición familiar	129
Figura 19. Nivel de escolaridad – Grupo humano de operarios	129
Figura 20. Tipo de composición familiar grupo humano de ventas	130
Figura 21. Nivel de escolaridad – Grupo humano de ventas	130
Figura 22. Composición por géneros – Grupo familiar de distribución	131
Figura 23. Tipo de composición familiar – Grupo humano de distribución	131
Figura 24. Nivel de escolaridad – Grupo humano de distribución	132

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Provisión del talento humano	75
Cuadro 2. Conservación y desarrollo	76
Cuadro 3. Evaluación	77
Cuadro 4. Responsabilidad social	77
Cuadro 5. Matriz DOFA	82
Cuadro 6. Estrategia No. 1	87
Cuadro 7. Estrategia No. 2	90
Cuadro 8. Estrategia No. 3	92
Cuadro 9. Estrategia No. 4	95
Cuadro 10. Estrategia No. 5	97
Cuadro 11. Estrategia No. 1	102
Cuadro 12. Estrategia No. 2	105
Cuadro 13. Estrategia No. 3	109
Cuadro 14. Presupuesto del Departamento de Desarrollo de Personal	172

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Estructura organizacional	180
Anexo B. Protocolo de perfiles ocupacionales y humanos	182
Anexo C. Manual de provisión de talento humano	193
Anexo D. Manual de inducción y reinducción	119

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL EN LA INDUSTRIA AVICOLA DEL FONCE S.A.*

AUTOR: LUZ KARIME GALVIS VILLAMIZAR**

PALABRAS CLAVES

- El hombre y la organización como sistemas
- Integración de Objetivos, "Teoría" X y "Y"
- Desarrollo Humano de la persona en la Organización
- Trabajo Social Organizacional

DESCRIPCION O CONTENIDO

Hoy en día para toda empresa el Talento Humano se constituye en un elemento esencial para su buen funcionamiento, ya que el personal de una organización es uno de los recursos más importantes; por medio del cual se pueden alcanzar e integrar los objetivos establecidos y también se puede llegar a un mejor desarrollo de la empresa obteniendo un alto nivel de competitividad en el mercado.

Por tal motivo las organizaciones han tenido que ampliar su estructura administrativa para dar paso a la creación de un espacio dentro de la empresa encargado de diseñar estrategias orientadas al desarrollo y crecimiento del hombre en la organización, el cual se verá reflejado en un aumento de la calidad de vida de los trabajadores y en el mejoramiento y optimización de la productividad de la empresa.

Las teorías que sustentaron el proceso de intervención profesional y que facilitaron el surgimiento de la propuesta de creación del Departamento de Desarrollo Personal, fueron la Teoría "X" y "Y", la teoría de sistemas y la teoría del Desarrollo humano en la Organización, sobre las cuales se desplegaron los objetivos de optimización de la provisión de talento humano, el mantenimiento y conservación del personal, la evaluación y el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

* Trabajo de Grado

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

SUMMARY

I TITLE: PROPOSAL FOR THE CREATION OF THE DEPARTMENT OF WELL-BEING AND DEVELOPMENT IN THE POULTRY INDUSTRY OF THE FONCE CORP*.

AUTHOR: LUZ KARIME GALVIS VILLAMIZAR**

KEY WORDS

Organization System, Theory "X" and "Y", Theory of Systems, Integration of Objectives, Organizational Social Work, I Develop human, Poultry Industry.

DESCRIPTION OR CONTENT

Today in day for all company the Human Talent constitutes an essential element for its good operation, since the personnel of an organization is one of the most important intangible resources, by means of which you/they can be reached and to integrate the established objectives and you can also arrive to a better development of the company obtaining a high level of competitiveness in the market.

For such a reason the organizations have had to enlarge their administrative structure to open the way to the creation of a space inside the company in charge of designing strategies guided to the development and the man's growth in the organization, which will be reflected in an increase of the quality of the workers' life as well as improvement and optimization of the productivity of the company.

The theories that sustained the process of professional intervention and that they facilitated the emergence of the proposal of creation of the Department of Well-being and Development in the Poultry Industry of the Fonce CORP., they were the theory "X" and "AND", the theory of systems and the theory of the human Development in the Organization, on which spread the objectives of optimization of the provision of human talent, the maintenance and the personnel's conservation, the evaluation and the execution of the social responsibility of the company.

* Work Degree

** Faculty of Humanities Science. School of Social Work. Carlos Eduardo Torres Sanchez

INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios en las organizaciones impulsados por los hechos económicos, sociales y políticos ocurridos en el último decenio han exigido de las empresas mayor competitividad, comprendida desde la adquisición de tecnología de punta para la optimización de los procesos, el desarrollo de nuevas estrategias de mercadeo; así como la tendencia a impulsar una humanización en las relaciones laborales en las que se conciba al individuo como un agente dinámico y cambiante, responsable de orientar el éxito de las empresas.

Actualmente el desarrollo de las ventajas competitivas de una empresa dependen de la calidad del personal con que cuente, el cual puede convertirse en la mayor fuente generadora de valor a la organización; si se sabe orientar su proceso de crecimiento hacia el desarrollo integral a través del establecimiento de políticas encaminadas a mejorar la calidad de vida del trabajador, a crear espacios de formación, libre expresión y autonomía; todo esto se vera reflejado en un aumento de la motivación, sentido de pertenencia, mejoramiento del clima laboral y un desempeño eficiente, representado en una lucha incansable por la contribución al logro de los objetivos de la organización.

Como consecuencia de lo anterior surge la necesidad de ampliar la estructura organizacional de las empresas dando espacio a la creación de un área dentro de la misma; en el caso de AVIFONCE S.A., el Departamento de Desarrollo de Personal cuyo objetivo y propósito fundamental sea el desarrollo y crecimiento de las personas en la organización, ya que son los trabajadores el capital humano, el activo mas importante y quienes definitivamente tienen la capacidad de mejorar procesos, racionalizar recursos, innovar en productos y contribuir a la satisfacción de los clientes.

En este nuevo espacio, el profesional en Trabajo Social se identifica como la persona formada socialmente, con capacidad de crear, diseñar, y dirigir el cumplimiento de procesos y estrategias orientados al desarrollo del individuo y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Partiendo del contexto descrito, se dio la intervención de Trabajo Social en la Industria Avícola del Fonce S.A., la cual permitió reconocer y aplicar en el diseño de las estrategias de actuación, teorías administrativas como la Teoría de Sistemas, la Teoría "X" y "Y", y la Teoría de Desarrollo Humano.

Los objetivos sobre los cuales se basó la intervención están encaminados a:

- * Dirigir procesos de provisión de Talento Humano orientados a la vinculación de personas idóneas que cumplan con las competencias exigidas para el desempeño de cada uno de los cargos.
- * Optimizar los procesos de conservación, mantenimiento y desarrollo de Talento Humano garantizando su oportuna implementación.
- * Dirigir procesos de formación y capacitación de las personas en la organización con el objeto de facilitar el óptimo desempeño y la integración a la empresa.
- * Coordinar la ejecución de procesos de Diagnóstico de desarrollo, orientados a evaluar y hacer seguimiento al proceso de crecimiento y formación de los empleados.
- * Establecer programas sostenidos de conciliación, orientados al logro de un equilibrio en la vida familiar y laboral del trabajador y por ende a un aumento de la motivación y un mejoramiento en el desempeño de la labor.
- * Crear estrategias encaminadas a dar cumplimiento a la responsabilidad social de la organización para con el empleado, su familia y con el medio que le permitió crecer y desarrollarse.

Se describe pues a lo largo de esta propuesta todos y cada uno de los procesos

que se llevaron a cabo dentro de la organización para dar cumplimiento a la planeación estratégica, la cual se diseñó con el objeto de dar solución a las necesidades y problemas identificados.

Se partió de la fundamentación teórica como base de la acción profesional, continuando con el análisis de los contextos nacionales y regionales que afectan a la organización y las personas que la componen, la caracterización organizacional, la descripción de la experiencia y finalmente la presentación de la propuesta de creación del Departamento de Desarrollo Personal la cual busca diseñar y formular políticas de bienestar social orientadas a colaborar en la consecución de la realización integral del ser humano mediante su trabajo en las organizaciones, implementando los diferentes subsistemas de Provisión de Talento Humano, Conservación y Desarrollo, Evaluación de desempeño y responsabilidad social asegurando el cumplimiento de la misión organizacional, la generación de valor y sostenibilidad patrimonial.

Durante el proceso de práctica no se hicieron presentes ningún tipo de limitaciones que obstaculizaran el desarrollo de las estrategias planteadas.

Los logros obtenidos están directamente relacionados con la sensibilización de la alta dirección, la cual apoyó los procesos planteados por el Departamento y consolidó el mismo como un área asesora de la gerencia en la toma de decisiones relacionadas con el personal y demás áreas, imprescindible, inamovible y agregadora de valor; la intervención permitió que la profesional en Trabajo Social tuviera la posibilidad de desempeñar un proceso holístico al tener la oportunidad de intervenir en procesos individuales, familiares, grupales y comunitarios; en este punto es importante destacar la vinculación inmediata de la profesional como parte activa del Departamento una vez terminado el proceso de práctica.

1. MARCO TEORICO

1.1 LA TEORIA DE SISTEMAS APLICADA AL HOMBRE Y A LA ORGANIZACION

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. Parte de un enfoque funcionalista, donde cada hecho, indiscutiblemente, tiene correlación directa con otro; no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Es entonces, el pensamiento sistémico una aplicación más compleja y global de la idea funcional que puede llegar a ilustrar la dimensión de la persona dentro de su entorno, en este caso el trabajo donde se desempeña y cumple una función importante para su desarrollo.

Hablar de un sistema requiere que todo lo que esta a su alrededor y dentro de él sea analizado, a su vez todo lo que recibe, da y produce para su interior y su exterior merezca profundizarlo para identificarlo y describirlo.

La comprensión del funcionamiento y de los elementos que componen algún sistema solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas y este estudio se puede hacer mediante la teoría general de sistemas la cual se fundamenta en tres premisas básicas:

- * Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.

- * Son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, éste se desintegra y tiende a desaparecer.
- * Las funciones de un sistema dependen de su estructura para los biológicos y mecánicos.

Para (CHIAVENATO) el sistema es: “Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es interacción, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/energía/materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/energía/materia, resultado de los procesos internos de operación del sistema”¹

Existe una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos de acuerdo con ciertas características básicas.

En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos; en cuanto a su naturaleza los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

1.1.1 Sistemas abiertos. Presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas, los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el medio ambiente. El enfoque de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles: a nivel de individuos, a nivel de grupo, a nivel de organización y a nivel de sociedad, yendo desde el microsistema hasta el suprasistema.

Según Katz y Kahn “la teoría de sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya, porque sin insumos continuados

¹ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill 1990.

las estructura se desmorona rápidamente. De aquí, que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención. El esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales”².

1.1.2 Sistema cerrado. Teniendo en cuenta que un sistema cerrado posee pocas entradas y salidas en relación con el medio externo. Además las empresas no podrían ser cerradas porque entrarían en entropía y desaparecerían, sin embargo pueden definirse como cerradas aquellas organizaciones que tienen poco contacto social pero que son muy dinámicas económica y técnicamente.

Tomando como referencia el autor Carlos Eduardo Torres³, es importante tener en claro en el análisis del comportamiento del hombre en la organización, que este debe ser visto como un componente indispensable del sistema, es decir como un subsistema humano, que esta en constante movimiento e interrelación con un sistema mayor que es la organización, la cual hace parte de otro suprasistema que es la sociedad y que depende de las personas para alcanzar sus metas y propósitos

Para comprender lo anterior y tomando como base a Bertalanffy, es necesario hacer una descripción y unas precisiones sobre las características de los sistemas, aplicadas en este caso, a la persona y a la organización.

1.1.3 Propósito u objetivo. “Los sistemas se hicieron y se hacen para algo. A los sistemas se les atribuye una función; los sistemas no tienen su propósito propio se les adjudica; quien si puede crear su propio propósito es el hombre y se

² DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Limusa Editores. Barcelona. p. 18.

³ TORRES, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Bucaramanga Vol. 27, No.2.

orienta por él”.⁴

A diferencia de los sistemas, las personas crean sus propósitos y se orientan por ellos. Estos son creados con el apoyo de personas que las rodean, por influencia del medio o por exigencias de la sociedad y la familia.

1.1.4 Funcionalidad. En la persona la evidencia de funcionamiento como sistema humano no es sólo el hecho de que vive y respira sino también su proceder social que está determinado por la influencia del medio ambiente que le rodea. Por esta razón desde la necesidad de contratación de un empleado se tiene clara la función a desempeñar por este y durante su estancia la empresa le provee al empleado todas las condiciones físicas, psicológicas y económicas necesarias para que pueda desempeñar bien su trabajo y logre generar una respuesta positiva tanto en la organización como en su familia y en el resto de la sociedad.

1.1.5 Globalidad o totalidad. Todo sistema funciona en un orden de un suprasistema, y todo sistema para funcionar obedece a otros sistemas que lo obedecen a él, y que son conocidos como subsistemas.

Si observamos las partes de un sistema, podemos notar que cada una de ellas, posee sus propias características y condiciones. Se puede señalar que cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como subsistema, es decir un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructural y funcionalmente dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características. “Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores”⁵

⁴ CHIAVENATO. Op. Cit. p.28

⁵ ERTOGLIO, Johonsen, Introducción a la Teoría general. de Sistemas. Editorial mundo Madrid 1995

“Todo sistema esta inmerso en otro sistema y esto lo hace interdependiente con otro sistema y todo lo que le acontece a un sistema del sistema total, le acontece a todo.”⁶

Ningún sistema es autosuficiente, por eso siempre formara parte de un sistema mayor o suprasistema; nunca será absolutamente autónomo para lograr sus propósitos.

En la persona la globalidad se explica cuando los sucesos o cambios que afectan a los sistemas que tienen interdependencia con ella afectan su conducta,, composición fisiológica y en general su comportamiento social. Es así como el empleado también depende de muchos factores internos y externos a él, por lo tanto el medio o los sistemas con los cuales se relaciona continuamente lo pueden afectar de manera positiva o negativa. Uno de los sistemas más importantes, con el cual se relaciona permanentemente es la organización, pues en ella pasa la mayor parte del tiempo y es el mayor espacio de socialización por lo tanto influye en su manera de actuar, pensar, vivir, vestir y en general en su sistema de valores pues estos se van adaptando a los de la organización, cuyo objetivo es que el hombre comparta el propósito por el cual fue creada la empresa.

Sin embargo la organización también se ve influenciada por el modo de pensar y sentir de sus miembros, es decir hay una mezcla de propósitos, tareas, sentimientos etc, que lleva aun proceso de adaptación y fusión.

1.1.6 Feed-Back. Los sistemas organizados están dotados de un proceso de conversión por el cual los elementos del sistema pueden cambiar de estado. Este proceso de conversión cambia elementos de entrada en elementos de salida, denominados inputs y outputs. En un sistema como la organización estos procesos agregan valor y utilidad a las entradas al convertirse en salidas. El feedback o proceso de retroalimentación se puede definir como “el mecanismo

⁶ TORRES, Carlos Eduardo. Op.Cit.

mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una maquina retorna a la entrada”⁷. “Es una forma de comunicación de retorno proporcionando por la salida del sistema a su entrada, en el sentido de alterarla de alguna manera”.⁸

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

1.1.7 Entropía. “Es la tendencia al desgaste, a acabarse que tiene un sistema, esta tendencia de desgaste es normal en todo sistema por su natural sinergia, pero no todos los sistemas son igualmente entrópicos”⁹

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

En una organización la entropía se puede definir como el desgaste que la empresa presenta por el transcurso del tiempo, por su funcionamiento, por su natural sinergia, por su desactualización tecnológica, por la falta de innovación, etc., cuando los sistemas son altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico (entradas, procesos, salidas).

En los hombres la entropía es evidente en el desgaste físico, que se puede ver reflejado por envejecimiento, cansancio o agotamiento. Otro aspecto que se puede presentar es la disminución de su capacidad de respuesta a lo esperado por la

⁷ KAST, Freemont., Administración en las organizaciones, un enfoque moderno. 4 ed. Buenos Aires: Universal, 1996.

⁸ CHIAVENATO, Op. Cit. p. 52

⁹ Ibid. p. 76

organización. Esto se debe a la falta de motivación o a una percepción que influye en su falta de compromiso y lo lleva a convertirse en un obstáculo para la empresa, para otras personas y para el mismo.

1.1.8 Homeostasis. Es una respuesta o necesidad de seguridad que tienen todos los sistemas. “Se identifica como aquella tendencia necesaria y presente en todos para garantizar su existencia, y se define como una de las características más normales de los sistemas”¹⁰

“Es el equilibrio dinámico, entre las partes del sistema, los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.”¹¹

En el plano psicológico la seguridad que un empleado necesita es entendida como respuesta y reconocimiento. Este equilibrio se presenta tanto en lo fisiológico como en lo psicológico, genera estabilidad y se caracteriza por conductas acordes al medio en el que el empleado se desempeña.

1.1.9 Sinergia. “Es la capacidad para producir nuevos elementos, es la dinámica constructiva, tendencia a la renovación, pero enfocada hacia la transformación.”¹² Es la capacidad de movimiento, transformación, evolución que se da en todos los sistemas.

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

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

1.1.10 Equifinalidad. Es la aproximación al cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos como organización.¹³

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

“Constituyen barreras para muchos tipos de interacción entre la gente, dentro y fuera del sistema, establecen el dominio de las actividades de la organización.”¹⁴

Las personas también poseen límites que definen su interacción con otros sistemas.

1.1.12 Jerarquía. Es la posición o ubicación de los subsistemas, esto es de los componentes del sistema. Orden que preestablecen para organizar el funcionamiento. “En todos los sistemas físicos, biológicos y sociales pueden encontrarse jerarquías, compuestos por subsistemas de orden menor y también de suprasistemas de mayor orden.”¹⁵

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

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

¹³ Ibid.

¹⁴ TORRES SÁNCHEZ .Op. Cit.

¹⁵ CHIAVENATO. Op. Cit

Al concebir al hombre y a la organización como integrantes de un suprasistema, se reconoce que cada uno de ellos se orienta al cumplimiento de unos objetivos, y que de la adaptación del uno al otro depende la integración que se logre hacer de los mismos, la efectividad de los procesos en la organización y la satisfacción de las necesidades de las personas; este proceso de integración se puede explicar y sustentar con las concepciones teóricas planteadas por la escuela Neohumanorelacionista la cual analiza a las personas y a su desempeño en forma individual y grupal, basándose en que la motivación de los empleados mejora la productividad de la empresa lo que lleva a una satisfacción de las dos partes que componen la relación¹⁶.

Dentro de esta corriente de pensamiento se encuentran teóricos como:

- * Abraham Maslow
- * Frederick Herzberg
- * Douglas McGregor
- * Strass y Sayles

Los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo propiciaron muchas investigaciones nuevas sobre las necesidades de los trabajadores y las relaciones humanas.

Dicha investigación realizada a principios de siglo XX dio paso a la humanización de la teoría de la administración al convertirse en la principal preocupación de los administradores las personas y no las máquinas como planteaba Taylor. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse frente al hombre y surgieron algunas teorías como la Behaviorista, la cual se preocupa tanto por el comportamiento individual de la persona dentro de la empresa como por el comportamiento organizacional; este enfoque percibe que “el

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursoshumanos/documentos.htm>

hombre mediante el trabajo vislumbra las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades desarrolladas le permitirán alcanzar¹⁷.

En cuanto a la búsqueda de integración de los objetivos organizacionales y humanos; específicamente encontramos a William Ouchi, Sreauss y Sayles y Douglas McGregor, como los principales exponentes de unos lineamientos orientados al cambio en la forma de gerenciar.

McGregor plantea unos puntos de comparación entre dos teorías, el enfoque tradicional sustentado en la teoría X, basado en una autoridad represiva, castigadora, a la opuesta planteada por la teoría Y, la cual desarrolla unos conceptos teóricos mas humanos al considerar al hombre como una persona capaz de establecer un proyecto de vida, con deseos de crecer y madurar, con muchas capacidades que ofrecer hasta ahora no utilizadas (energía – creatividad).

Así mismo, William Ouchi retomó los postulados teóricos de McGregor y construyeron la teoría Z del comportamiento humano. Mediante estas aportaciones muchas organizaciones han comprendido los siguientes factores:

- * A la gente le gusta sentirse importante
- * La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa
- * La gente quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, a través del reconocimiento.

De acuerdo con estos postulados teóricos muchas organizaciones exitosas han emprendido prácticas administrativas en donde se reconoce el trabajo bien realizado de manera monetaria y no monetaria, establecen programas de incentivos que coayuden a mejorar la calidad de vida laboral a través de hacer

¹⁷ www.monografias.com/trabajos14/recursos-humanos.html - DIANA F. CANTU ELIZONDO (Monterrey, N.L., México).

sentir la personal como parte importante en el logro de los objetivos organizacionales. Por ejemplo algunas empresas se preocupan por establecer acciones administrativas encaminadas hacia tomar en cuenta a la fuerza laboral en la toma de decisiones, otras reconocen la importancia que tienen las sugerencias de los empleados en cuanto a decisiones de lanzar nuevos productos y servicios al mercado, solución de problemas y mejoras en los procesos.

1.2 TEORIA Y: PROPUESTA DE INTEGRACION DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LA ORGANIZACIÓN

A partir de un análisis y reflexión acerca de los primeros supuestos de una teoría planteada por Douglas McGregor denominada la Teoría X, donde se expone una concepción radical y tradicional de gerenciar las organizaciones y al identificar los errores que conllevaba la represión y el manejo de las personas como individuos de trabajo, se trasciende hacia un estudio y hacia el planteamiento de unos lineamientos gerenciales basados en el reconocimiento y la integración de los objetivos organizacionales con los individuales, surge entonces la Teoría Y la cual desarrolla unos conceptos teóricos más humanos al considerar al hombre como una persona con un proyecto de vida que desarrollar y donde su principal fuente para satisfacerse y alcanzar sus objetivos es el trabajo; esta persona es reconocida por tener metas, aspiraciones, deseos, responsabilidades, con la capacidad de adquirir un alto sentido de compromiso y dotado de un alto grado de creatividad e innovación.

La teoría Y surge como oposición a las pautas establecidas por la teoría X en cuanto al manejo de las personas en la organización y al pensamiento que tienen estas acerca del trabajo, esta teoría enfatiza en el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización; pone en la administración, específicamente en la Gerencia la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos.

Supone a la persona como un ente que debe ser persuadido, recompensado o castigado según sea el caso. La persona en el desarrollo del trabajo carece de aspiraciones e iniciativa, simplemente es un recurso mas de la organización que actúa como una máquina a la cual hay que indicarle todas las actividades a realizar y que se niega a desarrollar dos potencialidades con que cuenta, el auto control y la capacidad de asumir responsabilidades.

Esta visión de la persona hace que el manejo del control y la disciplina se haga a través de mecanismos inapropiados como son el castigo, las sanciones y la represión en el trabajo representado en un control opresivo, que refleja a un trabajador mecanizado, temeroso, desmotivado e inseguro.

Estos supuestos y creencias han condicionado el aspecto humano de muchas organizaciones, donde se cree que las personas tienden a comportarse con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, irresponsabilidad, como una consecuencia de la naturaleza del hombre, pero es el estilo gerencial y la forma de ejercer la autoridad en las organizaciones las encargadas de sumir en un ambiente de estancamiento y pasividad intelectual, operativa y desmotivadora de los empleados.

Los autores William Ouchi y Richard Pascales, al igual que McGregor intentaron contrastar su teoría "Y" a una teoría "X", la contrastaron con una nueva cultura la "Z", la cual esta llena de características poco aplicadas a las empresas de occidente de la época y mas bien recoge ciertas características comunes a las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales

estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

1.2.1 Lineamientos propuestos por la Teoría Y¹⁸. En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Al contrario de los supuestos planteados por la teoría X, la Teoría Y parte del principio de la integración de los objetivos individuales con los de la organización, provocando un alto grado de compromiso, pertenencia y participación que se reflejan en la solución de problemas, disminución de costos y en general en la maximización de los recursos; también considera a la persona como ser pensante con capacidad de innovar y aportar ideas a la organización que coayuden al logro de la misión de la empresa, establece la visión del hombre como un ser responsable, creativo, autónomo, dinámico, capaz de ejercer el auto-control y de asumir funciones sin necesidad de tener un estricto control sobre las actividades que realiza.

Las ideas sobre las cuales se sustenta esta teoría son¹⁹:

- * El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.

¹⁸ MCGREGOR, Douglas, EL LADO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES. México: Editorial Diana, 1972.

¹⁹ <http://www.monografias.com/factores-humanos-en-la-organizacion>. Miguel Ángel González

- * No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- * Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización
- * En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- * La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización
- * En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte, esto puede deberse a la concepción aún presente en muchos directivos del Recurso Humano como fuente de gasto.

Son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito.

El propósito de una organización son sus objetivos, los cuales dentro de esta teoría juegan un papel importante y pueden llegar a convertirse en el éxito de la aplicación de la misma; los objetivos correctamente expresados y difundidos se convierten en un factor motivador para los empleados ya que en ellos los trabajadores ven el resultado de sus esfuerzos, pero también a través de ellos ven que sus objetivos y necesidades personales podrán ser realidad. Por consiguiente el conocimiento de los objetivos empresariales y la identificación

que con ellos tenga el trabajador es el elemento fundamental que reflejará en que forma se esta produciendo y cumpliendo el propósito de integración planteado por la teoría Y.

Integrar los objetivos de las personas a los de la organización no es tarea fácil, se debe convencer a la gerencia de la importancia que en beneficios para las dos partes puede traer dicha integración para que se diseñen estrategias para lograrlo. Se debe generar un proceso de cambio en doble vía, en la concepción de gerenciar que tiene la empresa y en la concepción de lo que significa trabajar que tiene la persona, con el ánimo de tener mayor claridad con respecto a esto la teoría Y establece una serie de políticas orientadas a:

- * Crear un ambiente propicio para que los empleados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- * Los empleados deben participar activamente en las decisiones.
- * El Jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y dirección.

Al expresar la empresa un reconocimiento, valoración y preocupación por el bienestar de la gente, los empleados manifestaran un claro sentido de pertenencia, compromiso hacia la misma, trabajando con dedicación, honestidad, entrega, calidad técnica y humana en todas las funciones que realicen.

Esta actitud se debe a las respuestas de empleados motivados y agradecidos; que se dará a través del reconocimiento que los jefes brinden a sus empleados el cual será fundamental en el logro de la integración de los objetivos, en este aspecto los jefes deben propiciar un acercamiento hacia los trabajadores, al conocimiento de sus necesidades, composición familiar, situaciones problemáticas, metas, planes; esto generará sentimientos de compañerismo, cordialidad, cooperación, traducidos en un aumento en la productividad y competitividad en el mercado.

Para dar repuesta a las situaciones que afectan la motivación del individuo la empresa debe crear propuestas y programas que respondan a las necesidades y funciones en bienestar del individuo cuyo objetivo sea crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores; para su implementación. Chiavenato, señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores”²⁰ De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Los factores que intervienen y sobre los cuales se debe basar la propuesta de la organización es a la optimización de procesos tales como:

- * **COMUNICACIÓN.** Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes.

Se considera importante que las empresas se mantengan actualizadas pues diariamente existen más empresas, por lo tanto es mayor la competencia y la necesidades de que exista una mejor comunicación para su público interno y externo, así como lograr una imagen e identidad de la empresa.

Por ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional, por ejemplo la “comunicación corporativa”.

Para lograr lo anterior se requiere conocer la estructura esencial de los medios

²⁰ CHIAVENATO, Op. Cit

y sistemas de comunicación que existan en la empresa, como boletines informativos, periódicos, Las reuniones programadas y bien organizadas son una herramienta valiosa para mantener el personal informado y participando en las decisiones empresariales, revistas, buzones de sugerencias, ya sean internos o externos para que sean empleados de manera adecuada, así como el comprender la importancia de la comunicación en la empresa.

Una vez identificados los medios que se utilizan en la empresa para que exista una comunicación adecuada, se debe trabajar en ellos para la elaboración de su diseño y contenido.

La finalidad de desarrollar la comunicación corporativa en una empresa es que se valore la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar su imagen e identidad.

- * **GENERACIÓN DE UN AMBIENTE DE TRABAJO POSITIVO.** Un entorno de trabajo placentero es imprescindible. La estética, los ruidos, la privacidad, la iluminación, la organización del espacio y los componentes, etc. son elementos no solo motivantes sino importantes para la salud física y emocional de los empleados.
- * **FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO.** La empresa debe asegurarse de disponer de una declaración de objetivos y de que sus empleados comprendan el motivo por el que su función es importante para el éxito global de su empresa. En las conversaciones con los empleados, se debe reforzar la noción de que la empresa es un equipo y de que cuando usted gana, también ganan ellos. Y después actúe en consecuencia. Incluso si se trata de un pequeño gesto como encargar comida para todos después de que se firme un contrato grande, asegúrese de que se compartan los éxitos. Este trabajo en equipo se debe impulsar con la generación de espacios recreativos que permitan el

desarrollo de dinámicas orientadas a fortalecer los lazos de estima entre compañeros, a generar confianza y respeto por el otro.

- * **SER CREATIVO EN LAS RECOMPENSAS E INCENTIVOS.** El dinero no es la única forma de motivar a los empleados para trabajar más duro o de un modo más inteligente. Tal vez tenga a una madre de familia joven que trabaja para usted que podría beneficiarse de un horario flexible o la posibilidad de trabajar desde casa un día a la semana. Tal vez su vendedor ha dedicado muchas jornadas largas para conseguir un contrato grande y desee más tiempo libre como bonificación. Si demuestra que desea ser flexible para satisfacer las necesidades de sus empleados, posiblemente descubra que sus empleados le recompensarán.

- * **PROPORCIONAR OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.** El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Es así, que el adiestramiento va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. De este modo, el adiestramiento permite que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo con vistas a lograr un mejor desempeño.

- * **SALARIOS COMPETITIVOS.** Ningún empleado puede dar un rendimiento adecuado o sentirse motivado si su salario no cubre sus necesidades o “expectativas”. Por ello muchas empresas ofrecen sueldos más altos que los

que ofrecen en el mercado. Estudios realizados muestran que estas empresas gozan de altos niveles de motivación, productividad, lealtad y longevidad.

Para concluir, todos los aspectos teóricos enunciados anteriormente permiten vislumbrar que no es tarea sencilla el logro de una motivación e integración adecuada, donde los salarios y otros incentivos estimulen la fuerza laboral, manteniéndola motivada, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica y realizarle su seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.

De la misma forma en que la empresa asume el compromiso del cambio de mentalidad, el trabajador debe concebir el trabajo como una oportunidad de realización y crecimiento tanto humano como profesional, el trabajo debe pasar a convertirse en un medio agradable de satisfacer las necesidades y no en un medio desagradable de subsistencia.

En consecuencia se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de la organización como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; entendido éste como “ el proceso mediante el cual se ofrece a hombre y mujeres mayores oportunidades entre las cuales se destacan por su mayor importancia: una vida prolongada y saludable, acceso a la educación y a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente; además incluye la libertad política, la garantía de los derechos humanos, el respeto a sí mismo y la creación de un ambiente propicio para que

las personas puedan desarrollar todas sus potencialidades y contar con una oportunidad razonable para llevar una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses”.²¹

En este punto el trabajo no puede verse solo como un medio para producir o prestar un servicio, como un medio de vida, es un mucho más: es un medio de transformación del hombre, de realización, de creación de valores, en resumen, de calidad de vida.

1.3 DESARROLLO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

La promoción del Desarrollo Humano del hombre en la Organización se ha constituido en la estrategia por excelencia para promover el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender que aquello que influye sobre el rendimiento de las organizaciones son los individuos.

Actualmente las ventajas de competitividad sobre las cuales las organizaciones pueden diferenciarse de otras empresas están representadas en su Talento Humano, en la capacidad que la empresa le brinde al individuo de ampliar sus oportunidades de crecimiento y desarrollo. Esto se traduce en aspectos tales como:

- * Que cada ser humano tenga la posibilidad de optar sin discriminación alguna por un puesto de trabajo útil a su capacidad y a su vocación.
- * Que se le brinden condiciones de seguridad y Bienestar en el trabajo, que minimicen el riesgo de enfermedades y daños.

²¹ www.undp.org/spanish/.htm

- * Que se garantice la plena dignidad de los trabajadores a través del establecimiento de un clima laboral caracterizado por la solidaridad, la fraternidad, la colaboración, la ayuda mutua, el respeto entre todos los integrantes de la empresa, particularmente las relaciones entre jefes y subordinados, la disciplina y la legalidad.
- * La posibilidad real de participación en todos los eventos del colectivo, principalmente en las decisiones que se tomen, teniendo una información oportuna tanto de los sucesos como de sus resultados.
- * La existencia de condiciones para elevar la formación técnico-profesional y el nivel cultural.

El Paradigma del Desarrollo Humano ubica a las personas como centro del desarrollo. El desarrollo humano es un concepto relativamente nuevo que concibe el desarrollo como la ampliación de las libertades humanas, a fin que cada persona pueda contar con un conjunto de capacidades y oportunidades permitiéndole el despliegue de potencialidades que le garanticen un nivel de vida digno. Desde esta perspectiva, el desarrollo se concibe como la integración de dimensiones y pilares, en las que el crecimiento económico es un medio importante, pero no el único para alcanzar mayores niveles de desarrollo.

Los programas de Desarrollo Humano se basan en valores humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Siendo el mejor ambiente para ese crecimiento aquel en que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos estos factores ofrecen una base de valores a los esfuerzos del Desarrollo Humano y permiten que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

Es así como el Desarrollo Humano es un planteamiento integral que propone generar procesos orientados a 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 socio familiar; de lo anterior se puede sustentar que el Desarrollo del hombre en la organización tiene que ver con “aquel proceso que conduce al hombre como ser trabajador mediante el conocimiento de sí mismo a la plena actualización y optimización de sus oportunidades latentes”²².

En este proceso de potencialización del individuo, la organización pasa a convertirse en un proveedor de espacios de desarrollo, teniendo en cuenta que dentro de la empresa los empleados comparten la mayor parte de su tiempo y que están allí para dar satisfacción a unas necesidades presentes en todos los individuos.

El desarrollo humano del individuo es sinónimo de evolución, es un proceso que debe ser integral, a este debe aportar la organización a través del establecimiento de unas políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del trabajador, la cual se verá representada en un aumento de la eficacia en el trabajo, en un incremento tanto en la motivación como en la calidad y productividad, una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje, así como el perfeccionamiento del producto ofrecido por la empresa, el servicio al cliente y en el prestigio y la denotación de empresa responsable; este propósito de proveer crecimiento en las personas esta soportado sobre cuatro pilares fundamentales:

LA PRODUCTIVIDAD

Esta definida como el incremento en la actividad de producción, tomando como agente activo al trabajador. Este aspecto se convierte en un elemento fundamental del Desarrollo humano que se traduce en realizar inversión en las personas y en el

²² DUQUE, J. Desarrollo Organizacional. Universidad de los Andes. Bogotá. 1998

logro de un ambiente macroeconómico potenciador, orientado a ofrecerle al empleado la libertad para aportar soluciones y para anticiparse a los problemas antes de terminar un proceso. Lo importante de rescatar de este aspecto es que la cultura de la organización debe estar sustentada en el respeto por los aportes del otro, debe generarse plena libertad de expresión de las ideas y pensamientos.

LA EQUIDAD

Representa el otorgar y garantizar la igualdad de condiciones a todas las personas y grupos humanos; como lo expresa el autor Orlando Urdaneta, “si el desarrollo humano significa ampliar las posibilidades de la gente, ésta debe disfrutar de un equitativo acceso a las mismas de lo contrario la falta de equidad se traduciría en una restricción de oportunidades para muchos individuos”²³.

En las empresas la equidad se ve representada en el reconocimiento al esfuerzo, a la creatividad, aportes, a la innovación y optimización de los procesos que generen beneficios a la empresa. La empresa debe proporcionar igualdad en reconocimientos económicos, sociales, en oportunidades de ascensos, que serán un ejemplo para el resto de compañeros que no han tomado la iniciativa de orientar sus propósitos hacia el mejoramiento de su trabajo.

SOSTENIBILIDAD

Es entendido como “la ampliación de las opciones y capacidades de los individuos a través de la formación del capital humano y social para suplir de la forma más equitativa posible las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras”²⁴.

La sostenibilidad en la empresa tiene que ver con el mantenimiento y provisión futuro del ambiente sociolaboral, el estado afectivo que logra una persona cuando

²³ URDANETA BALLEEN ORLANDO. ¿Cómo hacer desarrollo de personal en las empresas?. Legis 1990 Tercera edición. Pág. 123.

²⁴ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cvtuch.htm-MarkSmith-Palliser

trabaja en esa empresa, entendiendo que el deterioro constante de las relaciones entre compañeros y la presentación de conflictos afectan el desempeño y la salud del trabajador dando paso al surgimiento de los riesgos psicosociales.

POTENCIACION

El empowerment significa que las personas tengan la capacidad de decidir las oportunidades que quieren asumir, el empleado debe percibir las claramente y estas deben ser ofrecidas y promovidas por la empresa.

En este punto se debe rescatar la participación activa que debe tener la persona en la toma de decisiones de la empresa, se deben promover espacios de expresión libres, la opinión de ideas y pensamientos que provean la autonomía y responsabilidad de los empleados.

Finalmente el desarrollo humano es una medida de potenciación, que propicia las oportunidades para las futuras generaciones.

Tomando como base los cuatro pilares anteriores que deben guiar la creación de los espacios de desarrollo se debe reflexionar sobre la forma en que la empresa va a generar esas oportunidades, a partir del establecimiento de estrategias argumentadas en la necesidad de desarrollar en las personas nuevas actitudes hacia el trabajo, hacia el fortalecimiento de los valores y hacia la creación de un nuevo paradigma soportado en la libertad, la responsabilidad y la autonomía.

Toda organización puede hacer uso de una serie de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo la interior y exterior de las empresas estas son:²⁵

* Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y

²⁵ www.gestiopolis.com/recursoshumanos.htm

supervisión efectivas. Para esto es importante que los empleados hayan ganado un alto nivel de confianza y reconocimiento por su buen desempeño tanto personal como laboral.

- * Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- * Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva entre la organización y sus empleados, con el fin de mantener un valor importante: trabajo en equipo.
- * Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios y conferencias que les permitan capacitarse y mejorar su formación personal y profesional.

Para lograr un reforzamiento de estas técnicas de desarrollo del individuo en la organización deberá estar constituido por subsistemas que formen un proceso a través del cual las personas en la organización logren estructurar su plan de crecimiento y desarrollo, el cual estará dirigido a obtener una constante transformación y mejoramiento de la calidad de vida la cual se expresa en el grado de satisfacción espiritual del hombre con el trabajo que realiza alcanzando su cima cuando el trabajo se convierte en su primera necesidad vital, estado en el cual la motivación del ser humano es el puro placer en y por la función que realiza, es intrínsecamente gratificante.

El factor esencial para lograr una alta satisfacción laboral lo encontramos en la riqueza del contenido de trabajo que realiza y donde estén presentes elementos intelectuales, de iniciativa, creatividad, autonomía, variabilidad y dificultad y por tanto el individuo tiene que poner su máximo esfuerzo en el uso de su capacidad laboral, para aportar a este proceso de desarrollo.

2. ENTORNO GENERAL DE LA PRODUCCIÓN AVÍCOLA

2.1 GENERALIDADES

Para lograr un mejor entendimiento de los diferentes entornos descritos en el presente documento, y con el ánimo de obtener una mejor comprensión de la dinámica general del sector, es de vital importancia tener claros ciertos conceptos generales que permitan al lector enfocar este estudio de una forma sistémica y concatenada. Para ello se presenta a continuación una breve reseña histórica del proceso evolutivo experimentado por el sector en los últimos años, el lugar que ocupa dentro de la actividad agropecuaria y su aporte en la economía nacional, su posición frente a los países líderes en producción avícola y, una descripción de los principales productos que se pueden obtener como resultado de esta actividad agroindustrial.

2.2 MARCO GENERAL DEL SECTOR AVICOLA

La crianza de las aves útiles al hombre data de la mas remota antigüedad. La moderna avicultura no es otra cosa que el perfeccionamiento de los sistemas seguidos por los pueblos de todas las edades y todos los países. El progreso de la humanidad se refleja de una manera clara en la evolución y el desarrollo de la avicultura. Si se diera una mirada al pasado se encontraría que las primeras aves salvajes datan solo cinco mil años atrás, mientras que el hombre existe hace millones de años; pues en este periodo tan corto, las aves han pasado de simples compañeras caseras a importantes elementos de producción industrial, compartiendo con el hombre los mas extraordinarios avances de la ciencia.

Es tan alto el grado de especialización e importancia a que han llegado las aves,

que son los animales con cuidados nutricionales y técnicos más perfeccionados e importantes que existen en la actualidad, hasta tal punto que en exigencias y equilibrios alimenticios desalojan al hombre.

En esta evolución de las aves, el país no ha estado ausente y si bien es que en forma directa no hemos prestado ninguna colaboración, si hemos tenido el privilegio de poder disfrutar de inmediato de todos los cambios producidos y divulgados por aquellos países de mayor desarrollo económico, tradición y capacidad investigativa que el nuestro.

Es así como desde hace muchos años, la avicultura se ha convertido en un motor del sector agropecuario colombiano y del conjunto de los subsectores vinculados a su cadena agroindustrial.

Por ejemplo, los agricultores se benefician directamente, pues las aves consumen un 80% de los granos producidos en Colombia. El transporte interviene a lo largo de toda la cadena productiva, a partir de la movilización de las materias primas nacionales e importadas, hacia los centros de producción de alimentos balanceados, hasta llegar al consumidor con los pollos, los huevos y algunos subproductos.

En igual forma han crecido paralelamente la metalmecánica con su fabricación de equipos e implementos, y drogas veterinarias.

La industria avícola parece ser una actividad muy sencilla; no obstante, requiere de conocimientos sobre el manejo de aves, los métodos de forzar y mantener una producción alta, la conservación de las aves en buen estado sanitario y de la habilidad comercial para realizar la venta del producto en las mejores condiciones posibles, lo que representa una de las tareas más problemáticas de las granjas avícolas.

La producción avícola depende de muchos factores de tipo ambiental, de edades de las aves en postura, de la armonía que pueda existir entre la oferta y la demanda. Lo anterior, está de manera estrecha relacionado con la infraestructura disponible para el mantenimiento y conservación del producto final.

En el plano nacional, el subsector avícola ha alcanzado una acreditación importante en la producción colombiana, aportando un porcentaje significativo al Producto Interno Bruto -PIB- nacional, constituyéndose en generador de empleo directo e indirecto, además de actuar en cadena con otros renglones de la producción, pues en el se conjugan tanto la parte agrícola, como la explotación industrial. Es innegable, que a nivel nacional se viene creando un marco de referencia sobre el tema, acompañado de un buen compendio estadístico, elementos indispensables en la orientación y toma de decisiones en los planes, programas y proyectos sectoriales.

Asimismo, la avicultura colombiana cuenta con una muy buena organización, la cual se viene desarrollando en diversas regiones del país, siendo el departamento de Santander, una de ellas, con un potencial importante para el consumo interno y para la comercialización hacia otros países.

No obstante, el sector requiere en la actualidad del diseño de una serie de políticas que garanticen su sostenibilidad en el mercado, que permitan mejorar las condiciones de producción mediante la disminución de los costos y de incursionar en nuevos mercados sin las barreras que se le colocan al producto colombiano.

2.2.1 Reseña histórica del sector. Inicialmente la avicultura se limitaba a una actividad casera de autoconsumo. Para los primeros en llevar esta explotación a nivel comercial constituyó más un “entretenimiento” que una actividad industrial, con bajo grado de eficiencia. En los últimos años se ha logrado una rápida evolución, mediante una adecuada tecnificación, control sanitario y conocimiento

más claro de la industria, lo cual ha permitido alcanzar altos rendimientos y un conocimiento de la explotación, características de estas, de una industria eficiente y moderna.

Las aves de corral básicamente gallinas y pollos fueron traídas a América por los españoles en 1528, es decir, 36 años después de la llegada de Colon.

Entre 1920 y 1940 se inicia en forma organizada la importación de ejemplares de raza no especializada como Rhode Island Red, Plymouth Rock Barrada y New Hampshire, entre las más conocidas. Estas primeras aves foráneas empezaron a cruzarse con las millones de criollas, mezcla que dio origen a las gallinas conocidas como cariocas, mariposas, barbadas, patí plumadas, etc.

En el año 1950, cuando la población avícola se calculaba en 18 millones puede tomarse como el punto de partida de la avicultura moderna en Colombia. Esta etapa se inicia con un hecho que amenazó su existencia, la aparición del primer brote de New Castle, que produjo la muerte 12 millones de aves, la crisis obligó a un replanteamiento en el manejo para que la avicultura dejara de ser algo casero y artesanal y empezara a ser tratada como una industria²⁶. Como expresión de esta nueva mentalidad llegaron al país expertos en el diseño y construcción de galpones, se crearon las primeras empresas productoras de alimentos balanceados, para empezar a sustituir importaciones, de incubadoras y de otros equipos.²⁷

Entre los años de 1950 a 1960 la avicultura nacional tuvo un período de readaptación. Las importaciones de aves especializadas empezaron a tener enorme importancia y fue cuando la raza Leghom inició el cambio a su favor. Los alimentos concentrados, drogas, vacunas e implementos se importaron en mayor

²⁶ AGROSINTESIS. Actualidades Avícolas N° 12 - AMEVEA

²⁷ COLOMBIA AVICOLAFENAVI – FONAV. Bogota 1997

cantidad y este hecho creo la necesidad de producir algunos de estos elementos en nuestro país, aparecieron así las primeras fábricas de alimentos concentrados y equipos avícolas.

Según el documento de trabajo sobre Economía Regional del Centro de Estudios Económicos de Cartagena²⁸, el sector avícola nacional se inició como industria en la década de 1960, componiéndose de las industrias incubadoras²⁹, de pollo, del huevo y de concentrados.

El estudio en mención resalta, que la producción avícola ha evolucionado más que la bovina, gracias al mayor desempeño y repunte tecnológico y a una mejor utilización de la economía de escala, intensificando la actividad a través de una mayor capacidad de albergue en los galpones, la reducción en el tiempo de levante y engorde³⁰ ya que no esta sujeto a períodos extensos de desarrollo, como otros animales (ganado). Como valor agregado, el sector avícola esta relacionado con la actividad pecuaria (proceso de levante y engorde) y el sector productor de alimentos (asaderos).

El informe señala que la aceleración del consumo de pollo se intensificó desde la década de los setenta, en sacrificio y peso obtenidos, debido al abaratamiento de la carne de aves y al cambio en los hábitos de los consumidores.

En los años de 1960 y 1970 se operaron una serie de hechos trascendentales cuya sola enumeración describe la evolución y multiplicación de la avicultura en nuestro país:

²⁸ LA DEMANDA DE CARNES EN COLOMBIA: UN ANALISIS ECONOMETRICO. Banco de la Republica. Cartagena. Luis Armando Galvis Aponte. N° 13. Enero, 2000.

²⁹ El proceso de incubación se refiere al desarrollo del embrión de los huevos de los animales ovíparos.

³⁰ Proceso que tiene como objetivo lograr el desarrollo de un animal dentro de unas condiciones ambientales y de alimentación controladas, hasta alcanzar los estándares exigidos por el mercado.

1960. Se funda la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos Concentrados para Animales, ACOFAL.

1965. Marzo 31, Abril 1,2 y 3 el Ministerio de Agricultura cita a la “PRIMERA CONFERENCIA NACIONAL DE AVICULTURA”. En este evento cerca de 800 avicultores exponen al gobierno sus problemas; le plantean soluciones económicas, sanitarias y educacionales.

1966. Surge como necesidad inmediata la: Federación Nacional de Avicultores, FENAVES y la Asociación Nacional de Incubadores INCUBAR.

1968. Noviembre. Los técnicos especialistas en avicultura, deciden agremiarse y constituyen la Asociación Nacional de Médicos Veterinarios Especialistas en Avicultura “AMEVEA” quedando así agrupados los técnicos particulares y oficiales vinculados a todas las actividades avícolas del país.

1970. Noviembre. El gobierno por decreto 2182 crea la Comisión Nacional de Avicultura y llama a los representantes de los diferentes sectores de la industria para que se constituya en entidad asesora, planteen los problemas y soluciones y solicita que de común acuerdo se oriente la política a seguir con esta actividad.

1972. Marzo 24. Colombia entra a formar parte de la Asociación Latinoamericana de Avicultura celebrada en Mexico.

1973. Marzo. Se funda la Asociación Avícola “PROPOLLO” como entidad que agrupa a los Productores y Procesadores de Pollo del país.

1974. Junio. Nace la sexta Asociación Avícola Colombiana. Los asadores de pollo se unen y fundan a “ASAPOLLO”.

2.3 PRODUCTOS DE LA CADENA PRODUCTIVA AVICOLA

2.3.1 Características generales de los productos. Los dos grandes productos o categorías obtenidos como resultado de la actividad agroindustrial avícola son pollo en canal y huevo, cada uno de ellos con ciertas características físicas, químicas y nutricionales que le han permitido su posicionamiento en el mercado mundial, así:

♦ **La carne de pollo en canal.** Se caracteriza por ser rica en Vitamina A y Tiamina; es buena fuente de hierro, fósforo y ácido nicotínico, con un alto valor nutritivo superior al de los productos de origen vegetal. Para dar una idea de este concepto basta con citar que para conseguir la misma cantidad de proteína que da una sola ración de pollo, se debe consumir la cantidad de cualquiera de los siguientes alimentos: 14 bananos, 38 tomates, 22 tazas de chocolate, 6 libras de yuca, 80 peras, 7 plátanos, 25 papas, 9 panelas, entre otros³¹.

La carne de pollo es reconocida como formador y reparador de los tejidos del cuerpo humano, como conservador de los nervios y la piel, gracias a la presencia de la Tiamina, Rivotlamina y especialmente Niacina y por su contribución en la realización de las funciones orgánicas porque contiene minerales.

♦ **El huevo.** El huevo es uno de los productos más aceptados a nivel mundial, por ser un alimento formador, de gran valor nutritivo, gracias a su contenido de proteínas, vitaminas aminoácidos, minerales y ácidos grasos. Su peso varía entre 45 y 70 gramos, sin embargo los huevos de ponedoras de razas seleccionadas varían entre 55-65 gramos. Esta compuesto básicamente por:

* **Cáscara:** compuesta por sales y cales, lo cual significa que es rica en Calcio.

³¹ GRAN MANUAL DE AVICULTURA Y SANIDAD AVÍCOLA, Temas de orientación agropecuaria. Enero, 1996.

La cáscara es porosa, lo cual permite un intercambio de gases para formar la cámara de aire cuyo volumen aumenta con la duración y las condiciones de conservación.

- * Clara: su peso representa el 61% del total de un huevo, está rodeada por una membrana rica en Keratina, constituida esencialmente por albúmina (proteína de gran valor).

- * Yema : representa el 29% del peso del huevo, contiene sobretodo agua 50%, proteínas 16%, lípidos 32 a 36 %, lecitinas en un 8%, colesterol, hierro, vitaminas A, B12, D y E. Su pigmentación se debe a la presencia de carotenoides liposolubles presentes en las materias primas de la ración alimenticia de las gallinas.

En Colombia, al igual que en el resto del mundo, el huevo es un producto que goza de buena aceptación por parte del consumidor final, por su reconocido valor nutricional.

2.3.2 Clasificación de los Productos y Subproductos de acuerdo al proceso productivo. Como se observa en el diagrama de la figura 1, se presenta una clasificación más amplia y acorde con el proceso productivo real, de tal manera que es posible distinguir como productos, el huevo fértil, el huevo comercial, pollito de un día, pollo para sacrificio y canal de pollo, y como subproductos se tiene entre otros las menudencias, la gallinaza, la pollinaza, entre otros.

Estos productos y subproductos se generan en la diferentes fases productivas del proceso donde algunos, como ejemplo el pollito de un día y el huevo fértil, utilizados como materia prima dentro del sector avícola en otra fase productiva como se puede observar en la figura y otros se comercializan entre las empresas del sector como el pollito de un día y el pollo de beneficio. En el caso del canal de

pollo, el huevo comercial y la menudencia son vendidos al consumidor y pequeños comerciantes.

♦ **El huevo fértil.** El huevo fértil es el producto principal obtenido en las granjas reproductoras y se define como aquel que es apto para el proceso de incubación; y para esto necesita cumplir una serie de requisitos relacionados con su fertilidad, forma, peso, integridad y limpieza.

♦ **Pollito de un día.** Es el pollo que nace de la incubadora y que tiene un día de nacido, y que es posteriormente enviado a las diferentes granjas dependiendo de su sexo y del tipo o línea que posea, de tal modo que pueda ir directamente a engorde (tanto la hembra como el macho), o postura (únicamente las hembras).

♦ **Pollo para beneficio o de engorde.** El pollo para beneficio o engorde es el que cumplió un ciclo que oscila entre los 38 y los 42 días en el galpón en proceso de engorde y que alcanza un peso que puede estar entre los 1800 y 2200 gramos.

♦ **Huevo de consumo o comercial.** Se obtiene en la fase de granjas ponedoras. Para su clasificación se recurre a la norma INCONTEC, la cual se basa en el peso del huevo.

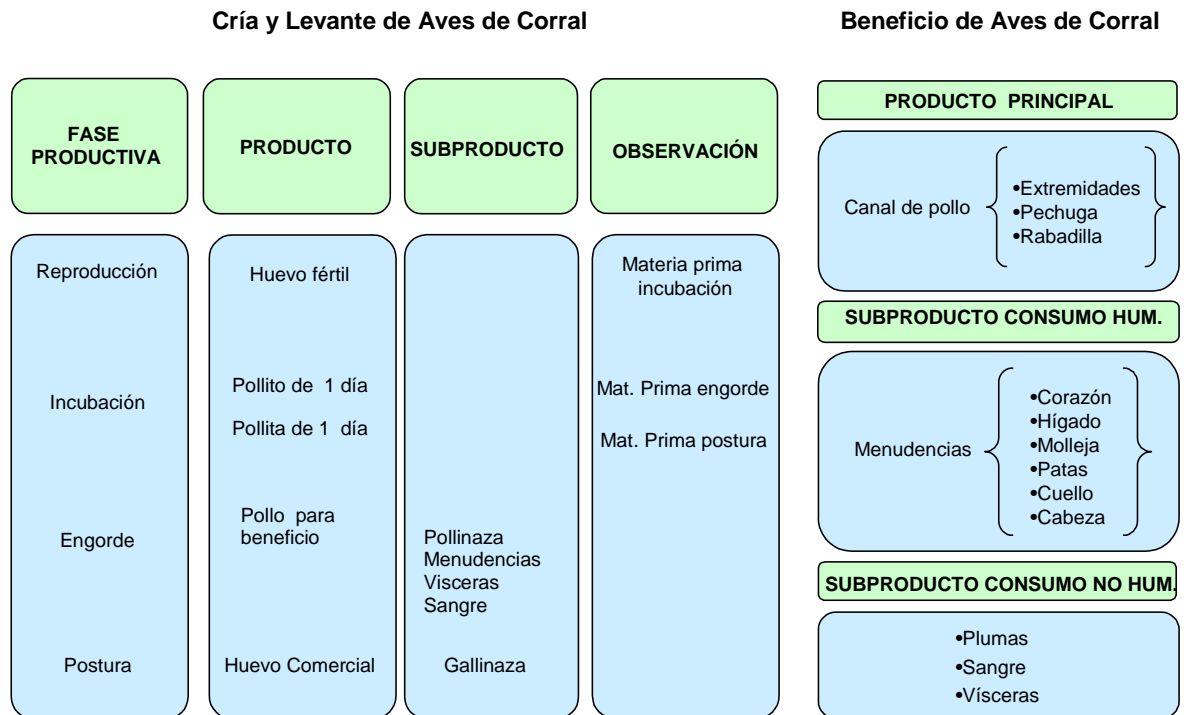
♦ **Canal de pollo.** Se conoce como canal de pollo el producto principal obtenido en el beneficio de las aves de corral.

♦ **Pollinaza.** Es el residuo presente en el galpón cuando se retira el pollo después de haber culminado el proceso de engorde. Esta constituido por los residuos orgánicos del pollo y por la cama, que puede ser, tamo de arroz, subproductos de la madera o cascarilla de café.

♦ **Gallinaza.** Es el residuo más importante generando en las diferentes

explotaciones avícolas. Sus características dependen del material empleado en la cama, siendo reconocidas sus propiedades como abono orgánico por la comunidad agrícola.

Figura 1. Productos y Subproductos del Sector Avícola



Fuente: Verdades sobre el huevo FENAVI-FONAV, Septiembre de 1999.

2.4 CONTEXTO INTERNACIONAL

En la década de los noventa se ha dado un incremento importante en la producción mundial de pollo. Según los datos de la FAS³² los principales productores de pollo para el año 2000 fueron Estados Unidos, China, Brasil y México. Entre 1990 al 2000, Estados Unidos ha ocupado el primer lugar en producción de pollo y su participación en la producción total mundial ha sido

³² FAS. Foreign Agricultural Servicer., United Departament of Agriculture

constante, China también se ha mantenido como un destacado productor de pollo en el mundo.

Sin embargo, entre 1990 y 1998 se mostró un cambio en la participación de la producción mundial al pasar de 7.3% en 1990 al 15.1% en 1998. En América Latina, el principal productor de carne de pollo es Brasil, ubicándose como el tercer productor en el ámbito mundial, registrándose también un incremento en su participación en relación con el año 1990, México también se ubica como una potencia en la producción de carne de pollo.

Se puede decir que los países que se han logrado consolidar como potencias en el sector avícola en el ámbito internacional, son aquellos en los que principalmente cuentan con ventajas productivas en el determinante de factores de producción, especialmente en lo relacionado con mayor infraestructura, recursos humanos, recursos físicos y recursos de conocimiento, además poseen ventajas en las condiciones de la demanda y en el determinante de sectores conexos y de apoyo.

Estados Unidos, principal potencia a escala mundial de producción de carne de pollo, cuenta con la más moderna tecnología que le permite absorber mayor mano de obra productiva, esto le permite ser más eficiente y reducir costos.

Además tiene las mayores ventajas en cuanto factores de producción, los costos precisos de su producción son bajos, pues se beneficia de una economía de escala y es el mayor productor de maíz, posee abundantes recursos para financiar tanto investigaciones como inversiones en el sector, además cuenta con recursos de conocimiento esto es significativo para mantener su posición a nivel mundial.

En cuanto a México, posee mayores ventajas en los factores productivos, debido que el sistema de producción es muy tecnificado, cerca del 60% de las granjas están mecanizadas, así mismo cuenta con sectores conexos y de apoyo bastante

dinámicos, presenta un 80% de integración de sus granjas y busca alianzas con importantes empresas del sector en EEUU, aprovechando el Tratado de Libre Comercio quien mantiene con este país y con Canadá. Brasil, cuenta con una gran ventaja competitiva, su demanda interna, la cual le permite mantener altos niveles de rentabilidad y expandirse para ser hoy por hoy el principal productor de Sur América, la competitividad de su producción respecto a otros productos sustitutos, hace que pueda insertarse en el comercio internacional.

La ventaja competitiva de China esta representada en ofrecer bajos precios, alimentos balanceados, bajos costos de transacción, excelentes sistemas de distribución, además se destaca su enorme demanda interna, la cual se debe en gran parte a los bajos ingresos de la población que encuentra en los productos avícolas en especial para este país el huevo un sustituto alimenticio.

Se puede decir que el éxito de la productividad del sector avícola de los países anteriormente analizados radica en que no solo tienen una ventaja competitiva, sino que como sostiene la teoría es la interacción de un modelo dinámico en el que al poseer varias ventajas competitivas en distintas partes del diamante de Porter, estas se mantienen o se incrementan en el largo plazo, de esta forma surgen nuevas ventajas en otros sectores para beneficio del crecimiento económico de la nación.

Actualmente el sector avícola, es fuerte en Estados Unidos y Brasil, siendo los principales países productores y exportadores de aves, mientras que México se destaca en la producción de carne de pollo en canal y Colombia lo hace a nivel Andino en la producción y comercialización. A su vez, en la producción mundial de huevo, el primer lugar lo ocupa China, seguido por los países del ex bloque soviético y de los Estados Unidos. En Suramérica, Colombia supera en producción de huevo a Venezuela, Ecuador, Perú y Argentina.

El proceso de modernización e internacionalización de la economía abrió para los países latinoamericanos nuevas opciones de comercio y producción donde se debe competir dentro de un exigente mercado global en términos de calidad y precios, asegurando de esta forma su permanencia en el mercado. Es indudable que el Tratado de Libre Comercio -TLC-, con Estados Unidos representa para el sector avícola oportunidades, riesgos y desafíos.

2.5 LA AVICULTURA DENTRO DEL SECTOR AGROPECUARIO – ENTORNO ECONOMICO

Como sector agropecuario se entiende el conjunto de actividades agrícolas y ganaderas que se desarrollan en el campo, dirigidas a producir alimentos para la población e insumos primarios sin ningún grado de transformación para la agroindustria. Este sector se divide en dos (2) grandes ramas, la Agrícola y la Pecuaria, siendo esta última donde se encuentra la actividad avícola.

El proceso de modernización del aparato productivo colombiano y sus instituciones, iniciado en 1990, cuyo objetivo es poner a tono el país con las corrientes mundiales de comercio e integración económica, ha generado nuevas estructuras productivas, en donde las empresas se convierten en agentes proactivos de desarrollo, y su progreso es fundamental para el progreso de la sociedad, surgiendo la competitividad como un elemento de la estructura del desarrollo empresarial.

Las empresas del sector avícola por su parte, como pieza fundamental del engranaje productivo nacional, y por el carácter tan importante que han tomado dentro de nuestra economía, ratificado entre otras cosas por su creciente participación en el Producto Interno Bruto nacional; se ven influenciadas además por una cantidad de factores, que van desde las mismas políticas de comercio exterior, pasando por los procesos de reestructuración del estado, hasta la difícil

situación de orden público por la que atraviesa el país. La suma total de estos factores, afectan de manera directa el comportamiento del sector tanto a nivel interno, como externo, reflejado muchas veces en una situación poco competitiva frente a otros países productores, en donde las condiciones mencionadas son muy diferentes, lo cual se traduce en desventaja frente a esos mercados.

La crítica situación que vive nuestro país es una realidad innegable, caracterizado por una fuerte agitación cambiaria, fuga de capitales, altas tasas de desempleo, recesión creciente y un déficit fiscal desbordado. Igualmente la crisis económica de nuestros vecinos, Ecuador y Venezuela, la pérdida de calificación de riesgo, y la incertidumbre en el proceso de paz, son factores que empeoran la situación³³; aun así, es importante reconocer que el crecimiento de la producción avícola colombiana ha venido evolucionando de manera favorable en los últimos años, lo que le ha permitido consolidarse dentro de la estructura actual de la economía colombiana y de manera particular en la estructura Económica del departamento de Santander. A comienzos de los años sesenta, este negocio pasó de ser una actividad eminentemente artesanal a una actividad con características industriales, de tal manera que en la actualidad absorbe cerca de 240.000 empleos, de los cuales el Departamento genera cerca de 40.800 empleos directos y 78.000 indirectos distribuidos dentro de la cadena productiva de este negocio. El sector avícola ofrece oportunidades de producción que contemplan varias alternativas: las aves, los huevos y las carnes frías como producto alternativo; sus ventas desde Colombia se orientan hacia mercados ubicados en la región Andina, siendo nuestro país el principal productor y comercializador de estos productos. Los productos avícolas santandereanos mantienen un alto volumen de ventas en regiones de la zona central de Colombia, en especial a la capital del país y a los departamentos de Cundinamarca, Meta y Huila, entre otros. Existe en el mercado, una alta competencia por parte de los Estados Unidos y Brasil quienes observan una menor estructura de costos, motivo por el cual les permite ofertar sus

³³ AVICULTORES No. 60. FENAVI - FONAV. Diciembre, 1999. p. 6

productos al exigente mercado internacional en condiciones más favorables.

De igual manera, se debe mencionar que esta industria absorbe más de 240 mil empleos, a través de una cadena alimenticia, que va desde la incubación, la producción de pollo y huevo, la agricultura de la soya, el maíz, el sorgo y la yuca, el sector de los alimentos balanceados, la industria farmacéutica veterinaria, la fabricación de equipos e implementos, el frío, la salsamentaría, los restaurantes y el transporte de pollo, huevo, pollito de un día y alimento balanceado; esta industria se desarrolla en más de 300 municipios colombianos.

Resulta muy importante para la descripción que se esta desarrollando hacer un recorrido y nombrar la forma como esta conformado el entorno organizacional avícola en nuestro país.

El sector avícola colombiano se caracteriza por tener un gran número de empresas, con poca integración sectorial, es decir, se encuentra atomizado: unas pocas empresas dominan una porción importante del mercado.

Otro factor que ha influido en el desarrollo del sector es la presencia de las diferentes entidades de regulación y apoyo y las agremiaciones, entre las cuales se destacan La Federación Nacional de Avicultores de Colombia, FENAVI, El Fondo Nacional Avícola, FONAV, y otros organismos gubernamentales y privados.

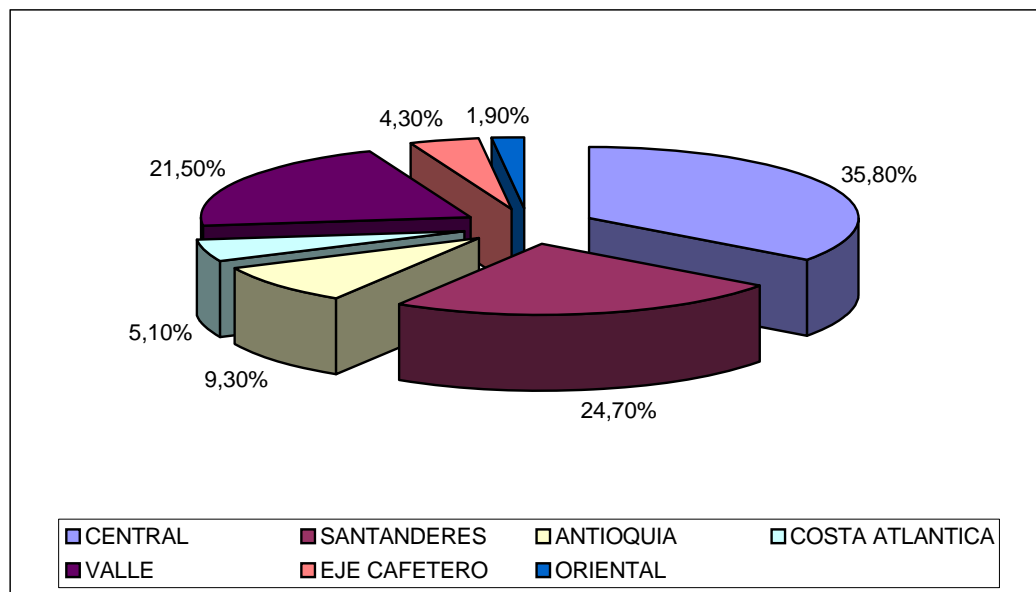
2.6 DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS EN COLOMBIA

2.6.1 Distribución de la población avícola de acuerdo con su ubicación geográfica. La población avícola productora de huevo y pollo en canal presenta una alta dispersión a lo largo del territorio nacional, pero podría afirmarse que se encuentra básicamente concentrada en cuatro departamentos:

Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander y Antioquia. En la figura 2, es posible apreciar que para el caso del huevo, el 35,08% de las empresas se encuentran concentrada en la región central (Cundinamarca, Tolima, Huila, Boyacá y Meta), el 24,7% en los Santanderes, el 21,5% en el Valle, en Antioquia 9.3%, Costa Atlantica 5.1%, Eje Cafetero 4.3% y Oriental 1.9%.³⁴

Como se observa en la figura 3 la distribución porcentual de los productores de pollo en canal en el país, la cual presenta como mayor productor a los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila y Meta (Zona Centro) con el 35.20% seguido de los departamentos de Valle con 18.69%, Santander con 17.73%, Antioquia con 11.33%, costa Atlántica con 9.99%, Eje Cafetero con .04% y Oriental 0.93%.

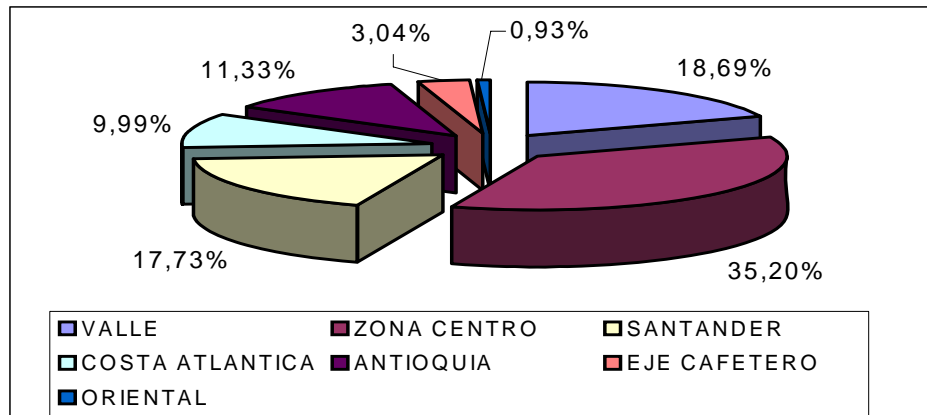
Figura 2. Distribución porcentual de huevo de acuerdo con su ubicación geográfica



Fuente: <http://www.fenavi.org/estadisticasdehuevo.htm> FENAVI-FONAV Internet
<http://FENAVI.org/estadisticas> de pollo.htm. 02/11/2001

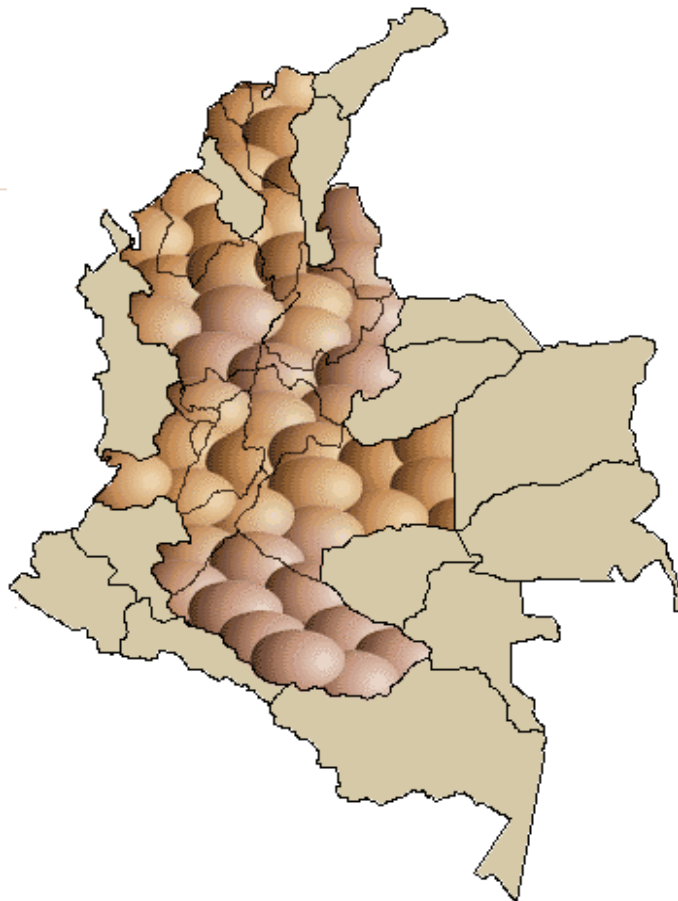
³⁴ FONAVI, FONAV. Metodología FENAVI Departamento de estudios económicos <http://w.w.w.fenavi.org/estadisticas> del huevo. htm. 02.11.2001

Figura 3. Distribución porcentual de Pollo de acuerdo con su ubicación geográfica.



Fuente FENAVI FONAV

Figura 4. Principales zonas productoras de huevo en Colombia.



Fuente: FENAVI - FONAV

2.7 ENTIDADES RELACIONADAS CON EL SECTOR AVICOLA

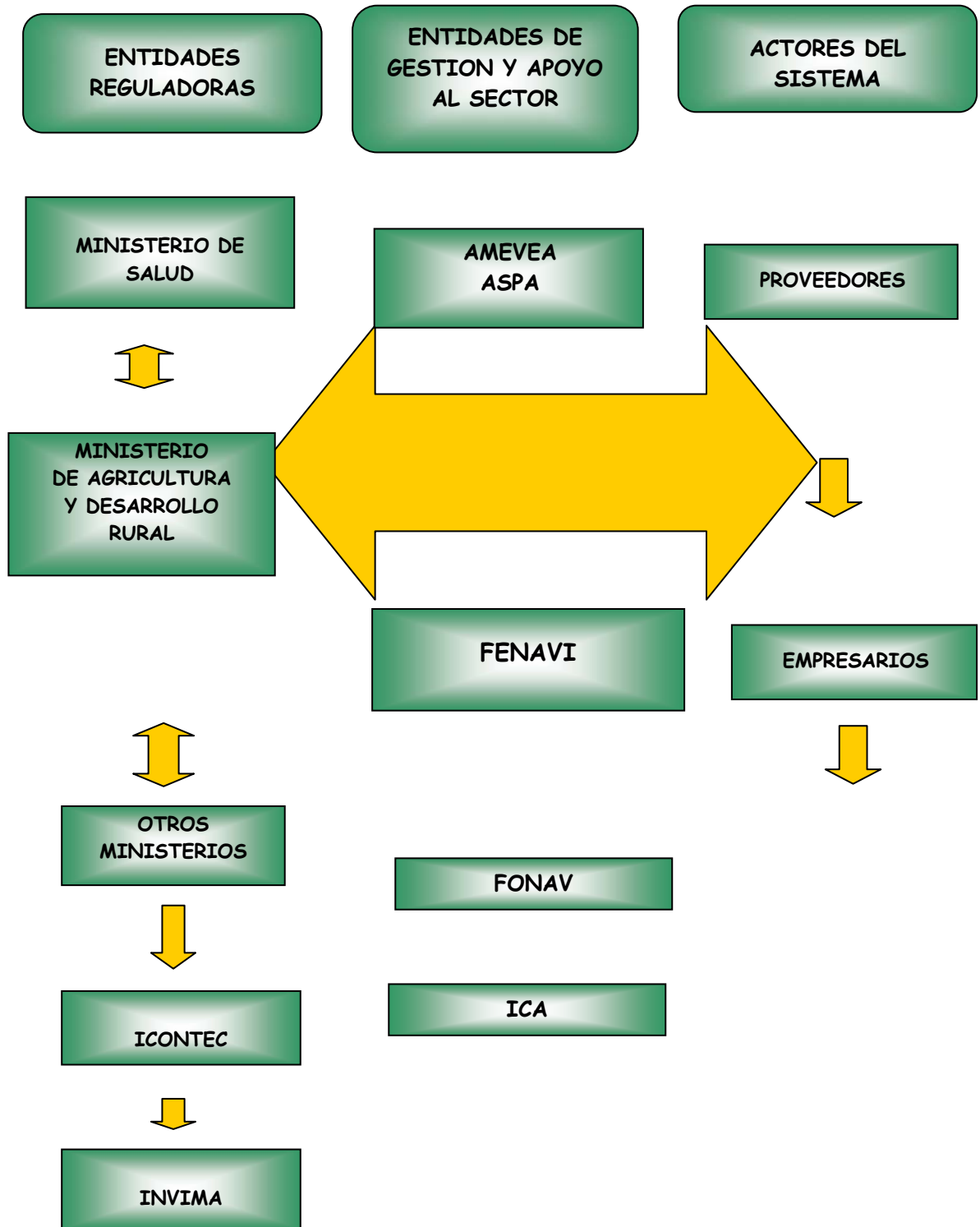
El sector avícola se caracteriza porque presenta un grado de organización gremial, centrado en entidades lideradas por **FENAVI**, y que tienen una influencia directa en el desempeño y desarrollo del sector. Estas entidades se encuentran apoyadas por organismos de regulación, encargadas del cumplimiento de las disposiciones legales; asociaciones gremiales, formadas por empresas con objetivos comunes para la defensa de sus intereses; entidades dedicadas a la investigación y difusión del conocimiento; proveedores de tecnología y clientes. La siguiente figura muestra las entidades más importantes relacionadas con el sector, resaltando la interrelación que existe entre estas. (Ver figura 5)

2.8 ENTIDADES DE GESTIÓN Y APOYO

Dentro de este grupo, se encuentran aquellas entidades que están relacionadas directamente con el sector, tomando la vocería de los productores, velando por la defensa de sus intereses, generando y adaptando nuevas tecnologías para ser aplicadas en las diferentes etapas del proceso productivo y garantizando adecuados canales de comercialización.

2.8.1 Federación Nacional de Avicultores de Colombia - FENAVI. La Federación Nacional de Avicultores de Colombia, FENAVI, organización gremial que representa a incubadores y productores de huevo y pollo en canal, fue creada el 16 de Noviembre de 1990. Para tal fin, promueve la asociación y la cooperación de los productores, fomenta la investigación y difusión de tecnologías, interviene ante el gobierno para la oportuna atención de las necesidades del sector, hace las veces de órgano consultivo y colabora en la adopción de políticas y medidas favorables para su desarrollo, sirve de arbitro en conflictos entre los asociados,, mantiene comunicación e intercambio con organismos nacionales e internacionales que se ocupan de asuntos científicos,

Figura 5. Principales entidades relacionadas con el Sector Avícola



Fuente FENAVI – FONAV

tecnológicos y comerciales del quehacer avícola y propende por el desarrollo humanístico y técnico de las personas vinculadas a la actividad³⁵.

2.8.2 Fondo Nacional Avícola – FONAV. El Fondo fue creado el 9 de Febrero de 1994 por medio de la Ley 117 (reglamentada el 26 de Abril del mismo año, mediante decreto 823). Su administración le fue encomendada a FENAVI por el gobierno nacional.

El FONAV tiene como objetivo contribuir en la solución de problemas de la industria avícola y propiciar su desarrollo y tecnificación; se nutre de la Cuota de Fomento Avícola (que equivale a 1% del valor del pollito y a 5% del valor de la pollita de un día), que los avicultores pagan a las incubadoras al momento de hacer la adquisición de este pie de cría. Las empresas de incubación actúan como agentes recaudadores de este impuesto que es invertido en el financiamiento de programas de investigación y transferencia tecnológica, asistencia técnica, mercadeo de pollo en canal y huevo, sanidad animal, capacitación, estudios económicos, actividades relacionadas con recolección y difusión de información de la avicultura y, en general, en todas aquellas acciones orientadas a fortalecer el desarrollo del sector avícola³⁶.

2.9 ENTIDADES REGULADORAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA

Otro tipo de entidades relacionadas con el sector, son aquellas que tienen un carácter netamente regulador, tales como los ministerios y los institutos de normas técnicas, quienes pueden influir considerablemente en la dinámica del sector empresarial avícola. Dentro de estas entidades se encuentran:

³⁵ <http://elfo.andinet.com/fenavi>

³⁶ <http://elfo.andinet.com/femavi/FONAV>

2.9.1 Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Es el organismo rector del sector.

2.9.2 Ministerio de Comercio Exterior. Tiene a su cargo la dirección, coordinación, ejecución y vigilancia de la política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología..

2.9.3 Instituto Colombiano de Comercio Exterior – INCOMEX. Este se encarga de la ejecución de la política de comercio exterior adoptada por el Ministerio de acuerdo a los lineamientos que dicte el Consejo Superior de Comercio Exterior.

2.9.4 Instituto Colombiano de Normas Técnicas –ICONTEC. El ICONTEC se encarga de certificar el cumplimiento de las normas técnicas en materia de producción, de rotulado, de empaque, embalaje y transporte.

2.9.5 Instituto Colombiano Agropecuario – ICA. Juega entre otros un papel importante en la exportación de productos agroindustriales.

2.9.6 Ministerio de Salud. Es la entidad que designa y decreta los temas relacionados con las plantas y productos avícolas.

2.9.7 Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA. Este Instituto está adscrito al Ministerio de Salud y se encarga de definir la política y lineamientos a seguir en materia de vigilancia y control de calidad de los alimentos, nacionales e importados.

2.9.8 Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial – IAC. Todo producto para ser comercializado debe poseer un código de barras, el cual es expedido por el Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial –IAC.

2.10 OTRAS ENTIDADES DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL AVÍCOLA

- * ASPA. Asociación Santandereana de Patólogos Avícolas.
- * AMEVEA. Asociación de Médicos Veterinarios Aviares.
- * SAC. Sociedad de Agricultores de Colombia.
- * Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA. Creada por iniciativa del gobierno nacional de Colombia, con base en la Ley de Ciencia y Tecnología, para fortalecer y reorientar la investigación y transferencia de tecnología en el sector agropecuario, con la vinculación y participación del sector privado.
- * Fondo de financiamiento del sector agropecuario FINAGRO. Este fondo es el órgano ejecutor de la política de crédito agropecuario, administra e impulsa la ampliación de la cobertura de crédito por intermedio del Fondo Agropecuario de Garantías – FAG.
- * Bolsa Nacional Agropecuaria - BNA³⁷. La Bolsa Nacional Agropecuaria, BNA, reglamenta la constitución y funcionamiento de las bolsas de productos, para brindar a la producción agropecuaria nacional un escenario público moderno y ágil para sus transacciones
- * Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Es la entidad encargada de la formación de los trabajadores colombianos.
- * Instituto de Fomento Industrial – IFI. Está orientado a aportar recursos de

³⁷ Fuente: <http://www.bna-sa.cpm.co>

inversión y ofrecer mayores recursos de crédito que permitan una amplia cobertura empresarial.

2.11 EMPRESAS AVÍCOLAS EN SANTANDER

Es importante destacar que el Departamento de Santander es muy representativo dentro de la producción nacional, ocupando el segundo lugar en producción de pollo y el tercero en la producción de huevo, es así como en el departamento existen 85 empresas aproximadamente, dedicadas a la exportación en la industria avícola, encargándose cada una de estas a su actividad económica específica dándole la actual relevancia que tiene dicho sector en el departamento.

Dentro de estas, 40 empresas están dedicadas a la producción de huevo comercial, 9 a la producción de pollo de engorde principalmente, igualmente existen 7 empresas productoras de huevo para incubación, 7 incubadoras o generadoras de pollito (a) de un día, 4 de procesados principalmente de carne de pollo (mortadela, salchichón, jamón) y productos con valor agregado (pechugas rellenas, nuggets, etc.).

Entre estas empresas se destacan algunas como:

- * Industria Avícola del Fonce S.A.
- * Incubadora Santander
- * Avidesa Mac Pollo
- * Pollosan S.A.
- * Distraves
- * Incubadora Andina S.A.
- * Incubadora Del Oriente S.A.
- * Avícola el Guamito
- * Avisin

Los avicultores de esta zona del país se vienen preparando en el campo tecnológico, del cual se tiene un reconocimiento a nivel nacional por ser líder en tecnología de punta, tanto en la producción de pollo como en la de huevo, que le han significado obtener certificaciones de calidad. Se destacan en el primero los avanzados sistemas de sacrificios, desprese, empaque, enfriamiento y elaboración de embutidos. Así mismo, en la producción de huevo, los equipos automatizados incluyen baterías por niveles, transporte automático de alimento para las aves, recolección y clasificación del huevo, entre otros.

En lo concerniente a la producción de pollo de engorde, se encuentran industrias con elevada productividad y grandes volúmenes diarios, ubicadas en Santander, con producciones diarias superiores a las 50.000 aves, mientras que la producción de huevo es absorbida en un 35.8% por la Región Central, 23.90% por los Santanderes; 18.9% por el Valle del Cauca y en 10.3% por Antioquia, entre los principales.

Santander consume diariamente alrededor de 900 mil unidades de huevo, siendo los estratos 1 al 5 los principales consumidores, además de la alta demanda existente por parte de las industrias de repostería, panadería, pastas, etc. Por su parte, el consumo de carne de pollo que Santander consume diariamente se estima en cerca de 85 mil kilos de carne de pollo, siendo los consumidores básicos los estratos 3, 4 y 5.

En un programa adelantado por FENAVI, Santander, se pretende consolidar al Departamento como el mayor productor de huevo, carne y embutidos de pollo a nivel nacional, mediante la implementación de sistemas de tecnología de punta, acorde con la normatividad ambiental y sanitaria vigentes, con una integración vertical y horizontal y un óptimo abastecimiento de materias primas.

Así mismo, los productos avícolas santandereanos tienen alta demanda en regiones de la Zona Centro (Bogotá, Cundinamarca, Huila, Boyacá, Tolima y

Meta), de igual manera, la industria avícola del Departamento, genera aproximadamente 40.800 empleos directos y 78.000 indirectos.

2.12 CARACTERIZACION DE LA INDUSTRIA AVICOLA DEL FONCE S.A.

2.12.1 Ubicación geográfica. En 1.970, luego de diez años largos de experimentación científica en Cundinamarca, Valle y Santander, Sebastián Carbone Bellini, originario de la provincia de Bari en Italia, organiza la industria de alimentos para animales, Itacol y participa en el desarrollo moderno de la avicultura Colombiana, una muestra de ello es Industria Avícola del Fonce – AVIFONCE S.A., con su granja de Reproductoras Torcoroma ubicada en la mesa de los Santos. Esta granja cuenta con una extensión de 99 hectáreas y 15.000 metros cuadrados de galpones construidos con capacidad para alojar 75.000 aves.

Valle de San José, municipio de Santander fundado en 1.736, se encuentra a 1.250 metros sobre el nivel del mar con una temperatura promedio de 22°C, cuenta con 99 km², la mayor parte corresponde al área montañosa de la cordillera Oriental. Su suelo está bañado por los ríos Fonce y Monas, posee una agricultura variada en donde predominan los cultivos de tierra templada como el café, la caña de azúcar, el maíz, y la avicultura. Dentro de estas tierras a 9.5 kilómetros al sur oriente de la cabecera de este municipio, encontramos la Granja de Reproductoras Miralindo, con una extensión de 33 hectáreas y 12 galpones construidos para alojar 65.000 aves, y una capacidad de producción diaria de 46.000 huevos fértiles.

San Gil, municipio de la República de Colombia, enclavado en una de las estribaciones de la cordillera oriental, en la parte sur-oriental del Departamento de Santander, a 98 Km. de la capital del departamento y a 15 km. del Valle de San José, allí se encuentra ubicada la planta de Incubación.

Allí se recibe el huevo fértil producido por las granjas de reproductoras Torcoroma, Miralindo, Juan Curi y Villanueva.

Actualmente AVIFONCE cuenta con 12 máquinas incubadoras y 12 máquinas necedoras CHICK MASTER serie Millennium, Sistema Génesis III y génesis IV de cargas múltiples y estantería fija, con capacidad para producir mensualmente 1'200.000 pollitos de las razas ROSS y COBB. Las máquinas son monitoreadas por una pantalla de toque donde se observan las variables de incubación como: temperatura, humedad, ventilación y volteo; desde allí se hacen los ajustes correspondientes para un proceso óptimo de incubación y por medio de un computador central a través de fibra óptica se almacenan y observan en tiempo real todas las variables, lo que permite programar las diferentes etapas de las necedoras.

Los nacimientos están divididos en 4 por semana: los días lunes y jueves son de 102.000 pollitos y los martes y viernes de 53.000, estos son clasificados en primeras y segundas, sexados y vacunados, para ello la planta cuenta con 5 máquinas ACCUVAC las cuales permiten vacunar con Marek + Gumboro por vía subcutánea y de acuerdo a la solicitud de los clientes se vacuna con Newcastle + bronquitis por aspersion a través de la máquina vacunadora SPRA-VAC. Una vez terminado este proceso se empacan en cajas de cartón por 102 pollitos, se marcan con el número del lote de reproductoras, sexo y vacuna aplicada.

Después pasan al área de despacho. AVIFONCE cuenta actualmente con 3 carros Mercedes Benz LTC915 para transportar 30.000 pollitos cada uno, 2 carros Chevrolet NPR para transportar 24.000 pollitos cada uno y 1 carro chevrolet NKR para transportar 14.000 pollitos a departamentos del país como Bolivar, Cesar, Córdoba, Antioquia, Santander Sur, Norte de Santander, Boyacá y Cundinamarca.

A 20 minutos de Bucaramanga, se encuentra Ruitoque bajo, zona donde se ubica

la Granja de Pollo de engorde Hacaritama, con una capacidad para alojar 90.000 pollitos de 1 día y producir 171.000 kilos de carne de pollo.

AVIFONCE, ha implementado una nueva línea de negocios llamada Ponedoras, para ello se cuenta con 8 granjas ubicadas en los municipios de San Gil, Mogotes y Charala, con capacidad para alojar 35.500 aves cada una

2.12.2 Razón social. INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE – AVIFONCE S.A., es una empresa creada en marzo de 1.994, tiene como objeto social la planeación, proyección, programación, puesta en marcha, desarrollo y explotación de las actividades avícolas y pecuarias en general, especialmente esta dedicada a la producción y comercialización de pollitos de un día, engorde y comercialización de pollo en pie, levante de ponedoras comerciales, producción y venta de huevo fértil, venta de subproductos avícolas como gallinaza, pollinaza, huevo comercial y engorde de ganado vacuno. Cuenta con tres granjas de reproductoras, una planta de incubación, granjas de pollo de engorde, granjas de ponedoras comerciales y un laboratorio. Produce mensualmente 2´200.000 pollitos de 1 día, 90.000 kilos de pollo en pie y 5.500 kilos de carne de ganado vacuno.

Avifonce esta facultada para la importación y exportación de tales insumos productos o subproductos, realizar inversión directa o indirecta en bienes muebles o inmuebles para tales actividades, mediante asociación o cualesquiera modalidad contractual, pudiendo ser socia accionista, parte o partícipe en sociedades de cualquiera naturaleza civil o comercial y similar, cuyas actividades este o no vinculadas con el objeto de la sociedad, incluso de naturaleza financiera, de servicios, gremial o de desarrollo empresarial, así como las actividades análogas o derivadas al efecto.

Sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el Km. 6 vía Girón, contiguo a Itacol, esta compuesta por las áreas de Desarrollo de Personal,

contabilidad, compras, facturación, tesorería, cartera, ventas y gerencias general y administrativa, ellas son las encargadas de centralizar todo el flujo de información de las diferentes áreas de la empresa como son: reproductoras, incubación, pollo de engorde, ponedoras comerciales, ventas, distribución y laboratorio.

AVIFONCE cuenta con un laboratorio creado en enero del año 2.002, allí laboran cuatro personas, quienes trabajan con integridad y honestidad en la prestación de los más especializados servicios de laboratorio para el control de calidad, microbiológica de alimentos, tratamiento de aguas y diagnóstico animal. Se cuenta con áreas de necropsias, lavado de material y esterilización, preparación de medios de cultivo, microbiología, inmunología y fisicoquímico de aguas, con tecnología de última generación garantizando resultados seguros, confiables y de alta calidad.

Los servicios que se ofrecen son:

- * Control microbiológico y fisicoquímico de aguas
- * Control de ambientes
- * Control de calidad de alimentos, materias primas y productos terminados
- * Impronta de huevo
- * Análisis microbiológico de pollito de 1 día, plumón, reproductoras y ponedoras comerciales
- * Pruebas serológicas por ELISA para newcastle, bronquitis. Gumboro, micoplasma synoviae, micoplasma, gallisepticum.
- * Necropsia, cultivo y antibiograma.

Estos servicios se ofrecen a clientes internos y de AVIFONCE.

El mercado de pollitos de un día de nacido se encuentra segmentado por zonas geográficas así:

- * ZONA 1 “Sur de Santander”: comprende los municipios de Socorro, Mogotes,

Barbosa, San Gil, Puente Nacional, Santana, Moniquira, Oiba, Vadorreal, Charala y Valle de San José.

- * ZONA 2 “Bucaramanga”: abarca los municipios de San Vicente, Piedecuesta, Bucaramanga, Floridablanca, Playón, Girón, Rionegro, Málaga, Lebrija y Barranca.
- * ZONA 3 “Cúcuta”: integrada por los municipios de Chicanota y Pamplona.
- * ZONA 4 “Costa Atlántica”: Comprende San Alberto, Valledupar, Ocaña, Banco y Córdoba.
- * ZONA 5 “Boyacá”: Chiquinquirá, Duitama, Tunja, Sogamoso y Paipa.
- * ZONA 6 “Arauca”: Constituida por Saravena y Yopal.
- * ZONA 7 “Antioquia” integrada por Medellín.

◆ **Compromiso corporativo.**

▪ **Nuestra visión.** Su confianza y nuestro compromiso nos motivan a esforzarnos día a día por ser reconocidos a nivel nacional e internacional por la optima calidad de los productos, el contacto permanente con el cliente y la formación del espíritu democrático, libre y responsable de nuestros empleados.

▪ **Nuestra misión.** Nuestro propósito fundamental es producir y comercializar pollitos de un día de nacido, pollo de engorde y pollas levantadas, en todo el país a pequeños y mediano avicultores. Formamos un equipo basado en la responsabilidad, dispuesto a cumplir con las expectativas de los clientes, prestando asesoría y asistencia técnica, con métodos eficientes de seguimiento, tecnología y talento humano.

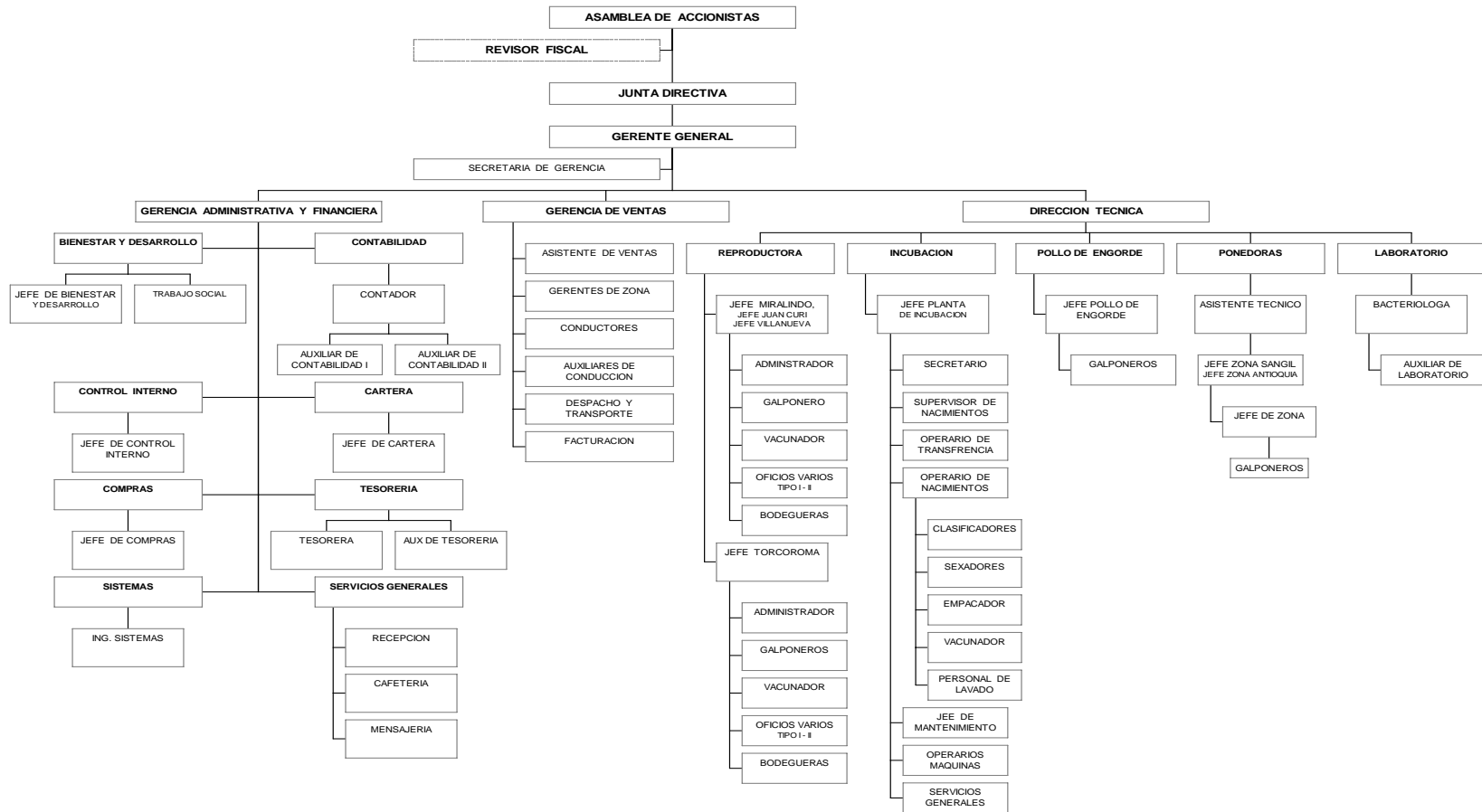
▪ **Nuestros valores.**

- * Honestidad
- * Responsabilidad
- * Verdad

◆ Nuestra estructura administrativa.



Figura 6. Estructura administrativa



Fuente: Autora del proyecto

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 INTERVENCION PROFESIONAL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

La dirección de procesos en el área organizacional es uno de los espacios en los que se puede desempeñar el profesional de Trabajo Social, éste se encuentra inmerso en medio sistémico donde su función primordial consiste en apoyar y crear estrategias orientadas hacia el desarrollo integral del Talento Humano que se vincula y que labora en la Industria Avícola del Fonce S.A.

En esta fase es necesario destacar y plasmar los lineamientos que guían el desarrollo de intervención los cuales hacen referencia al rumbo corporativo del área organizacional, los objetivos del área, del proceso, los objetivos de acción los cuales están basados en las 4 áreas de intervención y los objetivos estratégicos los cuales se desarrollan de acuerdo a las necesidades y a la situación presentada por la empresa.

3.1.1 Visión. Gerenciar procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización.

3.1.2 Misión. Dirigimos diversos procesos de administración de personal para el logro de la calidad de vida deseada, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal así como el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa.

3.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

- * Consolidar el departamento de gestión humana como división inamovible e imprescindible de la organización.
- * Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.
- * Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.
- * Consolidar el marco teórico del área organizacional a partir del estudio permanente de las nuevas concepciones en administración y de la persona en la organización.

3.3 OBJETIVOS DE PROCESO DEL AREA ORGANIZACIONAL

- * Desarrollar procesos técnico – sociales para vincular a la empresa, personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio – laboral.
- * Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del Talento Humano hacia el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades necesarias para su propio desarrollo.
- * Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el Desarrollo de su Talento Humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.

- * Alcanzar el desarrollo de manera integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa integrando elementos laborales y socio- familiares
- * Generar propuestas que permitan valorar el proceso de Desarrollo Humano como parte de la Responsabilidad Social de la organización en la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.
- * Desarrollar continuamente entre sus miembros, el espíritu de equipo, valorando las capacidades y habilidades de cada individuo para asegurar un ambiente de buenas relaciones en el trabajo.

3.3.1 Objetivos de acción (Áreas de intervención Profesional en la organización).

- ◆ **Provisión del talento humano.** A partir de la cultura, el rumbo corporativo y las demandas específicas de cada cargo, se planean estrategias para vincular a la organización el personal idóneo para el desempeño del mismo.

Cuadro 1. Provisión del talento humano

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Análisis Ocupacional	Identificación de cargos Análisis anual de cargos
Reclutamiento	Fuentes internas de candidatos Suministro externo de candidatos
Selección	Pruebas de habilidades cognoscitivas, físicas, motoras y personalidad e intereses. Entrevista
Inducción	Proceso general de Inducción Revisión anual
Entrenamiento	Conocimiento del Puesto de Trabajo

Fuente: Autora del proyecto de grado

♦ **Conservación y desarrollo.** Este objetivo apunta al reconocimiento de las necesidades de los trabajadores, sus expectativas y requerimientos, busca establecer puntos de encuentro entre la autorrealización del empleado y el desarrollo de la organización.

Cuadro 2. Conservación y desarrollo

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Salud Ocupacional	Medicina Preventiva Higiene Industrial Seguridad Industrial Capacitación Disminución Riesgos Sicosociales.
Capacitación y Desarrollo	Capacitación Técnica Capacitación en crecimiento personal Capacitación Normativa Mecanismos de Rotación Métodos eficientes de competencia
Motivación	Gestión Participativa: Espacios de innovación y creatividad. Comunicación Organizacional Ambiente Laboral Adecuado
Mejoramiento Socio – laboral	Prestaciones y Servicios (Educación, Salud, vivienda, seguridad social) Proceso de Pensión Fondo de Ahorro Orientación Familiar

Fuente: Autora del proyecto de grado

♦ **Evaluación.** La evaluación de desempeño llevada a cabo junto con los Jefes de Área, aparte de brindar elementos en la parte administrativa como promociones, bonificaciones debe aportar elementos de motivación del personal en cuanto se fortalezcan las debilidades que incidan para en buen desempeño del trabajador.

Cuadro 3. Evaluación

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Evaluación Proceso Desarrollo Humano	Formulación de Objetivos Evaluación de Cumplimiento Entrevistas

Fuente: Autora del proyecto de grado

♦ **Responsabilidad social.** En este punto se deben reconocer los aspectos a mejorar y los avances obtenidos con los procesos que socialmente la empresa lleva a cabo, así como tener claro conocimiento de las personas que conforman su organización, conocer de ellos aspectos sociodemográficos, nivel educativos, capacidades, habilidades y resultados de desempeño entre otros.

Cuadro 4. Responsabilidad social

CONCEPTO	INSTRUMENTO
Es la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social	1. Etapa Informe Social 2. Etapa Balance Social

Fuente: Autora del proyecto de grado

3.4 DIAGNOSTICO INICIAL

Para lograr un adecuado desempeño del ser humano como empleado y como persona, es necesario trabajar en la búsqueda de una excelente calidad de vida que le será proporcionada en el momento en el que el funcionamiento de los sistemas que le rodean satisfaga sus expectativas y la persona a su vez responda las expectativas de éste.

AVIFONCE S.A. conciente de que el éxito de una organización depende de

quienes la conforman, de sus opiniones, sus especialidades y pensando en el bienestar y el crecimiento de los empleados y sus familias reconoció la importancia de impulsar un proceso de cambio en el Departamento de personal, integrando al equipo una persona formada socialmente con la capacidad de iniciar la actualización de los procesos de Provisión de Talento Humano, de actuar dentro de la comunidad que labora en cada granja propiciando un proceso de integración familia-empresa que se verá reflejado en la formulación de propuestas de mejoramiento socio familiar orientadas al crecimiento personal de cada uno de los empleados y al mejoramiento de la dinámica familiar de cada uno de sus hogares.

Teniendo en cuenta los objetivos de acción descritos anteriormente y tras entrevista con el Gerente Administrativo y financiero, y algunos de los trabajadores; se identificaron una serie de falencias las cuales perturbaban el buen funcionamiento de la empresa y las relaciones entre los miembros de la misma.

En la identificación de factores se encontró que AVIFONCE S.A., no cuenta con un Departamento de Desarrollo Humano bien estructurado, es decir que manejara, los procesos de provisión de personal, mantenimiento, evaluación y responsabilidad social de la manera correcta, solo se manejaban procesos operativos necesarios pero que no le daban el sentido social al Dpto. como nómina, autoliquidaciones, pagos de aportes, liquidación de vacaciones, cesantías, entre otras tareas.

Así mismo se hizo evidente la carencia de un proceso de selección de personal definido que determine los requisitos y los lineamientos necesarios para el buen desarrollo de este proceso, las tareas que se ejecutaban eran muy mecánicas, la función del Dpto. se limitaba a recibir a las personas que se iban a vincular, para hacerle firmar las afiliaciones pero nada tenía que ver en el momento de tomar una decisión, no existan formatos de ninguna clase, ni para entrevista, ni aplicación de pruebas, ni confirmación de referencias, ni siquiera los mas sencillos que son los

de conocer la aptitud matemática de una persona para vincularlo al cargo de galponero; todas estas falencias se veían reflejadas en el alto índice de rotación de la empresa y se culpaba al Dpto., por no crear estrategias orientadas a corregir esta situación.

A ésto se le sumaba la falta del establecimiento de los perfiles ocupacionales y humanos de todos los cargos existentes, que es un proceso que apoya el de selección y contratación, es decir lo hace más rápido y efectivo pues al tener establecidos los perfiles, se tiene una idea bastante clara de la persona que se quiere vincular a la organización; se contrataba a las personas por recomendaciones o por la urgencia que demandaba el llenar un vacío de un puesto de trabajo, pero sin seguir ningún tipo de requerimiento, ni exigencia en cuanto aptitudes, capacidades, actitudes, habilidades, etc.

Otra debilidad de la empresa representada en el Dpto. era la desactualización del manual de funciones de todas las áreas, pues el manual existente era del 2002, a parte de eso sólo se elaboró en ese tiempo pero no se hizo ningún tipo de socialización con los empleados, ni se le empezó a entregar a las personas que se vinculaban a la organización.

El desarrollo del proceso de inducción y entrenamiento de los trabajadores nuevos era realizado verbalmente y en ocasiones era omitido, no se enviaba al personal nuevo a conocer las diferentes áreas, ni se le hacía énfasis en procedimientos que debía conocer y manejar para optimizar su trabajo, así mismo no existe un documento donde se especificarán las áreas y las funciones que debía conocer una persona al ingresar a un determinado cargo. Estas falencias se observaban reflejadas en la desorganización y la alta rotación de personal que presenta la organización, ocasionando pérdida de tiempo, dinero, entre otros factores. Por tal motivo se propuso estandarizar este proceso a través de un instrumento que permitiera a la empresa lograr que los aspirantes a un cargo conocieran los

diferentes procesos que se desarrollan al interior de la misma, se mantengan altamente motivados, estimulados y capacitados.

La empresa no contaba con procesos sostenidos de capacitación y motivación de personal que propendieran por el mejoramiento de la calidad de vida del empleado, las actividades de capacitación que se ofrecían al personal eran las que se programaban con la caja de compensación o con las EPS, en temas que en muchas ocasiones no apuntaban a las necesidades del grupo, que en la empresa varían de acuerdo a la ubicación del mismo y a las tareas que realicen.

Se observaba desintegración y una deficiente comunicación del Dpto. con las familias de los empleados, en ocasiones por falta de tiempo y otras por que no había una persona capacitada para atender cierto tipo de situaciones y necesidades psicosociales que de una u otra forma afectaban su desempeño, sus relaciones personales y familiares.

Desde un inicio se hizo evidente, en el área administrativa un ambiente tenso propiciado por la actitud negativa de algunas personas de la empresa, que dificultaban la comunicación, la relaciones humanas y el desempeño laboral de los empleados, esto se reflejaba en apatía, falta de participación en las actividades organizadas por la empresa, formación de subgrupos entre otros aspectos.

El desarrollo y el funcionamiento de la organización estaba dado en gran medida por el trabajo realizado por los empleados que se encuentran en las granjas, en este aspecto se noto desintegración y despreocupación de la parte administrativa por conocer las necesidades de los galponeros y sus familias, ya que no se contaba con la persona que dentro de sus actividades programara visitas a las granjas con el objetivo de conocer el funcionamiento de las familias, el crecimiento de los niños, problemas en los colegios, de pareja, etc. La empresa cumplía su responsabilidad social otorgando a los trabajadores muchos incentivos pero a nivel

material, como mercados, bonos; después de que se empezaron a realizar las visitas y a escuchar a la gente, el resultado fue mucho mas favorable, porque los empleados lo que necesitaban era sentirse escuchados, importantes, reconocidos y tomados en cuenta.

Una vez realizada la ubicación institucional se procedió a plasmar todos los aspectos identificados en la matriz DOFA, con el objetivo de cruzar variables y crear las estrategias de acción a desarrollar en la empresa, las cuales se encuentran enmarcadas en los objetivos del área organizacional.

3.5 MATRIZ DOFA – AVIFONCE S.A.

Cuadro 5. Matriz DOFA

AVIFONCE S.A.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> * Reconocimiento e importancia de la actividad avícola en el Departamento. * Prestigio de municipios como Lebrija, Floridablanca, San Gil, como líderes a nivel nacional en tecnología de punta, que le ha permitido obtener importantes certificaciones de calidad. * Actitud fiel y de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de los productos y del servicio. * Posibilidad de crear estrategias de ampliación de cobertura de servicio. * Capacidad de la organización de innovar en las líneas de negocios. * Programas de emprendimiento y formación impulsados por el SENA y la Caja de Compensación Familiar Comfenalco. * Apoyo y gestión de convenios por parte de la UIS a través de la Práctica de Trabajo Social. * Valoración de la capacidad de actuación y resolución de conflictos de la profesional de Trabajo Social por parte de la organización. * Asesoría y seguimiento brindado por el Director de Práctica a la estudiante. 	<ul style="list-style-type: none"> * Crisis económica que enfrenta el país y la apertura económica que puede llegar a ocasionar efectos sobre la empresa y sus recursos, limitando la inversión para el fortalecimiento interno de la organización. * Creencia de algunos habitantes de los municipios donde se esta expandiendo la empresa, acerca de los efectos nocivos que representa el tener granjas Avícolas en el sector. * Masiva competencia y existencia de empresas avícolas en Santander. * Resistencia al cambio y a la participación en nuevos procesos de personal, que se ve reflejada en apatía principalmente en los empleados del área administrativa. * Desconocimiento de los objetivos y actuación del Profesional de Trabajo Social, por parte de la Junta Directiva.

AVIFONCE S.A.	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> * Inexistencia de procesos orientados al desarrollo de las personas en la organización. * Inexistencia de un cronograma de actividades que se articulen en programas sostenidos de Bienestar para los empleados. * Carencia de un adecuado proceso de selección. * Inexistencia del manual de perfil ocupacional y humano de los empleados. * Desactualización del manual de funciones. * Falta de tiempo libre y horarios de trabajo del personal que labora en las granjas. * Escasa motivación y participación de los empleados del área administrativa en actividades programadas por el Departamento de Desarrollo de Personal. * Baja motivación e inadecuados canales de comunicación en las relaciones entre compañeros. * Desintegración y deficiente comunicación del Dpto. de Personal con los empleados y familias que habitan en las granjas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Estilo Gerencial abierto, donde lo límites jerárquicos no son muy marcados, los Jefes le brindan a sus empleados la posibilidad de expresarse y de realizar sugerencias. * Reconocimiento de la Socia Gestora de la necesidad de reestructurar y fortalecer el Departamento de Desarrollo de Personal. * Apoyo de la cooperativa de la empresa en la donación de recursos económicos para la realización de actividades de capacitación. * Existencia de un Gran potencial Humano * Posibilidad de ejercer y complementar la acción del área organizacional con la de comunidad y familia. * La población vinculada con la empresa es fácilmente identificable.

Fuente: Autora del proyecto

3.6 PROPUESTA DE PLANEACION Y EJECUCIÓN EN AVIFONCE S.A.

3.6.1 Provisión de talento humano. Para dar cumplimiento al propósito de mejorar los procesos de Provisión de Talento Humano en la organización se planteo la necesidad de impulsar un proceso de Fortalecimiento Corporativo el cual contiene, la definición del perfil ocupacional y humano de los trabajadores, la creación del manual de funciones de todos los cargos existentes en la empresa, la actualización de los procesos de selección de personal y la reactivación de los procesos de inducción y reinducción.

♦ **Elaboración del Perfil Ocupacional y Humano y Creación del Manual de Funciones.** La definición de los perfiles se presentó como estrategia para agilizar y facilitar los procesos de selección de personal, así como determinar los requisitos, las tareas, los deberes y las actitudes que debe reunir el aspirante a un determinado cargo y el empleado de AVIFONCE S.A.

Esto ofrece también la posibilidad de establecer una comparación del perfil ideal y del rendimiento ideal de un determinado cargo, con el perfil actual y el rendimiento real; de acuerdo a los resultados arrojados por esta evaluación se propone establecer programas de formación y perfeccionamiento, los cuales tendrán como propósito mejorar el rendimiento presente y futuro de los empleados, aumentando su capacidad a través del establecimiento de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto de trabajo, la adquisición de nuevos conocimientos y un aumento en la motivación y la actitud para el desempeño de su labor.

El proceso de creación de perfiles y actualización del manual de funciones se llevó a cabo en el siguiente orden:

1. Actualización del organigrama de la empresa.

2. Organización de los cargos y determinación del número de Jefes a entrevistar y el número de entrevistas a realizar.
3. Diseño de Protocolo de Perfiles.
4. Aplicación del formato.
5. Descripción de las funciones.
6. Análisis y evaluación de las funciones.

♦ **Actualización de los procesos de selección de personal.** La actualización de los procesos de selección de personal se convirtió en una estrategia fundamental en la reestructuración del Departamento ya que los procesos que se manejaban no eran acordes con la necesidad de vinculación del personal a la empresa.

Las estrategias propuestas permitieron estandarizar el proceso y determinar una serie de pasos que eran importante seguir para tener éxito en la vinculación del personal, unido a éste se evidenció la necesidad de vincular a todos los jefes de área, es decir la selección es coordinada por la profesional en Trabajo Social pero el estudio y la toma de decisión y escogencia es realizada en conjunto por el Jefe inmediato, el Gerente General y la Trabajadora Social.

El proceso de creación de los formatos se inicio con un estudio de la necesidad de ser muy precisos al momento de seleccionar y aplicar las pruebas a los aspirantes a un determinado cargo.

El formato creado permite identificar la formación académica, obtener los aspectos más relevantes de la información personal, laboral, aspectos del desarrollo físico, afectivo, social y espiritual. Es importante aclarar que la selección de hojas de vida se hace teniendo en cuenta el perfil requerido para cada cargo, unido a esto se creó un formato de verificación de referencias el cual permite registrar el concepto aportado por la empresa donde estuvo vinculado el aspirante.

Una vez seleccionado el candidato se hacia importante involucrarlo e integrarlo a la organización, haciendo que desde su llegada formara parte de la familia AVIFONCE S.A., para lograrlo se requería de un excelente proceso de inducción y entrenamiento, por lo tanto una de las acciones estratégicas se oriento a cumplir con este propósito.

Otro formato que fue actualizado fue el de visitas de comprobación familiar, el cual es utilizado en la actualidad en la empresa en el momento de realizar la selección del candidato y en las visitas a las granjas para desarrollar el proceso de caracterización de la comunidad y la creación del mapa sociodemográfico de la misma.

La ubicación de las áreas de trabajo en la organización, reflejo la necesidad de crear el mapa sociodemográfico de la misma, ya que no se tienen estadísticas ni datos que describieran la composición de la organización, por tal motivo se propuso en la empresa la realización de las visitas familiares en todas las granjas y áreas de trabajo, para cumplir con este propósito, se creó un protocolo de visitas familiares donde se especificaba cada punto a evaluar, este formato fue presentado a la Gerencia Administrativa, para su aprobación hasta el momento ha aportado excelentes resultados ya que a partir de este se conocen aspectos demográficos y de funcionamiento de la dinámica familiar.

Cuadro 6. Estrategia No. 1

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer la provisión de talento humano en la empresa AVIFONCE S.A.				
ESTRATEGIA Nº 1: Proponer la definición del perfil ocupacional y humano de los trabajadores de AVIFONCE S.A.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION ALCANZADO	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Identificación de los cargos existentes en AVIFONCE S.A.	Para la tercera semana del mes de Octubre se tendrán identificados los cargos existentes en Avifonce S.A.	Definición final del total de cargos existentes en Avifonce S.A.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Diseño y aplicación del instrumento necesario para la creación del perfil ocupacional y humano de los trabajadores de Avifonce S.A.	Para la primera semana del mes de Noviembre se tendrá diseñada y aplicada la prueba de creación de perfiles de cargo.	Diseño y aplicación de la prueba a los jefes de departamento	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Organización y análisis de la información obtenida para la elaboración del perfil ocupacional y humano de los trabajadores de Avifonce S.A.	Para la segunda semana del mes de Noviembre se tendrá analizada y organizada la información necesaria para la creación de los perfiles.	Definición final de perfiles.	100%	COMPLETADO EL PROCESO

Fuente: Autora del proyecto

PROCESO

Es importante aclarar que el desarrollo de esta acción estratégica se hizo un poco larga debido a que todo el personal no se encontraba ubicado en la misma zona pues por el objeto social de la empresa, su actividad productiva no se encuentra sólo en el área metropolitana de Bucaramanga, por lo que hubo necesidad de desplazarse a otros municipios, para la realización de las entrevistas y el diligenciamiento de los formatos.

Para dar inicio al desarrollo de esta acción estratégica se dio paso a la creación de una propuesta que tuviera como objetivo la actualización del organigrama de la empresa (Ver Anexo A), ya que ese es el medio que facilita la identificación de los cargos y la organización de los mismos por áreas; además, la empresa desde la última creación del organigrama ha venido experimentando cambios, en cuanto a crecimiento e inclusión de nuevas líneas de producción que traen consigo la inclusión de nuevos puestos de trabajo y nuevas funciones a desempeñar.

Una vez creado el organigrama de la empresa se procedió a organizar los cargos, con el objeto de determinar el número de entrevistas a realizar y el número de jefes a entrevistar.

Para facilitar la aplicación de los formatos de perfiles y para que fuera mucho más precisa la información, se diseñó un protocolo de perfiles (Ver Anexo B), con el objeto de sustentar el propósito de la creación del manual. Este protocolo contiene las aptitudes generales y los rasgos actitudinales que debe poseer el aspirante a un determinado cargo y el empleado de la organización, posteriormente, se dió paso a la socialización de este con las personas encargadas de aportar el perfil ideal de la persona aspirante a desempeñar la labor.

La creación de este formato se hizo necesaria pues lo que se pretendía era que al momento de la aplicación del formato de los perfiles, los jefes tuvieran total conocimiento del proceso que se empezaría a desarrollar.

Este protocolo se le entregó a cada Jefe inmediato encargado de proporcionar información de los cargos, para que lo leyera y tuviera claro los aspectos que se iban a evaluar.

Una vez familiarizados los jefes de área con el protocolo y teniendo conocimiento de los propósitos de la aplicación de este formato, la profesional de Trabajo Social se desplazaba hasta el lugar para hacer la entrevista y diligenciar los formatos.

Se entrevistó al Gerente Administrativo y Financiero el cual tiene a su cargo los Dptos. de; contabilidad, sistemas, servicios generales, Desarrollo Personal, cartera y compras; la Directora Técnica que tiene a su cargo las áreas de Laboratorio, Granja de reproductoras, Comerciales, Planta de Incubación y Pollo de Engorde; al Gerente de Ventas que tiene a su cargo, los Gerentes de zona y el área de Distribución. Es importante resaltar que en las entrevistas se iba de lo general a lo particular, es decir se inició entrevistando a los gerentes y después se entrevistó a los jefes de cada área que también tienen personas al mando; por ejemplo la contadora, quien tiene a su cargo la supernumeraria, y los auxiliares contables, por lo tanto, era ella la encargada de realizar la descripción de estos puestos de trabajo.

Una vez realizadas todas las entrevistas, se redactó el manual de perfiles, y se envió a cada área de trabajo para que lo tuvieran en cuenta a la hora de recibir las hojas de vida, para enviar al Dpto.

Cuadro 7. Estrategia No. 2

ESTRATEGIA Nº 2: Proponer la actualización del manual de funciones de los trabajadores de AVIFONCE S.A.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION ALCANZADO	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Conocimiento del manual de funciones existente en la empresa.	Para la primera semana del mes de Noviembre se tendrá conocimiento del manual de funciones actual de la empresa.	Definición y conocimiento del manual existente en AVIFONCE S.A.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Definición de las características de cada puesto de trabajo.	Para la tercera semana del mes de Noviembre se tendrán caracterizados los puestos de trabajo	Definición final de las características de cada puesto de trabajo existentes en AVIFONCE S.A.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Aplicación de un instrumento que permita conocer los requerimientos de cada cargo.	Para la primera semana del mes de Diciembre se tendrá aplicada la prueba que permitirá recolectar la información necesaria para la creación del manual de perfiles	Diseño y aplicación de la prueba a los jefes de departamento.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Elaboración del manual de funciones de AVIFONCE S.A.	Para la Segunda del mes de Enero se tendrá elaborado el manual de funciones de AVIFONCE S.A.	Manual de funciones actualizado	100%	COMPLETADO EL PROCESO

Fuente: Autora del proyecto

PROCESO

La elaboración del formato para la creación de perfiles, a su vez permitió desarrollar a la par las funciones de cada cargo, pues al tiempo que se iban desarrollando los perfiles se iban evaluando las funciones del cargo, este análisis proporcionó información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto de trabajo (es decir, la información básica que contienen las descripciones de los mismos), las habilidades necesarias para realizar esas tareas (a partir de las especificaciones o requisitos del puesto de trabajo) y el nivel de rendimiento mínimo aceptable, este proceso se desarrolló en entrevista con los Jefes Inmediatos y adicionalmente se entrevistaba a la persona que en ese momento desempeñaba el cargo con el objeto de complementar y evaluar las funciones descritas anteriormente por el Jefe de Área.

Después de aprobadas las funciones se transcribían a un formato diseñado exclusivamente para las funciones, se separaron por áreas, se creó el manual y se socializó con los trabajadores de cada área enviándoles una copia del mismo, y socializándolo en una de las reuniones que se realizan cuando se visitan las granjas; una vez creado este manual al momento de ingresar el trabajador a la empresa se le hace entrega y se explica como va a ser el desarrollo de sus funciones.

Cuadro 8. Estrategia No. 3

ESTRATEGIA Nº 3: Coordinar los procesos óptimos para la provisión de personal en la empresa AVIFONCE S.A.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION ALCANZADO	AVANCE DE PROCESOS Y PROPOSITO
Lectura y análisis de los procesos empleados por la empresa para realizar la selección de personal.	Para la segunda semana del mes de Noviembre se habrá analizado los procesos aplicados por la empresa para la selección de personal	Conocimiento de los procesos aplicados por la empresa para la selección de personal	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Creación de un instrumento que permita optimizar el proceso de entrevista y selección de aspirantes a formar parte de la empresa AVIFONCE S.A.	Para la tercera semana del mes de Noviembre se tendrán creados los instrumentos necesarios para la optimización de la selección de personal.	Definición final de los instrumentos aplicables a la selección de personal.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Revisión y mejoramiento del formato empleado para la realización de las visitas familiares a los candidatos.	Para la cuarta semana del mes de Noviembre se tendrá rediseñado el formato de visita familiar.	Formato de visita familiar ajustado a las necesidades de la empresa Avifonce S.A.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Presentación de los formatos mejorados de selección y visita familiar a la empresa.	Para la cuarta semana del mes de Noviembre se hará la presentación formal de los instrumentos creados a la empresa.	Aprobación y reconocimiento de los instrumentos creados.	100%	COMPLETADO EL PROCESO

Fuente: Autora del proyecto

PROCESO

Con respecto a esta acción estratégica fueron muchos los cambios que experimento la organización por la creación de los formatos y la organización del proceso de selección de personal, el cual inicia cuando existe el puesto vacante, ya sea por una nueva creación o resultado de un concurso interno; para cubrir esa vacante deben existir previamente identificados y establecidos ciertos requisitos, traducidos en lineamientos que deben seguirse y mantenerse durante el proceso de provisión de personal; por este motivo se creó un manual donde se establecen los pasos específicos y las normas a seguir desde el momento en que se recibe la necesidad de contratación de una persona para un determinado cargo hasta el seguimiento del proceso de adaptación a la empresa. (Ver Anexo C). El proceso de selección en AVIFONCE S.A., se organizó de la siguiente manera:

1. Vacante
2. Requisición
3. Análisis y evaluación de cargos
4. Reclutamiento
5. Estudio de Hojas de Vida
6. Aplicación de pruebas
7. Entrevista individual en profundidad
8. Visitas de comprobación familiar
9. Decisión o escogencia
10. Examen médico ocupacional de ingreso
11. Contratación
12. Proceso de inducción

Se crearon los formatos de pruebas de conocimiento, a Galponeros, Auxiliares de contabilidad, Personal de Ventas, Veterinarios, ingenieros, entre otros; estas pruebas de conocimientos fueron diseñadas por los jefes de cada área de acuerdo

a la necesidad específica de los cargos; se creó el formato de entrevista cara a cara, de confirmación de referencias personales y laborales, de informe de entrevista y de visitas de comprobación familiar. Es importante aclarar que en el momento de tomar la decisión se integran a este proceso el Jefe inmediato, el Gerente Administrativo y en ocasiones el Gerente General.

Cuadro 9 Estrategia No. 4

ESTRATEGIA N° 4: Coordinar y diseñar proyectos orientados a la creación y socialización del Rumbo Corporativo de AVIFONCE S.A.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION ALCANZADO	AVANCE DE PROCESOS Y PROPÓSITOS
Lectura y análisis de la información existente sobre rumbo corporativo.	Para la tercera semana del mes de Octubre se habrá analizado el rumbo corporativo existente en la empresa.	Conocimiento del Rumbo Corporativo actual de la empresa.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Diseño de un cronograma de actividades, que permita iniciar el proceso de actualización del Rumbo Corporativo de la empresa.	Para la segunda semana del mes de Noviembre se tendrá establecido el cronograma de actividades a desarrollar para la formulación del Rumbo Corporativo.	Definición de las actividades a desarrollar para la formulación del Rumbo Corporativo	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Definir con las directivas de la empresa la misión, visión, objetivos y valores de la organización.	Para la cuarta semana del mes de Noviembre se tendrá rediseñado el Rumbo Corporativo de AVIFONCE S.A.	Definición del Rumbo Corporativo de AVIFONCE S.A.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Realización de talleres con los empleados de AVIFONCE S.A., para la socialización del rumbo corporativo de la empresa.	Para la segunda semana del mes de diciembre se hará la presentación formal a los empleados del Rumbo Corporativo de la empresa.	Socialización del Rumbo Corporativo de AVIFONCE S.A.	60%	COMPLETADO EL PROCESO

Fuente: Autora del proyecto

PROCESO

Avifonce S.A., en el momento en que se inició la práctica ya contaba con un rumbo corporativo definido, pero para las directivas de la organización se hacía indispensable realizar la actualización porque la empresa ha venido creciendo, ampliando sus objetivos y definiendo nuevas líneas de negocio, por esta razón se hacía necesario incluirlos dentro de los propósitos de la misma, se actualizó la misión, la visión y se determinaron los valores que guiarían el desarrollo de la organización.

Este proceso se inició, informando a la Gerencia el propósito y la importancia de la actualización, interiorización y difusión del Rumbo Corporativo, pues este es un mecanismo que permite y propicia el desarrollo de una cultura en la organización sustentada en los valores de la misma, que hace que los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la empresa y desplieguen conductas direccionadas a la contribución del éxito de la misma.

Posteriormente se procedió recoger información que sustentara y diera pautas de cómo realizar la actualización, una vez organizada la información se programó una reunión con el Gerente General para exponerle los conceptos y realizarle una serie de preguntas que son las que permiten armar el contenido de la misión, visión y valores corporativos.

Una vez establecido el Rumbo Corporativo, se planeó para el 2006 iniciar un proceso de reinducción y sensibilización de todos los empleados, con el objeto de fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización y de propender todos por los mismos objetivos.

Es muy importante recalcar que este proceso se cumplió una vez finalizada la práctica pues por la planeación y las necesidades identificadas había otros procesos que requerían de un actuar mucho más rápido y de un seguimiento constante y preciso.

Cuadro 10. Estrategia No. 5

ESTRATEGIA Nº 5: Diseñar un instrumento que permita institucionalizar el proceso de reintucción e inducción del personal aspirante y que labora en AVIFONCE S.A.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION ALCANZADO	AVANCE DE PROCESOS Y PROPOSITOS
Lectura y Revisión del instrumento empleado para la implementación de los procesos de inducción y reintucción del personal.	Para la tercera semana del mes de Noviembre se habrá estudiado los instrumentos aplicados por la empresa para la realización de la inducción y reintucción del personal.	Conocimiento de los instrumentos aplicados para realizar la inducción y reintucción del personal en AVIFONCE S.A.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Rediseño de un instrumento que permita la reactivación de los procesos de inducción y reintucción del personal que labora en AVIFONCE S.A.	Para la segunda semana del mes de Diciembre se habrá rediseñado el instrumento a aplicar para la inducción y reintucción del personal que labora en AVIFONCE S.A.	Definición final del instrumento a aplicar en los procesos de inducción y reintucción del personal.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Presentación formal de la propuesta de institucionalización de los procesos de inducción y reintucción a la empresa.	Para la tercera semana del mes de Diciembre se presentará a la empresa la propuesta para mejorar los procesos de inducción y reintucción del personal.	Aprobación y reconocimiento del instrumento de inducción y reintucción del personal que labora en AVIFONCE S.A.	100%	COMPLETADO EL PROCESO

PROCESO

El proceso de inducción se propuso con el objetivo de lograr que el personal que ingrese a la empresa conozca, comprenda y valore el perfil institucional de la organización, así como el ámbito en el que desarrollará sus funciones, a fin de favorecer su identificación con la organización integración al área de trabajo y adaptación al puesto.

Para lograr este objetivo en primer lugar se estableció la forma como se iba a realizar que es a través de la presentación de un video institucional ya que se hizo evidente la necesidad de dar a conocer los propósitos, el rumbo corporativo, la ubicación de las áreas de trabajo y las líneas de producción de la empresa, pues se reconoce la falencia en el desarrollo de los procesos de inducción ya que la mayoría de empleados solo conocen la granja o el lugar donde trabajan, pero no conocen los otros procesos productivos que desarrolla la organización.

Inicialmente lo que se planeo realizar fue estandarizar el proceso de inducción dejando plasmado el proceso a desarrollar en un documento el cual seria socializado con las personas involucradas como los jefes de área y los técnicos de las granjas que en dado momento dirigirían el aprendizaje; este documento tiene los siguientes aspectos: (Ver Anexo D)

1. Objetivos
2. Justificación
3. Fase de Recepción
4. Fase de Inducción general
5. Fase de inducción específica
6. Fase de evaluación y seguimiento del programa

Tras definir los contenidos del documento se procedió a entrevistar a los jefes de

cada área con el objeto de preguntarles cual era la inducción ideal, en que temas y tiempo debería realizar una persona que ingresara a la organización de acuerdo a los cargos que ellos dirigen (fase de inducción específica), se creó la inducción para las áreas de Producción (ingreso de técnicos), Ventas, Distribución y Administración.

Se realizó un video corto, de 8 minutos, con este video lo que se pretende es hacer un recorrido visual y conocer aspectos como ubicación, cantidad de personal que labora en las zonas de influencia de la empresa, la cantidad de aves, etc.; cuando se realiza la contratación de la persona, ella se entrevista con el Gerente Administrativo y Financiero, él es el encargado de dar a conocer los propósitos, objetivos de la organización y le cuenta los aspectos más importantes de la organización, una vez concluido esto se hace un memorando al jefe de área que va a estar encargado del proceso de inducción y se especifican las necesidades y las habilidades con que deberá contar la persona una vez culmine el proceso de inducción, estas especificaciones varían de acuerdo al cargo para el cual aplique la persona; por ejemplo, cuando se hace la contratación de un Veterinario para el área de ventas es necesario que esa persona conozca el proceso que se realiza en las Granjas de Aves Reproductoras (cría, levante, producción, recolección, desinfección, clasificación del huevo etc.), lo mismo en la Planta de Incubación y en el área de comerciales, esto con el objetivo que el Veterinario al momento de realizar una asistencia técnica a un cliente tenga argumentos y conocimiento de todo el proceso que se realiza para obtener los productos que se comercializan.

Una vez que pasan por las áreas el Jefe encargado de proporcionar el entrenamiento envía al Dpto. de Desarrollo Personal un breve evaluación del proceso y las actividades desarrolladas en los días de inducción.

3.6.2 Mantenimiento y conservación del talento humano. La intervención de la

profesional de Trabajo social en cuanto al mantenimiento y la conservación del personal estuvo orientada a impulsar el desarrollo integral de los trabajadores a nivel individual, familiar y social a través de la implementación de un programa de Fortalecimiento Institucional que tiene como objetivos la integración familia - empresa y el apoyo en el desarrollo del programa de Salud Ocupacional.

♦ **Integración familia empresa.** La primera estrategia hace referencia a un proyecto de integración familia-empresa, el cual tiene como propósito lograr una armonía entre la dinámica familiar y laboral, para esto se hizo necesario iniciar con un proceso de caracterización a través de la realización de las visitas familiares, las cuales aportan información demográfica y de dinámica familiar que permite la caracterización de la comunidad y la creación del mapa socio-demográfico de la empresa, paralelo a ésto se hacen evidentes las necesidades a abordar, las cuales se traducen en propuestas de mejoramiento socio-familiar que mas adelante pasaran a hacer parte de las políticas de Responsabilidad Interna de la organización.

Este proceso de integración se inicio como se había descrito anteriormente con la creación del formato de comprobación familiar el cual se empezó aplicar en las granjas a las familias de los Galponeros, de las Granjas Miralindo (Valle de San José), los mangos (Villanueva) , la Palmita (Mogotes) y Torcoroma (Mesa de los Santos), el diagnóstico arrojado por la realización de estas visitas motivo la creación para el 2005 de una propuesta de mejoramiento socio-familiar en temas relacionados con el funcionamiento de la dinámica familiar.

La dirección de las actividades de capacitación estarán a cargo de la Jefa del Departamento y la Trabajadora Social; para el desarrollo del proceso de capacitación se realizaron convenios con la actual Caja de Compensación familiar Comfenalco, CINGER, y la ARP de la empresa Colpatria, entidades que ofrecían la atención y el desarrollo de temas relacionados con la familia y con las cuales se

podían realizar las actividades de manera sostenida, lo importante de esta propuesta es que se desarrolla con base en una caracterización previa de la comunidad, es importante aclarar que los temas varían de acuerdo a las necesidades de cada granja, adicional a ésto se inicia un proceso de acompañamiento familiar en cada uno de los hogares de la granja este acompañamiento individual y atención a las familias es desarrollado por la Trabajadora social, con el objeto de evaluar el proceso de capacitación y atender la problemática familiar de cada hogar, lo que permitirá lograr una estabilidad emocional y familiar de los galponeros que se va a ver reflejada en un buen ambiente laboral, en el mejoramiento de las relaciones entre pareja e hijos, y por ende en una optimización de los procesos de trabajo.

◆ **Conservación y desarrollo.**

Cuadro 11. Estrategia No. 1

OBJETIVO ESTRATEGICO: Gerenciar y ejecutar políticas y actividades orientadas hacia el crecimiento personal de los trabajadores de AVIFONCE S.A.				
ESTRATEGIA N° 1: Dirigir los procesos de promoción, prevención y control de factores de riesgo que pueden afectar la salud física y mental de los trabajadores de AVIFONCE S.A.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION ALCANZADO	AVANCES DE PROCESOS Y PROPÓSITOS
Identificar los programas y actividades que sobre salud ocupacional desarrolla la empresa AVIFONCE S.A.	Para la segunda semana del mes de Diciembre se habrán identificado las actividades de Salud Ocupacional desarrolladas por la empresa.	Definición de los programas existentes sobre salud ocupacional en AVIFONCE S.A.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Identificación del panorama de riesgos de la empresa.	Para la tercera semana del mes de Diciembre se habrá estudiado los resultados arrojados por el panorama de riesgos de la empresa.	Conocimiento del panorama de riesgos de la empresa	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Coordinación de actividades de atención a los factores de riesgo arrojados por el panorama de riesgos con la ARP a la cual se encuentra afiliada la empresa.	Para la tercera semana del mes de enero se habrá programado las actividades de Salud Ocupacional con la ARP.	Cronograma de actividades de salud ocupacional.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Conocer a los integrantes del COPASO y motivarlos a participar activamente en la implementación del programa de salud ocupacional de la empresa.	Para la tercera semana del mes de enero se habrá motivado a los integrantes del COPASO, para que se vinculen a la implementación del programa de salud ocupacional de la empresa.	Participación y vinculación activa de los miembros del COPASO al programa de Salud Ocupacional.	100%	COMPLETADO EL PROCESO

Fuente: Autora del proyecto

PROCESO

En cuanto a los procesos de salud ocupacional, se realizó la identificación de los programas y las actividades existentes, es importante reconocer que toda la intervención que se realizó en cuanto a salud ocupacional fue más a manera de acompañamiento y como proceso de aprendizaje, pues la Jefe del Departamento es la encargada de esta función ya que ella es especialista en Salud Ocupacional.

En las visitas que se realizan a las granjas se les reforzó a los empleados acerca de la importancia de la utilización de los elementos de protección personal, del significado de los accidentes de trabajo, la relevancia que tiene el reportar los accidentes de trabajo a tiempo, y otros conceptos básicos de Salud Ocupacional. La labor realizada por la profesional en Trabajo Social era por ejemplo observar el estado de las bodegas y orientar a los galponeros sobre la mejor manera de arrumar los bultos, de utilizar las mascarillas, de diligenciar los formatos, de levantar bultos, etc.. más a manera de consejo para que ellos aprendieran el porqué es necesario cuidar la salud física, así mismo se les hablaba de la importancia de realizar pausas, de descansar y manejar los problemas con calma, con el objeto de no generar stress y preocupaciones.

En cuanto al COPASO, estas reuniones se realizaron con los Jefes de todas las áreas una vez al mes, quienes previamente identificaban las necesidades y falencias que se presentaban en sus lugares de trabajo, ahí mismo se evaluaba la posibilidad de corregirlas, se presentaba presupuesto, compromisos y una posible fecha de realización, en algunas oportunidades se aprovechaba este espacio del COPASO, para comentar necesidades a nivel de intervención en familia, o relaciones entre compañeros, se generaba una reflexión compartida con las experiencias en las otras granjas y se tomaba la decisión de cómo abordar la problemática.

En todo este desarrollo de las actividades que desarrolla el Dpto. se busca la colaboración de las EPS para la realización de actividades orientadas a la prevención y promoción, se programan jornadas de vacunación, de toma de tensión, de educación en hábitos alimenticios, stress laboral, entre otros, y de la ARP, en todo lo relacionado con la salud en el trabajo, como ergonomía y pausas activas.

Desde el 2004 se está desarrollando un programa en conjunto con la ARP, el programa SOL, estrategias de seguridad, orden y limpieza en los lugares de trabajo, en el 2004 se hizo una prueba piloto en el área administrativa y ya a partir del 2005 se inicio la ejecución de este programa en todas las granjas y sitios de trabajo. Para el buen funcionamiento de este programa se les hacen inspecciones de limpieza, se toman fotos, luego se socializan a manera de presentación para que sean los mismos empleados los encargados de observar a través de las imágenes el estado de sus lugares de trabajo y se les señala el sitio de trabajo con soles para los que los tienen en excelente estado, con nubes, truenos rayos, según las condiciones en que este se encuentre.

A manera de reforzar la implementación de este programa a unos delegados de cada área de trabajo se les dictó una capacitación de las estrategias de las 5'S, con la cual se busca reforzar el programa SOL, estos delegados tiene la función de servir de multiplicadores de todos los conocimientos adquiridos. La profesional de Trabajo Social es la encargada de reforzar, en las visitas que se hacen a las granjas, esta teoría y de ofrecerles a los trabajadores ideas acerca de cómo ponerlas en práctica en el trabajo y prepararlos para que en el momento en que vaya la ARP a hacer inspección todo este funcionando correctamente.

Cuadro 12. Estrategia No. 2

ESTRATEGIA N° 2: Crear y dirigir actividades de capacitación, con el propósito de mejorar el ambiente interpersonal, laboral y contribuir al crecimiento personal y profesional de los trabajadores de AVIFONCE S.A.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION ALCANZADO	AVANCES DE PROCESOS Y PROPÓSITOS
Revisar los procesos que la empresa actualmente desarrolla para capacitar a sus empleados.	Para la cuarta semana del mes de Enero se tendrá conocimiento de los procesos de capacitación desarrollados por la empresa.	Identificación del proceso actual de capacitación.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Identificar las actividades de capacitación necesarias a nivel personal, familiar y normativo.	Para la primera semana del mes de Febrero se tendrá una lista formal de las actividades de capacitación requeridas por los trabajadores.	Definición de las necesidades expresadas de capacitación.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Planear un programa sostenido de actividades de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y a las políticas de desarrollo de la organización.	Para la tercera semana del mes de Febrero se tendrán programadas las actividades de capacitación a desarrollar en AVIFONCE S.A.	Definición del programa de capacitación para los trabajadores de AVIFONCE S.A.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Diseñar un instrumento que permita evaluar la eficiencia de las actividades de capacitación desarrolladas en la empresa.	Para la cuarta semana del mes de Febrero se habrá diseñado el instrumento que permitirá medir la eficiencia de las actividades de capacitación.	Creación del instrumento para la evaluación de las actividades de capacitación.	100%	COMPLETADO EL PROCESO

PROCESO

En cuanto a la realización de actividades de capacitación, por el periodo en que inició la práctica ya era un poco difícil llegar a crear un plan para desarrollar en el 2004, entonces lo que se decidió fue acompañar el desarrollo de las actividades que ya estaban establecidas y proponer unas modificaciones; sin embargo con la iniciación de las visitas a granjas y lugares de trabajo y la realización de visitas familiares se pudo identificar algunas necesidades que existían tanto grupales, como familiares, esto obviamente varia de acuerdo al área de trabajo.

En el 2005 después de tener identificadas algunas de las necesidades se procedió a hacer contactos y solicitar propuestas de la caja de compensación, a la ARP y CINGER, con el objetivo de establecer los temas y la metodología que se utilizaría para abordar las necesidades en cada granja. Para la creación del cronograma de actividades se establecieron unos temas generales que se organizaron por módulos, pero que a la hora de abordarlos y de llevarlos a la práctica, variarían de acuerdo al área a trabajar.

Funcionamiento de la dinámica familiar:

- * Resolución de conflictos conyugales
- * Calidad total en el amor
- * Familias rotas
- * como ser mejores padres
- * Finanzas familiares

Crecimiento personal:

- * Conocer a los compañeros
- * Comunicación asertiva

- * Dirigir bien para comunicar mejor
- * Relaciones de calidad con los demás

Proceso de levante de pollas ponedoras (Programa a desarrollar en convenio con el SENA):

- * Generalidades: historia de la avicultura, razas de ponedoras comerciales, fisiología y anatomía aviar.
- * Fisiología y patología aviar
- * Manejo Practico de la ponedora comercial: instalación de equipos, cría y levante de pollonas, postura.
- * Perspectiva de la avicultura nacional y mundial.

Por el trabajo que se realiza en cada una de las granjas se identificó que los empleados estaban presentando altos grados de stress que se veían reflejados en las relaciones entre ellos, en las continuas enfermedades que estaban presentándose, las cuales se hicieron evidentes por la cantidad de permisos solicitados, la motivación con que realizaban el trabajo, entre otros aspectos; ante esto se tomo la decisión de identificar los factores stresores a través de la aplicación de un encuesta de riesgo psicosocial en conjunto con comfenalco, que arrojó una serie de aspectos que en ocasiones podían llegar a desencadenar setrss en los trabajadores tales como, la familia, la presión de los resultados, el trabajo desempeñado por los compañeros, el estilo de liderazgo de los jefes, entre otros aspectos; la encuesta se realizó con el propósito de ser objetivos y crear programas sostenidos de capacitación basados en las necesidades reales de cada una de las áreas de trabajo y si es necesario brindar atención individual.

Con las diferentes áreas de trabajo y como apoyo del programa desarrollado con la ARP "Programa SOL", se empezó a promover la aplicación de la estrategia de las 5's en cada una de las áreas de trabajo tema que se reforzaba en cada una de

las inspecciones y las visitas a las granjas; para reforzar este proceso de aprendizaje de la Teoría, se reunía a todos los empleados se les exponía el tema y se creaba un espacio de discusión y de aplicación de lo aprendido a los procesos que ellos desarrollan diariamente, se nombraban unos líderes que eran los encargados de recoger las propuestas de mejoramiento, estas las enviaban al Dpto. y se creaban las estrategias de aplicación. Por ejemplo se encontraba como falencia, el desorden en la ubicación de los insumos en las bodegas de alimento, esto se veía representado en tiempo que se perdía por la demora al buscar un objeto; la idea que algunos galponeros tuvieron fue la de señalar los sitios de trabajo, en una granja específicamente se realizó una jornada de aseo para desocupar un kiosco, se hizo la aplicación de la estrategia de las 5's.

Cuadro 13. Estrategia No. 3

ESTRATEGIA Nº 3: Elaborar el mapa socio-demográfico de los trabajadores de la empresa AVIFONCE S.A. con el fin de tener una base de datos sólida que nos permita conocer el entorno social y familiar de los trabajadores y fortalecer la relación trabajador - empresa.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION ALCANZADO	AVANCES DE PROCESOS Y PROPÓSITOS
Diseñar el formato de entrevistas de comprobación familiar.	Para la tercera semana del mes de Febrero se tendrá diseñado el formato de entrevista de comprobación familiar.	Definición del formato de entrevista de comprobación familiar.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Recoger la información de los trabajadores de AVIFONCE S.A. necesaria, con el fin de obtener un listado de los empleados, según su sector de residencia. Escoger un número representativo de grupos de trabajadores organizados por sectores residencia para llevar a cabo las visitas familiares	Para de segunda semana del mes de Marzo se tendrá recogida y organizada por sectores de residencia la información necesaria para la realización de las visitas.	Conocimiento de los sectores de residencia de los trabajadores y programación del orden a seguir para la realización de las visitas.	100%	COMPLETADO EL PROCESO
Realizar entrevistas con las familias de los trabajadores del área administrativa y operativa para conocer el entorno familiar.	Al finalizar el mes de marzo se habrán realizado en su totalidad las visitas de comprobación familiar a los trabajadores de AVIFONCE S.A.	Conocimiento de las características sociodemográficas del personal	80%	OBSERVACIONES
Coordinar una actividad que permita el acercamiento e integración entre la empresa y la familia de cada trabajador.	Para la primera semana del mes de abril de habrán programado las actividades de integración de los trabajadores y sus familias con la empresa.	Cronograma de las actividades de integración.	100%	OBSERVACIONES
Elaboración del mapa socio-demográfico de los trabajadores de AVIFONCE S.A.	Al finalizar el mes de abril se habrá elaborado el mapa sociodemográfico de los trabajadores de AVIFONCE S.A.	Mapa sociodemográfico de los trabajadores de AVIFONCE S.A.	100%	OBSERVACIONES

Fuente: Autora del proyecto

PROCESO

Para todas las organizaciones el funcionamiento de la dinámica familiar de sus empleados representa uno de los puntos que la empresa tiene que abordar para colaborar con su mantenimiento y correcto funcionamiento, para AVIFONCE S.A., este aspecto representa podría decirse que la prioridad, por que es evidente que cualquier desequilibrio en la vida familiar de sus empleados repercute directamente en el trabajo que estos realizan alterando el rendimiento del trabajo y desmejorando el ambiente en la comunidad en la que laboran.

El manejo de este punto es delicado por que el desequilibrio en alguno de estos hogares puede afectar el funcionamiento de todo un área de trabajo pues las familias habitan todas en un mismo espacio (granja), convirtiéndose esto en una comunidad que requiere de un seguimiento constante y de la ejecución de actividades tendientes a orientar a los empleados y sus familias en temas como: Buen trato infantil, pautas de crianza, solución de conflictos de pareja, etc.

En este aspecto la organización ha reconocido la labor de la trabajadora social ya que con las visitas a las granjas se han podido atender situaciones familiares, de pareja, y se ha orientado a los empleados en la forma de mantener un hogar, se ha tratado a través de conversaciones con los miembros de las familias, especialmente con los galponeros de desdibujar esa imagen de padres poco afectivos, castigadores, machistas, por una imagen de una familia en la que se pueden resolver los problemas a través del diálogo, la comprensión, entre otros elementos.

El proceso que se desarrolló en cuanto a propiciar una integración familia-empresa, se dió inicio con la creación de un protocolo de visitas familiares, donde se hace una explicación de la composición del formato de comprobación familiar y se dan algunas pautas de cómo debe realizarse.

Con el fin de propiciar integración familia – empresa se participó en la organización de la fiesta de fin de año, el objetivo de esta actividad es valga la redundancia generar integración y un ambiente de familiar entre todas las áreas de trabajo; a esta fiesta asisten alrededor de unas 500 personas entre empleados y familia, se coloca un tema sobre el cual se desarrolla la fiesta, en el 2004 era de carnaval, sobre este tema cada área de trabajo prepara una coreografía y el día de la fiesta se presenta ante todos los asistentes, durante ese día el cual va de 7:00 AM a 7:00 PM se realizan actividades con los niños por edades, se entregan los regalos de fin de año, y en general se trata de reconocerles a los empleados todo el trabajo del año a través de un ambiente ideal para compartir en familia, con los amigos y la empresa.

Durante el año se realizan por áreas paseos de integración, jornadas recreativas y se les recuerda a los jefes de área especialmente los que habitan en granjas la necesidad de crear espacios de integración entre los empleados y sus familias; recomendación que tuvo mucha acogida pues en fechas especiales cada área realiza un celebración donde involucran e integran a todas las personas de la familia.

Con la realización de las visitas familiares se cumplía los objetivos de, primero propiciar una integración de los trabajadores y la profesional de trabajo social, este fue un medio de acercamiento y de dar a conocer los beneficios y la ayuda que les podía proporcionar esta persona dentro de la empresa, además de crear esa confianza que les iba a permitir a ellos comentar sus problemas y necesidades; a parte de esto la realización de estas visitas arrojó datos que son muy importantes para la creación del mapa sociodemográfico de la organización y permitió identificar las necesidades que se convirtieron en propuestas de mejoramiento socio – familiar y de capacitación.

El proceso inicio, entrevistando a los jefes de área y recopilando información del

número de familias que habitaban cada área de trabajo, con el objeto de realizar un plan de trabajo, donde se especificará el número de familias a visitar, los horarios, los días a realizar los viajes y la composición de cada familia; posteriormente se iba a las diferentes áreas, se realizaban las visitas y se redactaba un informe, el cual permitía hacer un diagnóstico de la situación familiar de cada Granja, adicional a esto permitía establecer el plan de mejoramiento a seguir y arrojaba datos estadísticos que más adelante se utilizaron para la creación del mapa socio-demográfico de la organización.

El resultado de este proceso se presenta a continuación a través de la caracterización de la comunidad de AVIFONCE S.A., de acuerdo a los grupos poblacionales existentes.

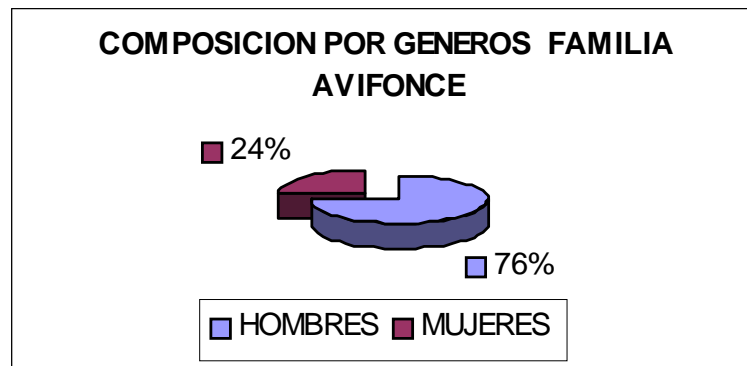
3.6.3 Caracterización sociodemográfica de la familia AVIFONCE S.A.

♦ **Las personas de AVIFONCE S.A.** La familia de la Industria Avícola del Fonce S.A., esta conformada por un total de 158 personas, destacándose por estar compuesto por un alto porcentaje de empleados provenientes de provincias y del sector rural, los cuales diariamente en el desarrollo de sus funciones contribuyen al cumplimiento de la misión organizacional.

El grupo total de colaboradores de la empresa AVIFONCE S.A., según la distribución por género esta compuesta por un total de (38) mujeres que representan el 24,05 % y (120) hombres 75,95 % del total de la población, el desequilibrio entre géneros se explica por el objeto social de la empresa, el cual tiene muchos oficios que requieren de esfuerzo físico; en general las mujeres, en las granjas son las esposas de los galponeros, algunas de las cuales tienen contrato por labor contratada, es decir, mientras el lote donde trabajan esta en producción, estas son las que realizan funciones de bodegueras, otras atienden los casinos, lavan las dotaciones, etc, y en el área administrativa ocupan mandos

medios, ventas y cargos directivos; la mayoría de los hombres están ubicados en producción y otros son operadores en la planta de incubación, en el área administrativa desempeñan labores en el área de ventas y la alta dirección.

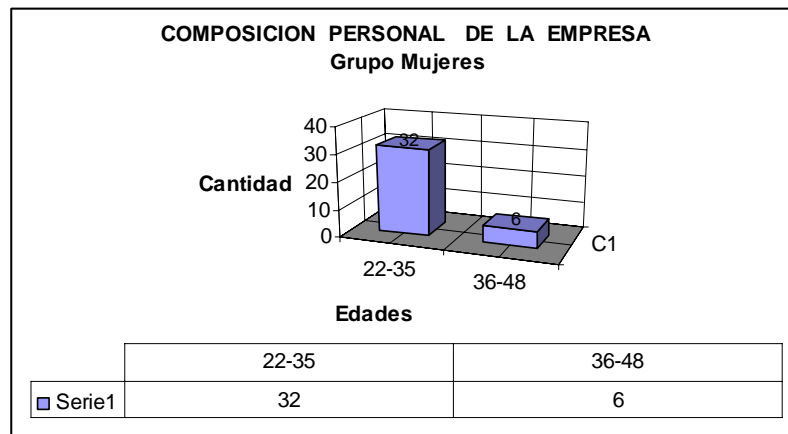
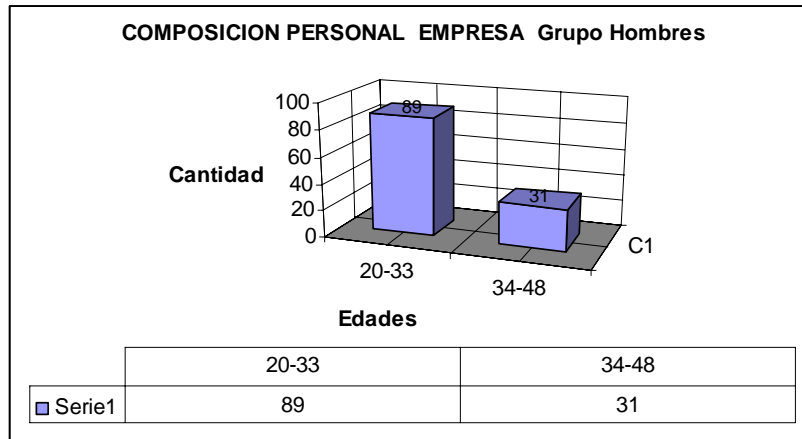
Figura 7. Composición por géneros familia AVIFONCE



Fuente: Autora del proyecto

Tomando como referencia la edad de los dos grupos, se encontró que de un total de 38 mujeres que laboran para la Empresa existe un grupo de 32 que se ubican en la edad de 22-35 años y que representan el 84 % del total, las 6 restantes se ubican en el grupo de 36-48 años y representan dentro del grupo de mujeres el 16% del total; en el grupo de los hombres de un total de 120 que conforman el grupo, 89 conforman el rango que se encuentra entre los 22 -35 años de edad y representan el 74 % del total y existen 31 hombres que conforman el grupo entre los 36-48 años y corresponden el 26 % restante; esto da a entender que la empresa cuenta un grupo de colaboradores que se encuentran en la juventud y en la edad adulta temprana.

Figura 8. Composición personal empresa – Grupo Hombres – Mujeres

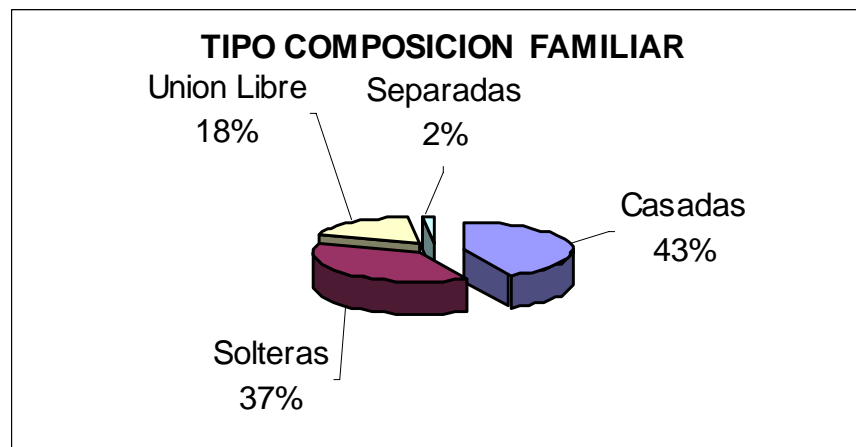


Fuente: Autora del proyecto

En AVIFONCE S.A., se pueden identificar los diferentes patrones culturales existentes en cada región donde hace presencia la empresa, municipios como, San Gil, Mogotes, Charala, Páramo, entre otros, marcados por costumbres propias de las personas de estas regiones, características como, el empuje, fortaleza, creatividad, la entrega al trabajo, su especial gastronomía, son aspectos que identifican a los trabajadores de la organización; la zona de Antioquia caracterizada por un conglomerado distinguible por doquier por su espíritu emprendedor, andariego y ahorrativo. El paisa es muy apegado a sus tradiciones pero al igual innovador y disidente. Se precia de un carácter franco, de talante igualitarista, se distinguen por su hospitalidad y calidez familiar.

Con respecto al tipo de unión que caracteriza a los empleados de la organización, se encontró en la empresa un total de (68) empleados que conviven con una unión de tipo religioso las cuales, corresponden al 43,04%, (59) personas solteras que representan el 37,34 %, (28) que viven con su pareja en Unión Libre representando el 17,72% y (3) personas separadas el 1,90%.

Figura 9. Tipo composición familiar



Fuente: Autora del proyecto

De acuerdo a los porcentajes establecidos, se puede deducir que la distribución de estado civil entre los trabajadores de la empresa es equilibrada, se presentan variaciones en el estado de Unión Libre, pero esta condición, predomina en las personas que habitan en las granjas, específicamente Galponeros, también es evidente el bajo número de personas separadas; estas por lo general laboran en el área administrativa.

Al finalizar las visitas familiares de los trabajadores de AVIFONCE S.A., se puede hacer una descripción del modelo de familias predominante en la organización, el cual según su tipología corresponde al modelo de familias nucleares, integradas por 5 miembros en promedio, que establecen relaciones afectivas, cercanas y de confianza, entre padres, padres e hijos y hermanos, los padres han cambiado su

posición de hombres rudos, autoritarios, serios por una imagen de consentidores, afectivos, dedicados y comprensivos, estos comportamientos se hicieron evidentes en el desarrollo de actividades tales como, la fiesta de los niños, las actividades de recreación y principalmente en la fiesta de fin de año que organiza la empresa para él trabajador y su familia y en las visitas familiares.

En las familias existen buenos niveles de comunicación hay canales adecuados que facilitan la transmisión de los mensajes y las ordenes; existe diálogo lo que permite que padres e hijos conozcan sus respectivas opiniones, además con la interacción constante se favorecen actitudes importantes como la tolerancia, la asertividad, la habilidad dialéctica, que consiste en la capacidad que tienen las partes de mejorar la comunicación a través de la escucha, el respeto de las opiniones, la capacidad de admitir los errores y de tolerar las frustraciones; sin embargo en algunas ocasiones hay contradicción y ambivalencia en los mensajes que el padre y la madre transmiten a sus hijos, esto puede tener explicación, “en la prisa de los padres por recibir alguna información les impide conocer la opinión de los hijos, y de igual manera, impide que los hijos se den cuenta de la actitud abierta y de la predisposición a escuchar de los padres”³⁸, esto es especialmente evidente en los adolescentes; es decir que los padres en ocasiones se muestran muy ansiosos por que sus hijos les tengan confianza y les cuenten sus vivencias que hacen que los mismos se predispongan y tomen esa actitud como sobreprotección y sobre control.

Por los horarios que se manejan en la organización, el tiempo dedicado a la familia es en ocasiones corto, sin embargo el tiempo libre y esto es mas común en el área productiva, es dedicado a la familia, a la integración y recreación de los miembros; realizan actividades como el visitar la plaza del pueblo, en este caso el sitio que los reúne a todos es la plaza principal de San Gil, también van a sitios de recreación, a misa, bazares, etc.

³⁸ LAS RAZONES DE UNA MALA COMUNICACION FAMILIAR. www.guiainfantil.com

La ubicación de los sitios de trabajo (granjas) en el Dpto. de Santander describe la presencia de familias donde la autoridad y la toma de decisiones es liderada por los hombres, por lo menos ese es el imaginario social que se ha formado entorno a esto; el machismo y la poca facilidad de expresión de afecto del santandereano, para sorpresa de muchos, tras la realización de las visitas se observo hombres afectuosos, expresivos, que aceptan el desplazamiento del agente único de mantenimiento de la familia, es decir aceptan la colaboración su pareja.

Con los movimientos demográficos del campo a la ciudad y con la educación de la mujer a nivel superior, mas la apertura de la economía urbana a la mano de obra femenina se dio comienzo abierto al cambio en la cobertura de la función de sostenimiento de la familia.³⁹

La mujer ha enriquecido su antiguo rol doméstico con el de proveedora, organizadora y orientadora del hogar, ahora es coproveedora del mismo; en las granjas la mujer siempre le expresa a su pareja el deseo de colaborar con el sostenimiento de la familia, esto demuestra una tendencia a la equiparación del status de géneros dentro y fuera de la misma, hay un nuevo reparto de roles, un manejo democrático del sistema autoridad interna de la familia, introyección de las normas y de los límites familiares; la toma de decisiones, la forma de corregir es realizada en consenso e incluso es desplazada la decisión a la mujer. Esto se explica y es respaldado culturalmente “en el cambio ideológico y el avance social de las mujeres, además en la división sexual del trabajo”⁴⁰, lo que le ha permitido ganar autonomía, seguridad y autoridad; esta situación en algunas ocasiones, genera que las relaciones familiares apunten mas a lo económico; generando vacíos y frustraciones para unos y otros.

³⁹ LA SITUACION ACTUAL DE LA FAMILIA EN COLOMBIA. SEGMENTACION, MONETARIZACION Y PENALIZACION DE LAS RELACIONES FAMILIARES. Norma Pubiano – Lucero Zamudio.

⁴⁰ MEMORIAS - LA FAMILIA HOY, PÉRSPECTIVA Y PROPUESTAS. UPB, Escuela de Formación avanzada, Escuela de Ciencias Sociales. Medellín Agosto 25 de 1995

Es importante resaltar que en cuanto el número de hijos por familias este también se ha visto influenciado por los cambios ocurridos en el último decenio; pues el entorno ha influenciado en el pensamiento de las familias, “se ha transformado el sentido de procreación sin control en la relación de pareja, “criar hijos para el cielo” como su fin esencial por una reproducción voluntaria, limitada y planeada.”⁴¹

Este pensamiento en este momento también ha sido asumido por la gente del sector rural, en las granjas los galponeros y sus familias ya planifican el número de hijos que desean tener, es decir hay más control sobre la natalidad e incluso se utilizan y se busca asistencia y orientación para practicar la planificación familiar.

Los índices demográficos también respaldan las anteriores afirmaciones: “descendió el promedio de hijos por mujer en edad fértil, paso de 7 hijos por mujer en 1963 a 2.9 en 1993”⁴², esto es manifiesto estadísticamente en la procreación voluntaria restringida o en la negativa de las parejas a multiplicarse.

En Avifonce, las familias tienen un promedio de 3 hijos, en edades comprendidas entre los 3 y 10 años de edad, de los cuales el 65% se encuentra en edad escolar y el 35% restante se encuentra en el hogar a cargo de una persona que lo cuida mientras sus padres salen a laborar, generalmente esta persona habita dentro de las granjas o es una mujer que ha sido traída del lugar de donde provienen los trabajadores.

La descripción anterior muestra claramente un debilitamiento de la función socializadora debido a la equiparación de roles, al cambio en el sostenimiento del hogar y los horarios de trabajo; la función de la familia en ocasiones parece reducirse a la reproducción material, la construcción de valores y pautas de comportamiento es compartida con los profesores, niñeras y pares generacionales; vale aclarar que aunque hay un acortamiento de los espacios y

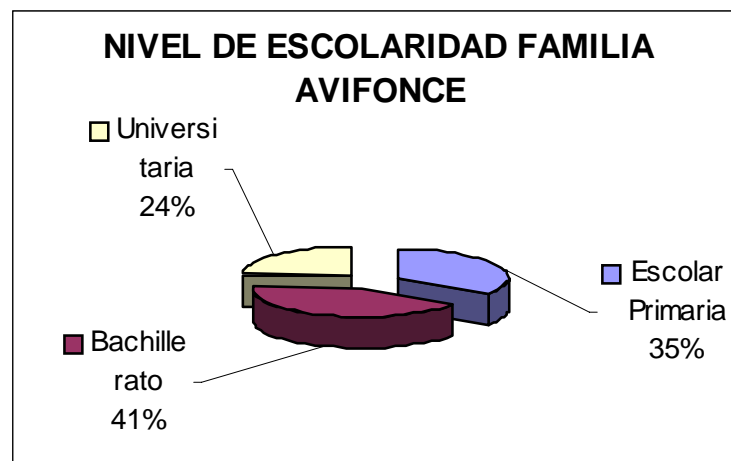
⁴¹ LA FAMILIA HOY PROSPECTIVAS Y PROPUESTAS. Virginia Gutiérrez de Pineda.

⁴² FACTORES CONDICIONANTES DEL CAMBIO DE LA FAMILIA EN COLOMBIA. Norma Rubiano, ICBF, Bogotá – 1993.

tiempos de encuentro, comunicación e intercambio en la vida cotidiana familiar. Como se había descrito anteriormente, los tiempos y días de descanso son dedicados exclusivamente a compartir con la familia.

En cuanto al nivel de escolaridad en toda la organización hay (55) personas con grado de escolaridad primaria, las cuales representan el 34,81 %, (65) bachilleres 41,14 % y (38) 24,05 % con estudios de educación superior.

Figura 10. Nivel de escolaridad familia AVIFONCE



Fuente: Autora del proyecto

El nivel de escolaridad de la empresa muestra una necesidad clara de actuar sobre el nivel educativo y de formación de los empleados; este es un programa que en 2006 se va a implementar en convenio con la caja de compensación COMFENALCO, la cual dentro de sus servicios ofrece un programa de validación y formación el cual se desarrollaría dentro de cada área de trabajo. Adicionalmente se estarían formando líderes, los cuales actuarán como instructores encargados de multiplicar la información a sus compañeros en los diferentes sitios de trabajo.

La necesidad de formación es un aspecto que los galponeros buscan satisfacer continuamente, ellos lo expresan cuando se hacen las reflexiones al finalizar

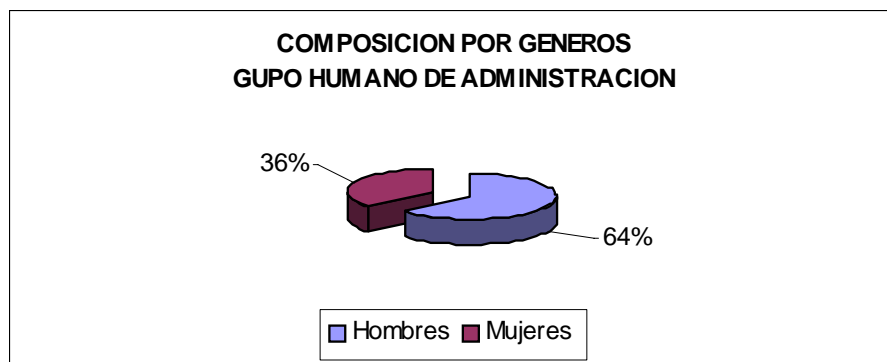
actividades de capacitación. Generalmente para muchos el sueño frustrado es el no haber estudiado, por esto el sacar lo hijos adelante brindándoles la oportunidad de asistir al colegio se convierte en una prioridad.

En el 2005 la empresa en convenio con el SENA y la Universidad Nacional, capacitó a técnicos y Galponeros en temas de crecimiento personal y conocimientos del área de Gallina Comercial, este programa tuvo tanto éxito que para el 2006 se va a hacer extensivo a todas las áreas de trabajo. Adicional a esto con la Caja de Compensación COMFENALCO, se van a dictar en las granjas cursos de Guitarra, Primeros Auxilios, Belleza, etc.

Con el objetivo de realizar una descripción más específica de las características y composición del grupo humano que conforma AVIFONCE S.A., esta se puede dividir en cuatro grupos: ADMINISTRACION, PRODUCCIÓN, OPERARIOS Y VENTAS Y DISTRIBUCIÓN.

- **Grupo humano de administración.** En el área administrativa laboran un total de 25 personas las cuales ocupan los cargos de alta dirección, mandos medios, auxiliares y oficios varios. Según la distribución por genero 16 son mujeres que representan el 64,0 % y el 36 % corresponden a 9 hombres.

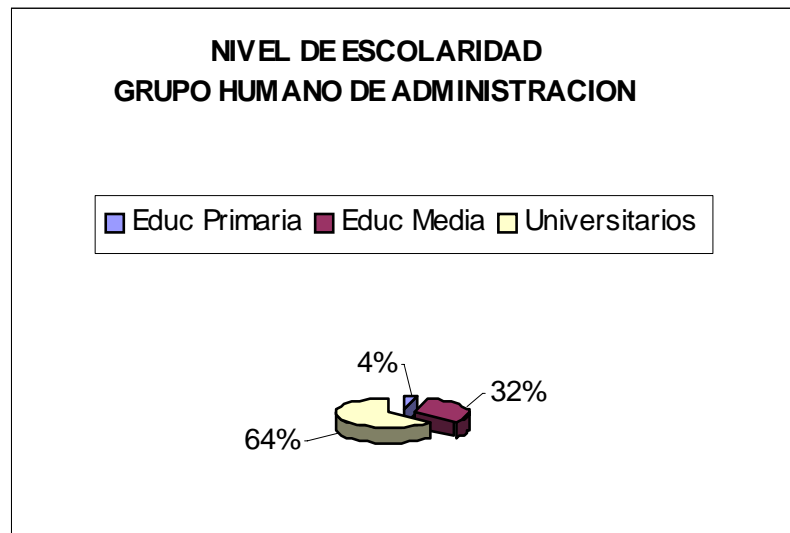
Figura 11. Composición por géneros – Grupo humano de administración



Fuente: Autora del proyecto

En este grupo todos los miembros tienen el siguiente nivel educativo; 16 personas (64.0%), alcanzaron un nivel de estudios superiores, estas poseen mayor autoridad y responsabilidad dentro de la organización, 8 personas (32,0%), terminaron el bachillerato, estas personas están ubicadas en los cargos de auxiliares y 1 persona (4,0%), termino los estudios de primaria.

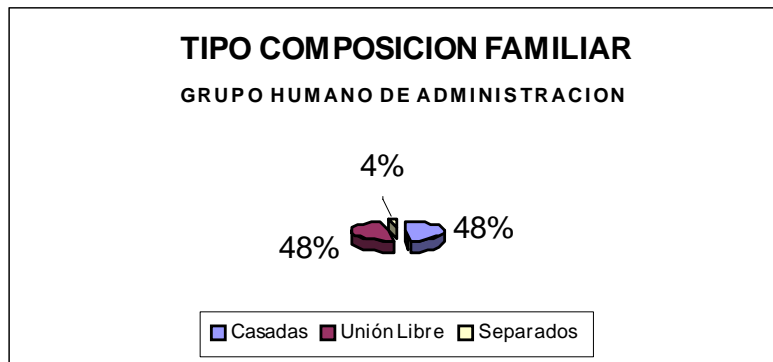
Figura 12. Nivel de escolaridad – Grupo humano de administración



Fuente: Autora del proyecto de grado

Por datos obtenidos a través de la realización de visitas familiares y entrevistas se deduce que en cuanto estado civil hay 12 personas casadas, que corresponde al 48% y 12 solteras representadas en un 48% de las cuales 9 actualmente sostienen una relación estable de noviazgo, 3 personas están solas y hay (1) % persona (4%), que vive en unión libre con su pareja.

Figura 13. Tipo composición familiar – Grupo humano de administración



Fuente: Autora del proyecto de grado

Este grupo reúne personas que realizan distintas actividades culturales y sociales, se encuentran agrupadas por un interés común que es el de colaborar en la obtención de los objetivos de la empresa, por esto puede clasificarse como un grupo no natural.

Sus características observables son heterogéneas, pues los intereses de las personas que lo conforman son diferentes, esta integrado por hombres y mujeres de diferentes edades, niveles de escolaridad, etc. Pero el clima y el ambiente que se vive en las reuniones, en la informalidad de las actividades de tipo recreativo, crean un ambiente de homogeneidad.

La atmósfera de este grupo es muy variable, se siente y es evidente al medio externo dependiendo de la situación que se este viviendo, puede ser condicionada por los jefes (líder), la carga laboral (tensa), o el medio externo (clientes, situación del mercado).

Las relaciones entre los miembros de este grupo son muy cercanas, hay un buen ambiente laboral, existe bastante comunicación e interacción entre los miembros del grupo, establecen canales adecuados para transmitir información; al interior de este grupo se encuentra no solamente la comunicación verbal que es prominente,

sino también la comunicación simbólica, pues entre los miembros del grupo hay un grado de conocimiento y confianza profundo.

- **Grupo humano de producción.** Este grupo de producción esta conformado por 83 personas, las cuales laboran en toda la región de Santander y parte de Medellín, ubicadas en los municipios de Floridablanca, Piedecuesta, San Gil, Mogotes, el Páramo, Charala, Villanueva, San pedro de los Milagros y Girardota; ocupan los siguientes cargos los cuales se distribuyen , de acuerdo al número de personas que los desempeñan; Jefes de Granja (8) los cuales representan el 9,64%, tienen un nivel educativo superior con carreras profesionales en las áreas de la Medicina Veterinaria y la Zootecnia, Galponeros (52) representan un 62,65%, estas personas desempeñan el trabajo que requiere mayor esfuerzo físico y resistencia en el área de producción, oficios varios (14) 16,87% son los encargados de las tareas de jardinería, realización de reemplazos y arreglos locativos de las granjas y las bodegueras (9) que representan el 10,84%, generalmente son las esposas de los galponeros que en el momento de estar un lote en producción desempeñan este cargo y realizan tareas de desinfección y clasificación del huevo.

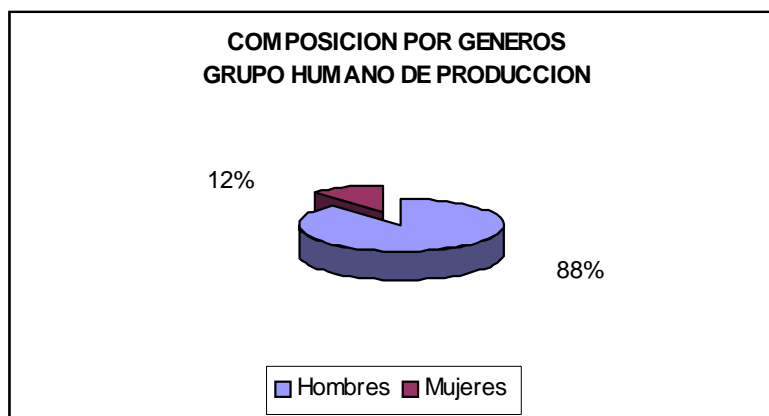
Es política y norma de la empresa contribuir con el desarrollo de las regiones en las cuales se tiene influencia como el Dpto. de Santander y Antioquia, por tal motivo en el momento de realizar selección de personal se tiene prelación por las personas que habitan en el sector, ya que en el momento de realizar la convocatoria se le informa a las alcaldías de los municipios o a los habitantes del sector para que recomienden a personas que se encuentren desempleados, o que quieran cambiar de empleo y vincularse a la organización.

Tal es el caso de una granja que aun esta en construcción en el municipio del Páramo, Vereda Juan Curi con capacidad para alojar 150.000 aves reproductoras. En esta granja se vincularon personas de las veredas del municipio y adicional a

esto se creó un programa de formación de trabajadores avícolas especialistas en producción de huevo fértil, cuyo objetivo era formar a personas del municipio y sus alrededores en 4 módulos de temas avícolas, escogidos previamente en conjunto con el SENA; el capacitador de este programa era un Veterinario empleado de la empresa, pues la idea era formar a las personas bajo los criterios establecidos en la organización a los mejores alumnos se les ofrecía la posibilidad de vincularse laboralmente con la empresa y obtener la calificación de C A P del SENA.

Según la distribución por género y tomando para la descripción el 100% del grupo de 83 personas, en este grupo laboran un total de 73 hombres, los cuales representan el 88,0%, y 10 mujeres que representan el 12%; como lo muestra la figura, el género masculino predomina ya que las labores que se realizan en el área de producción requieren de un esfuerzo físico grande, de fuerza, resistencia y rendimiento alto.

Figura 14. Composición por géneros – Grupo humano de producción

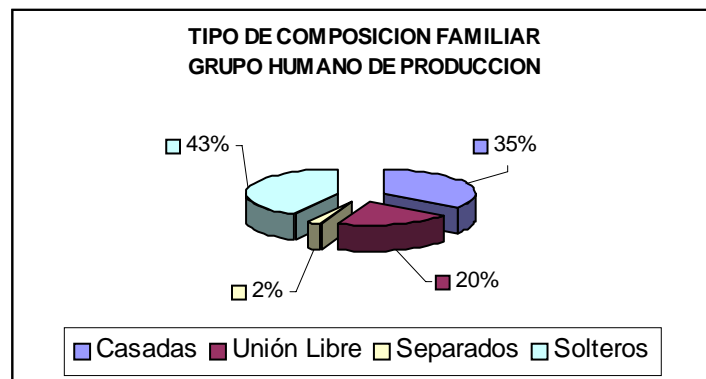


Fuente: Autora del proyecto de grado

Con respecto al estado civil de estos empleados se encuentra en este grupo (35) personas solteras lo que representa el 42,2 % del total del grupo, 29 personas con una unión formal, de tipo religioso, que corresponden al 34,9 %, 17 personas conviven en unión libre 20,5 % y 2 personas, el (2,4%) son separadas; las familias

que habitan en las granjas son generalmente nucleares, establecen en redes con las demás familias que viven allí, formando una comunidad, la cual a partir de estas relaciones va creando sus propios códigos de comunicación, los cuales varían de acuerdo a la granja y al municipio donde se encuentren ubicados, los galponeros solteros que en su mayoría son muy jóvenes establecen redes de amistad que tienden a abarcar fundamentalmente un conjunto de roles inherentes a una determinada actividad, en este caso el cuidado de las pollas o las gallinas.

Figura 15. Tipo de composición familiar – Grupo humano de producción



Fuente: Autora del proyecto de grado

Por el hecho de estar inmersos en un espacio que se convierte en lugar de trabajo y de vivienda este grupo de personas desarrollan relaciones de amistad, compañerismo, comparten los mismos espacios de recreación como lo son la práctica de deportes criollos, como el bolo, el billar y el mini tejo.

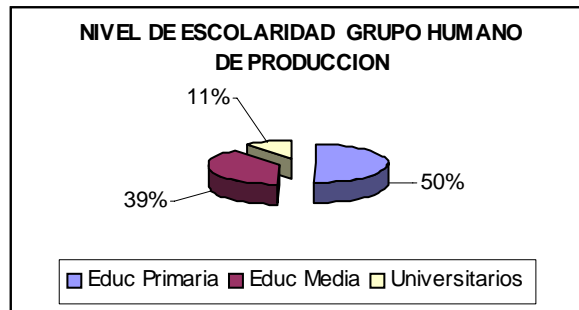
La atmósfera que se maneja en este grupo es de confianza, las relaciones son informales, acogen la formalidad del ambiente en los horarios de trabajo, cuando están cumpliendo con las funciones asignadas o cuando el ambiente externo lo determina, pero en los momentos de descanso generalmente son espontáneos, se vuelve la relación de confianza, camaradería, utilizan un lenguaje común y hasta simbólico, su trato es cara a cara.

Este grupo de producción puede clasificarse como no natural o no voluntario, los integrantes pertenecen a él por que el medio los indujo, como un espacio donde pueden satisfacer una necesidad; es homogéneo, por que esta compuesto por personas con intereses similares, como el bienestar de su familia y el mantenimiento de la estabilidad laboral, además de poseer condiciones culturales y sociales semejantes.

El grupo no opone resistencia alguna al ingreso de nuevos miembros, cuando llega alguien nuevo lo buscan para que se integre, para que se sienta agrado, parte de la granja; pocas veces hay rechazo y si lo hay no es radical ni para siempre, estas son algunas características que pueden llevar a determinar que el grupo es de carácter abierto.

En este grupo de producción predominan los trabajadores con un nivel de escolaridad mínimo, es decir se encuentran (42) personas dentro de este grupo con la primaria cursada o en algunos casos incompleta lo que representa el 50,6 % de la población, (32) empleados terminaron la etapa de secundaria o bachillerato 38,6 %; cabe resaltar que la empresa ofrece incentivos y les brinda a los trabajadores el tiempo para que ellos puedan estudiar, además la cooperativa de empleados ITALCOOP, a la cual están afiliados les otorga un auxilio educativo, lo que en muchas áreas ha sido aprovechado por los trabajadores; hay un grupo de personas con estudios superiores (9), los cuales representan el 10,8 %, los integrantes de este grupo son los jefes de granja los cuales tienen formación en las carreras de Veterinaria y Zootecnia y los administradores de algunas granjas que tienen el CAP del SENA en Técnicos en Administración de empresas agropecuarias.

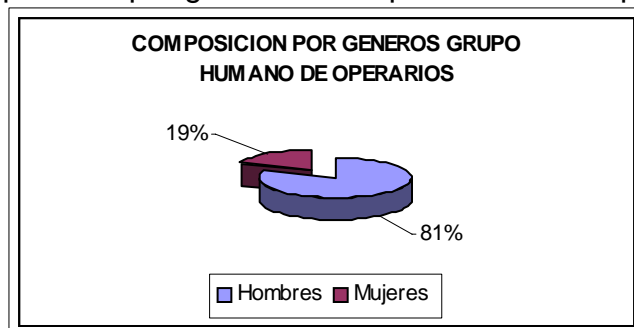
Figura 16. Nivel de escolaridad grupo humano de producción



Fuente: Autora del proyecto de grado

- **Grupo humano de operarios.** Este Grupo está conformado por los empleados que operan en la Planta de Incubación de la empresa que se encuentra ubicada en el Municipio de San Gil, allí laboran 26 personas, de las cuales (5) son mujeres que representan el 19,2 % y (21) personas, son hombres que representan un 80,8 % de la población, de acuerdo a la distribución de los porcentajes el número de hombres es mucho mayor, por las labores que realizan y por los horarios que se trabajan en la Planta, pues en algunos días de la semana los nacimientos se dan a las 3:00 AM lo que representa un obstáculo para algunas mujeres que son madres de hogar y en ocasiones cabeza de familia; las mujeres en la planta de incubación desempeñan el cargo de operarias de nacimiento, las cuales se encargan de tareas de vacunación, sexaje, clasificación, los oficios varios y de oficina, los hombres desempeñan cargos de operarios de máquinas, supervisores, Jefes de Mantenimiento y Jefe de la Planta.

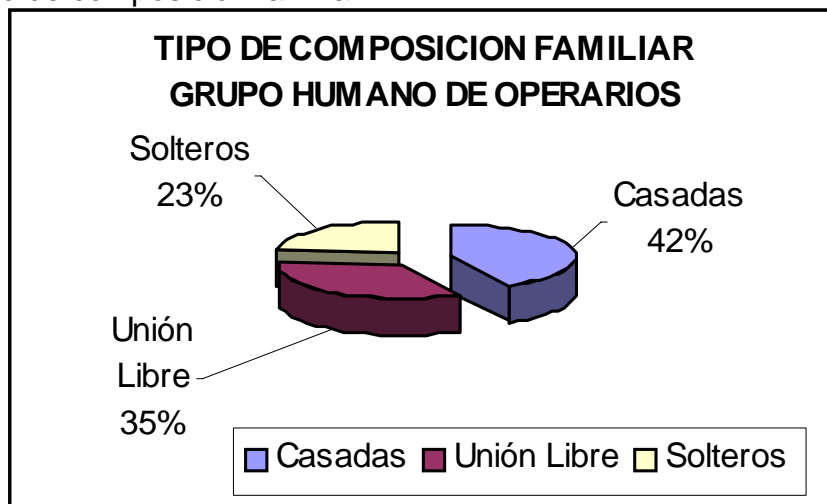
Figura 17. Composición por géneros – Grupo humano de operarios



Fuente: Autora del proyecto de grado

En cuanto al estado civil, hay una relación proporcional entre las personas con compromisos conyugales, ya sean uniones libres o casadas con vínculos religiosos o civiles y las solteras; se encuentran distribuidas de la siguiente manera, (11) personas son casadas representadas en un 42,3 %, (9) personas, conviven en unión libre con su pareja y representan el 35,3 % y (6) personas, son solteras 14,3 %, pero mantienen relaciones afectivas de noviazgo que en muchos casos son el factor motivacional para responder ante el trabajo que se torna en varias oportunidades pesado por la rutina y lo mecánico.

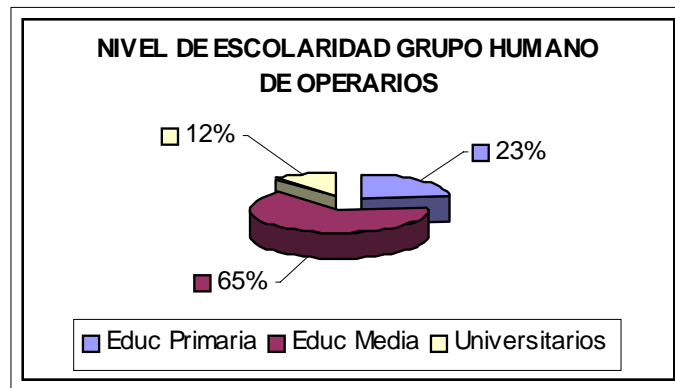
Figura 18. Tipo de composición familiar



Fuente: Autora del proyecto de grado

De acuerdo a la distribución por nivel de escolaridad en la Planta de Incubación, laboran (6) personas con nivel educativo de primaria y son el 23,1 % del total de la población de ésta área, (17) empleados, culminaron sus estudios secundarios y corresponde 65,4 % y (3) personas, son el 11,5 % y poseen estudios superiores.

Figura 19. Nivel de escolaridad – Grupo humano de operarios



Fuente: Autora del proyecto de grado

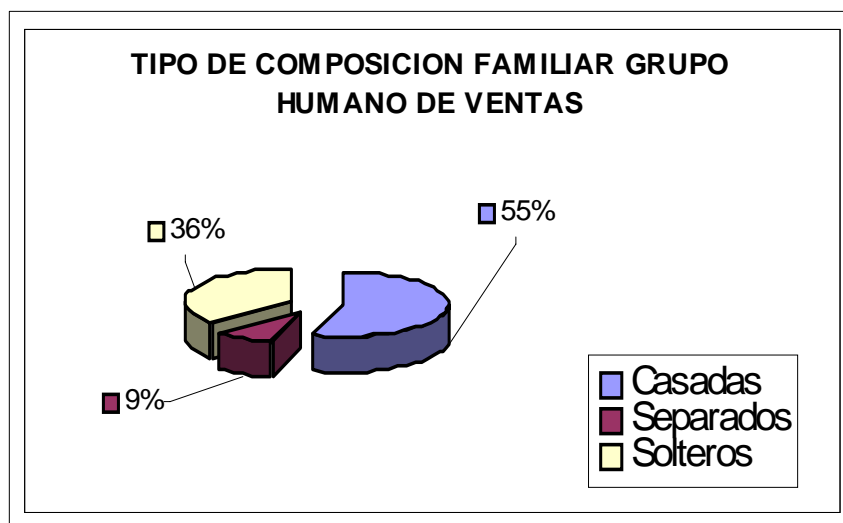
Al interior de este grupo hay una conformación de subgrupos que establecen entre ellos una comunicación informal, de confianza, pues un gran porcentaje vive en el mismo lugar (vereda El Cucharo); pero si determinamos la comunicación tomando en el análisis el grupo de operarios total se puede decir que las relaciones son formales, la atmósfera en ocasiones se torna tensa, pues como grupo tienen algunos problemas de comunicación, chismes, envidias que los llevan a mantenerse prevenidos y a no interactuar todos como grupo.

Este grupo es heterogéneo, está conformado por hombres y mujeres, con objetivos personales distintos, con sentimientos hacia la empresa y hacia los compañeros que difieren según la pertenencia a un subgrupo.

- **Grupo humano de ventas y distribución.** El grupo de ventas está conformado por 10 personas, las cuales se encuentran distribuidas en las diferentes zonas del país donde se comercializa pollito y pollas levantadas, en este grupo laboran (3) hombres que corresponden al 30 % y (7) mujeres que representan el 70 %, de los cuales (2) se encuentran desempeñando labores de oficina y las otras, junto con los (3) hombres gerencian alguna zona; con respecto al nivel educativo en este grupo el 90,0 % corresponden a (9) personas que alcanzaron niveles educativos superiores en las áreas de la medicina veterinaria y

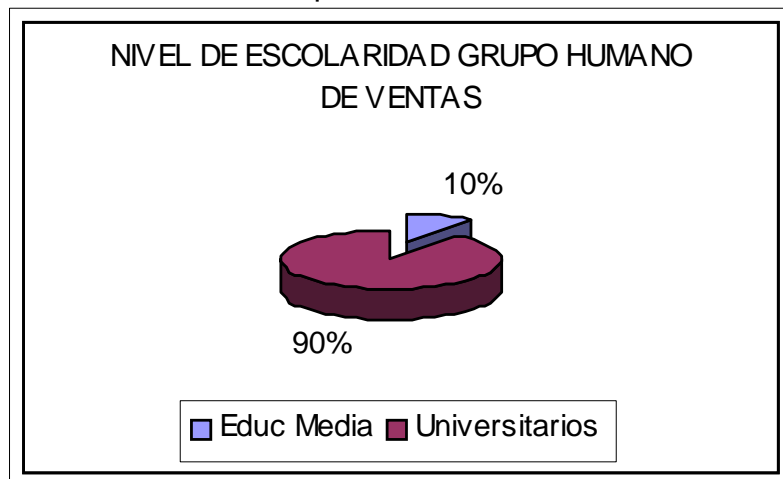
la zootecnia por que estos además de desempeñar las función de vendedores deben prestar asistencia técnica a lo clientes, y 1 persona que es el (10. %), terminó su bachillerato; en cuanto al estado civil de los integrantes de este grupo el 60,0 % de esta población equivale a (6) personas se encuentran casadas, el 40,0 % que corresponde a (4) personas son solteras y 1 persona, que corresponde al 10,0 % se encuentra separada.

Figura 20. Tipo de composición familiar grupo humano de ventas



Fuente: Autora del proyecto de grado

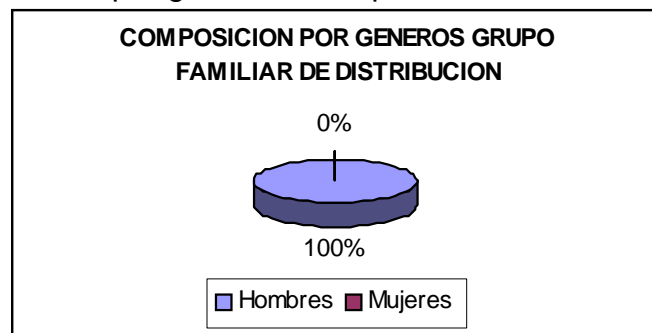
Figura 21. Nivel de escolaridad – Grupo humano de ventas



Fuente: Autora del proyecto de grado

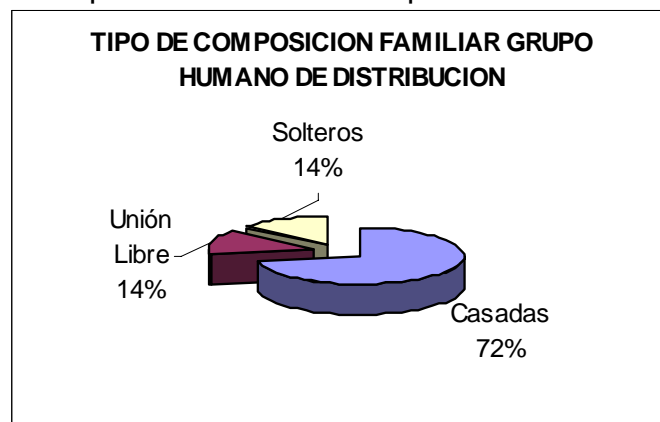
El grupo de Distribución se encuentra conformado por (9) conductores, (4) auxiliares de conducción y (1) Jefe de Transporte; en total, son 14 personas todos hombres, pues la labor que realizan de viajar por todo el país y el esfuerzo físico es muy grande labor que solo es desempeñada por hombres; según la distribución por estado civil existen (10) personas casadas lo que representa un 71,4 % del total de la población, (2) personas solteras y (2) personas, que conviven con su pareja en unión libre que corresponden cada una al 14,3 % de la población; de acuerdo a la distribución por nivel educativo un 42,9% de la población que equivale a (6) personas terminaron sus estudios de primaria, el 50,0 % que corresponde a (7) personas, terminaron sus estudios de bachillerato y (1) persona el (7,1%), alcanzó estudios universitarios.

Figura 22. Composición por géneros – Grupo familiar de distribución



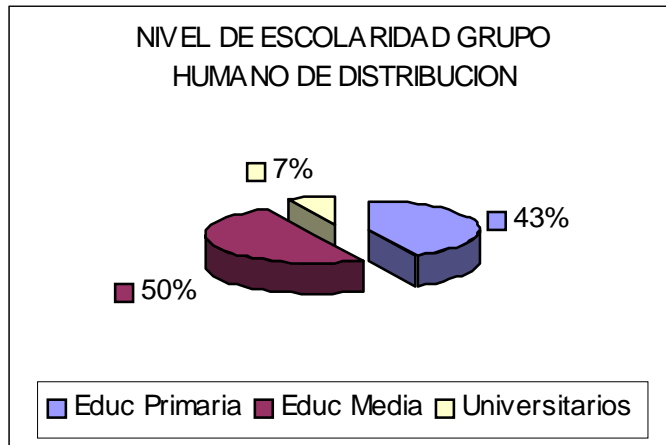
Fuente: Autora del proyecto de grado

Figura 23. Tipo de composición familiar – Grupo humano de distribución



Fuente: Autora del proyecto de grado

Figura 23. Nivel de escolaridad – Grupo humano de distribución



Fuente: Autora del proyecto de grado

Los Gerentes de Zona establecen una comunicación efectiva, con un alto grado de confianza a pesar de estar ubicados en zonas diferentes mantienen una permanente comunicación a través de los teléfonos celulares, trabajan en equipo, se colaboran y cuando se reúnen mensualmente en comités de ventas, permiten y buscan los espacios que les den la oportunidad de compartir mas que en lo laboral, salen a comer, a bailar, a jugar bolos, etc.

Este Grupo de ventas se puede considerar heterogéneo si se analiza en cuanto a genero, edades, y nivel de escolaridad, pero puede llegar a ser homogéneo, por la informalidad de sus relaciones, así como por la motivación que es la comercialización del pollito de un día, la polla levantada y lograr la satisfacción de los clientes a través de la prestación de una excelente asistencia técnica en los casos que así lo requieren.

En el grupo de distribución los niveles de confianza e interacción son altísimos, tienen una comunicación excelente, además de ser compañeros de trabajo establecen relaciones de amistad; en ocasiones en horarios diferentes al laboral, se reúnen para jugar fútbol, bolo criollo, mini tejo, etc.

Establecen una comunicación simbólica que se manifiesta en miradas entre todos que producen risa, frases y un lenguaje particular que en ocasiones solo ellos entienden.

3.7 DIAGNOSTICO FINAL

Uno de los logros mas importantes que se obtuvo a lo largo del proceso desarrollado en AVIFONCE S.A., fue la sensibilización de los directivos de la empresa con respecto a la importancia que tiene el Departamento de Desarrollo Personal, el cual fue reconocido como uno de los pilares sobre el cual esta basada la organización; a partir del desarrollo de la práctica, la profesional de Trabajo Social es tomada en cuenta para la toma de decisiones en lo que respecta al bienestar y desarrollo, las personas son tomadas como el activo mas importante, como el mayor generador de ideas y la mejor herramienta de mejoramiento continuo, de allí provino el interés que tuvo la empresa de impulsar el desarrollo integral de todos y cada uno de los que conforman la organización; inversión que se vio reflejada en un crecimiento de la productividad, en el mejoramiento del ambiente laboral y un aumento de la calidad de vida de los trabajadores.

La planeación estratégica utilizada como metodología para plasmar la propuesta académica facilitó el establecimiento de parámetros claros como principios básicos de ejecución en la búsqueda del desarrollo de los empleados, así mismo permitió la estructuración de procesos y la consolidación de políticas sociales, las cuales se vieron reflejadas en los cambios tanto en la estructura organizacional como en el manejo de procesos de administración de personal.

Es importante reconocer la disposición y colaboración por parte de la empresa en dejar a disposición todos los recursos tanto físicos, humanos, económicos y locativos, para el desarrollo del proceso de intervención de la profesional en Trabajo Social, los cuales fueron aprovechados en su momento y gracias a éstas

los resultados de la intervención se enmarcan en logros satisfactorios tanto para la empresa como para la estudiante.

Se logró la implementación de procesos óptimos para la provisión de talento humano, a través del diseño de los formatos de selección de personal que lograron hacer mucho mas eficaz y acertado este proceso, ésto se vió reflejado en una disminución en la rotación de personal, en la vinculación de las personas idóneas para el desempeño de cada cargo, en un ahorro del tiempo, el cual se ve expresado en una relación de costo – beneficio.

Así mismo el establecimiento de los manuales de perfiles y la actualización del manual de funciones se convirtieron en herramientas para mejorar el funcionamiento del Dpto. en cuanto organización y desempeño.

El impulso de un proceso de inducción fue factor clave para la sensibilización y creación de sentido de pertenencia en los empleados ya que esta fue una estrategia que genero unión en los miembros de la organización y mejoro el desempeño de las personas que ingresaban a la empresa quienes después del proceso de inducción estaban capacitados para hablar y comentarle a cualquier persona sobre la empresa, su organización y productos.

En cuanto a mantenimiento y conservación de las personas en la organización, los resultados fueron favorables para la empresa, pues se logró consolidar un programa de capacitación que actuó sobre las debilidades que existían en cuanto comunicación, motivación, crecimiento personal, relaciones familiares, bioseguridad, elementos de protección personal, etc. El desarrollo de estas actividades les da reconocimiento a las personas de las granjas y los motiva a seguir realizando su trabajo, siempre buscando optimizarlo.

Al igual se contribuyó al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores

de la empresa y sus familias, al brindarles un continuo reconocimiento a la labor realizada, al tenerlos en cuenta para la toma de decisiones, al brindarles asesoría en el manejo de conflictos a nivel familiar y grupal; todas estas acciones se enmarcan en un proceso de continuo crecimiento de los trabajadores, el cual apunta al cumplimiento de los objetivos y al éxito de la organización.

La experiencia de intervención en el área organizacional durante el desarrollo de la práctica académica permitió fortalecer los conocimientos requeridos para el manejo de procesos de administración de personal, así mismo, por el objeto de social y por el carácter de comunidades donde habitan los empleados se crearon los espacios para que la profesional en Trabajo Social pusiera en práctica y tuviera un desempeño holístico al tener la posibilidad de intervenir en procesos comunitarios, familiares y grupales; además de esto es importante destacar la vinculación inmediata una vez finalizada la práctica académica de la profesional, pues la empresa dentro de sus planes socio empresariales identificó al Trabajador Social como el profesional formado socialmente con la capacidad para darle continuidad e innovar en la administración del Departamento de Desarrollo de Personal en la organización.

4. PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA AVICOLA DEL FONCE S.A.

Desde tiempos pasados, los grupos humanos que luchan por la conservación de un objetivo común han utilizado la dirección de personal, como un mecanismo para lograr una adecuada organización, coordinación y control de todas sus funciones; es así como se puede sustentar que la Administración del Recurso Humano, ha existido desde siempre sólo que a partir de la revolución industrial, empieza a ser reconocida como un proceso que no puede improvisarse.

Con la invención de la máquina de vapor, la promulgación de la división del trabajo y con la exigencia de mejores condiciones laborales se inicia el establecimiento de nuevos parámetros y políticas de manejo de personal; se observa un cambio en la concepción del hombre el cual es visto como un obstáculo y opositor del proceso productivo.

En esta etapa el manejo de los asuntos laborales se limita a la contratación de personas sin examinar si se ajusta a las características del cargo, la oficina de personal centra sus actividades en la vinculación de personas a la empresa y en el pago de salarios.

A mediados del siglo XIX, evoluciona la concepción del hombre en la organización el cual es tomado como recurso del proceso productivo; en esta etapa aparece el movimiento creado por Taylor, el cual se orientó hacia la creación de una verdadera ciencia empresarial; las oficinas encargadas de los asuntos laborales pasan a denominarse oficinas de Recursos Humanos y se amplía su campo de acción, se complementa el proceso de provisión de personal, se incluyen en sus funciones, tareas como el análisis ocupacional, la selección, se habla de remuneración, manejo de relaciones sindicales, control, disciplina laboral, entre otros.

Cuando se comprueba que la actividad represiva y el paternalismo sentimental no son las estrategias para incrementar el potencial de los trabajadores; la gestión de personal evoluciona a otra etapa donde se establecen acciones estratégicas sustentadas en el ser humano como gestor y fin último, no como un medio; el trabajador es tratado como un cliente, se le ofrecen opciones para mejorar su calidad de vida. En esta etapa surgen términos como Administración de Recurso Humano y el servicio al cliente interno se identifica como la sección de la organización encargada de velar por el desarrollo del hombre en la empresa. Dentro de las funciones del Departamento se incluyen procesos como, la salud ocupacional, la motivación, la auditoría social, la gestión participativa, entre otras tareas.

El país no fue ajeno al desarrollo, a la evolución del pensamiento administrativo y al cambio sustancial en la concepción del hombre como un integrante valioso del funcionamiento organizacional.

Con la llegada de firmas extranjeras, aparecen las primeras huelgas, el desarrollo del sindicalismo y por ende la exigencia de un mejoramiento en las condiciones laborales, surgen nuevas normas laborales que exigen fortalecer el espacio de las empresas encargado del manejo del personal a través de la vinculación de personas conocedoras de manejo de conflictos y relaciones entre el empleador y el empleado.

En la década de los 40, la gestión de personal desarrolla actividades de reclutamiento, control, seguridad industrial, manejo de relaciones sindicales, etc.

Con la llegada de los años 50 se hace un esfuerzo por mejorar el perfil formativo de los jefes de personal y el objetivo de los mismos en las empresas, empiezan a ejercer una función integradora entre la organización y los empleados.

Los años 60's imponen un mejoramiento en la tecnificación de algunos procesos realizados por esta oficina, se aplican pruebas psicotécnicas, de selección; el rol de jefe pasa a ser el de asesor de los directivos en línea en cuestiones de personal; se da una preocupación por la motivación del ser humano, se implementan políticas de participación y se empieza a acoger la estrategia del Desarrollo Organizacional.

A partir de los años 80's se incluye en la Administración de Recursos Humanos todo lo relacionado con la gerencia participativa, círculos de calidad, etc., a partir de esa época el hombre es considerado como el elemento más valioso de la organización, a este se le atribuye la mayor influencia en la productividad y competitividad de las empresas, pues la utilización y manipulación de todos los recursos con que cuenta la organización solo son utilizados con la intervención del personal; el hombre deja de entenderse como un costo por pasar a ser medio de éxito.

La dirección estratégica abandona entonces, el enfoque tradicional el cual se centraba en los costos y evoluciona hacia una gestión estratégica basada en la consecución de objetivos estratégicos que aportan a la creación de valor agregado a la organización, en este sentido el Departamento de Gestión humana se convierte en el canalizador y precursor de la valoración de los hombres en las organizaciones.

Actualmente los éxitos económicos de los países asiáticos y europeos, se explican en la base de los departamentos de Gestión humana y en el personal bien formado, en la inversión que hacen a la formación y bienestar de sus empleados, en el cambio en la visión del trabajo y en la potencialización del capital humano.

4.1 CREACION DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL

Los cambios a nivel macro y micro económicos, como la internacionalización, la

globalización y la agudización de la competencia, constituyen elementos de vital importancia en el mundo empresarial de estos días.

Los sucesos y diferentes acontecimientos políticos, económicos y sociales permiten que las sociedades sufran una evolución en sus mentalidades con respecto a la concepción del manejo del personal; unido a ello el alto grado de desarrollo tecnológico y la capacidad de asimilar técnicas cada vez mas modernas, han permitido que la gestión de los recursos humanos sea objeto de atención especial de los directivos, no sólo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de estrategias en la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el sustancial y sostenido crecimiento de la productividad; es por esto que en la actualidad las empresas han modificado su estructura organizacional, para dar paso a la creación de una dependencia, (Departamento de Desarrollo de Personal), capaz de hacer frente al reto impuesto por el medio, como los rápidos cambios tecnológicos, la necesidad de incorporar personal idóneo y fuerza laboral capaz de llevar a cabo nuevas tareas, la capacidad de crear y poner en marcha estrategias que den respuestas efectivas a los nuevos requerimientos del desarrollo del talento humano, a la creación de programas sostenidos de conciliación laboral que generen altos niveles de calidad agregando valor y proporcionando bienestar al trabajador para ser mas eficientes y competitivos en el mercado.

Cuando se inicio el proceso de práctica en la empresa se identifico un Departamento de nómina que se llamaba Departamento de Personal, el cual realizaba funciones como liquidación de prestaciones, salarios, vacaciones, incapacidades y algunas actividades de bienestar social, pero que no se concretaban en programas sostenidos de bienestar y desarrollo para los empleados, el Departamento era dirigido por una profesional que carecía de la formación para darle el sentido social y la orientación que exige el medio y la realidad organizacional; por tal motivo desde la intervención de la estudiante en la

organización se iniciaron procesos que se pretenden formalizar con la propuesta que se presenta a continuación, tendientes a cambiar el viraje, los objetivos y composición del Departamento.

Con base en tales planteamientos y a la necesidad existente en AVIFONCE S.A. y por el conocimiento de los procesos internos, el funcionamiento de la empresa, las necesidades reales de orientación, su articulación y pensando en el mejoramiento de las políticas establecidas para el incremento de la calidad de vida del empleado se formula la propuesta de creación del Departamento de Desarrollo de Personal, el cual estará en línea con las demás Gerencias de la empresa, y tendrá como propósito colaborar en la consecución de la realización integral de ser humano a través de su trabajo en las organizaciones.

Para lograr este objetivo, el departamento debe enfocar sus procesos hacia el estudio, creación, diseño, y formulación de políticas que orienten el desarrollo de estrategias dirigidas al desarrollo del talento humano, orientado al logro de la misión organizacional contribuyendo a la generación de valor y sostenibilidad patrimonial.

El departamento de Desarrollo de Personal en AVIFONCE S.A., estará conformado por profesionales formados socialmente para atender las necesidades del orientación, asesoramiento, formulación y dirección de políticas y estrategias, encaminadas específicamente al desarrollo de la persona.

4.2 MISIÓN

Nuestro propósito es Dirigir diversos procesos de administración de personal para el logro de la calidad de vida deseada, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal así como el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa.

4.3 VISIÓN

El Departamento de Desarrollo de Personal será reconocido por Gerenciar procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización.

4.4 OBJETIVOS

- * Consolidar el Departamento de Desarrollo de Personal como división imprescindible e insustituible de la organización.
- * Dirigir procesos de provisión de Talento Humano orientados a la vinculación de personas idóneas que cumplan con las competencias exigidas para el desempeño de cada uno de los cargos.
- * Optimizar los procesos de conservación, mantenimiento y desarrollo de Talento Humano garantizando su oportuna implementación.
- * Dirigir proceso de formación y capacitación de las personas en la organización con el objeto de facilitar el óptimo desempeño y la integración a la empresa.
- * Establecer programas sostenidos de conciliación orientados al logro de un equilibrio en la vida familiar y laboral del trabajador y por ende a un aumento de la motivación y un mejoramiento en el desempeño de la labor.
- * Crear estrategias encaminadas a dar cumplimiento a la responsabilidad social de la organización para con el empleado, su familia y con el medio que le permitió crecer y desarrollarse.
- * Coordinar la ejecución de procesos de Diagnostico de desarrollo del personal orientados a evaluar y hacer seguimiento al proceso de crecimiento y formación de los empleados.

4.5 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL

4.5.1 Provisión de personal. La empresa tiene derecho a seleccionar los mejores

prospectos y propuestas laborales con miras a conformar un gran equipo humano de las más altas calidades sociales y técnicas.

4.5.2 Conservación y desarrollo.

- * Creará propuestas de formación técnica y humana dirigidas al logro del desarrollo personal y a la agregación de valor a la organización.
- * El Departamento de Desarrollo de Personal, ejecutará programas de formación de empresas familiarmente responsables, orientados a promover el establecimiento de un equilibrio entre la vida laboral y el espacio familiar.
- * Identificará las necesidades de mejoramiento sociolaboral y apoyará la ejecución de acciones para dar satisfacción y solución a los requerimientos de los trabajadores.
- * Desarrollará, promoverá e impulsará la creatividad, la iniciativa y la gestión participativa con espacios de innovación, reflexión y mejoramiento de la comunicación organizacional y el ambiente laboral.

4.5.3 Evaluación de desempeño.

- * Propondrá políticas orientadas a la motivación de las personas en la empresa y la labor que realiza, a partir de diagnósticos permanentes sobre la evaluación de desempeño realizada por la empresa.
- * Orientará a la alta dirección de la empresa en todos los procesos de evaluación de personal, administración, manejo de compromisos y resultados de mejoramiento producto de la misma.

4.5.4 Responsabilidad social. Orientará a la alta dirección de la empresa a partir de la evaluación de la responsabilidad en la formulación de diversos proyectos orientados a nivel interno y a la comunidad para incrementar sus activos sociales.

4.6 FUNCIONES ESTRATÉGICAS DEL ÁREA

4.6.1 Planeación. Es la función estratégica mas valiosa en recursos humanos es una poderosa herramienta con la que cuenta el Dpto. para realizar el diagnostico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al que hacer actual y con base en unos objetivos, desarrollando de estrategias para alcanzarlos y localizando recursos para llevarlos a cabo.

La planeación en recursos humanos agrega las siguientes ventajas al Dpto. y a la organización:

- * Mejora la utilización de los recursos
- * Permite la coincidencia y retroalimentación de esfuerzos del Departamento de Desarrollo de Personal con los objetivos de la organización.
- * Optimiza el análisis, la discusión y la toma de decisiones.
- * Permite la participación en la implementación de programas de productividad mediante la selección y contratación de personal más idóneo.

4.6.2 Organización. En esta fase se analiza la estructura de los planes con el objeto de establecer la forma de las relaciones entre las personas, entre los sistemas de tareas, que determinará la cultura necesaria para desarrollar los planes anteriormente definidos para el área y la empresa.

4.6.3 Dirección. En esta función estratégica se ponen en práctica los métodos más adecuados para obtener la eficiencia y eficacia en un puesto de trabajo. Incluye la activación del grupo o grupos de trabajo, la motivación, los sistemas de incentivación laboral y el liderazgo.

4.6.4 Control. Tendrá como fin la medición del examen de la gestión de los objetivos con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a

las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Esta función será ejercida continuamente para optimizar los procesos y establecer correctivos que facilitaran la consecución de los planes.

4.7 ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE ACTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO

- * Provisión de personal: Reclutamiento, selección y contratación.
- * Descripción y análisis de cargos
- * Planes de inducción, entrenamiento y adaptación en doble vía
- * proceso de formación técnica y humano
- * Planes de motivación y mejoramiento sociolaboral
- * Salud ocupacional
- * Desarrollo Organizacional
- * Proyección e integración de la familia
- * Relaciones laborales y clima laboral
- * Base de datos y sistemas de información
- * Auditoria de Recursos Humanos

4.8 OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

4.8.1 Provisión de talento humano. Una de las ventajas competitivas con la cual puede una empresa triunfar en el mercado es con el personal con que cuente para el desarrollo de todos sus procesos, este se convertirá en ventaja si se establecen políticas específicas de provisión que demuestren que desde la presentación de la vacante se siguieron una serie de pasos que hacen que esa persona se convierta en el empleado deseado por toda organización. Para lograr lo anteriormente descrito, el Departamento de Desarrollo de Personal deberá crear, implementar y

ejecutar una serie de estrategias desarrolladas en varias etapas, las cuales establezcan el procedimiento a seguir, este debe plasmarse en un manual de provisión de Talento Humano, donde se especifiquen los pasos a seguir desde la definición del perfil humano y ocupacional, el reclutamiento, la selección, inducción y seguimiento del proceso de adaptación , esto permitirá incorporar y mantener personal idóneo y capacitado, generando valor tanto al trabajador como a la organización.

4.8.2 Definición de competencias. El deseo de toda empresa es contar con un perfil ideal de colaboradores, los que salen de su comunidad, y éste perfil requiere de:

- * Personas comprometidas que den lo mejor de sí mismo y que ayuden al crecimiento de la empresa.
- * Personas que sepan trabajar en equipo y que se enfoquen a los objetivos de la organización, venciendo el egoísmo y evitando el conflicto en pro de la creación de un clima laboral sano.
- * Personas inteligentes, creativas, proactivas y con agilidad mental que puedan dar soluciones, que decidan y aporten beneficios a los procesos, al sistema en general y por ende al resultado.
- * Personas honradas, honestas y rectas en los que se pueda confiar.
- * Personas serviciales orientadas hacia el cliente y hacia la calidad total.
- * Personas tolerantes, prudentes y pacientes que hagan gala de sus cualidades humanas a favor de la relación interna y externa.
- * Personas participativas y alegres que pongan amor a lo que hacen.
- * Personas concentradas y prudentes que eviten la accidentalidad, deterioros, pérdidas, discordias, reprocesos y la pérdida de clientes.
- * Personas capaces de controlar sus emociones negativas.
- * Personas, nada violentas, sin vicios y manías que atenten contra la integridad de sus compañeros, en su vida familiar y social.

- * Personas disciplinadas y responsables que administren el tiempo, que generen buena imagen y que planifiquen en pro de la eficiencia.
- * Personas que proyecten una grata impresión, por su apariencia, por sus modales, por el comportamiento y sus hábitos.

Para lograr esto se debe partir de un análisis de competencias basado en la cultura de la organización, que se logra mediante la definición del perfil humano y ocupacional de la persona que se quiere vincular a la organización.

El perfil humano debe estructurar la persona con características propias de su forma de ser, un individuo que de acuerdo con la misión de la empresa este en condiciones de trabajar en equipo, que tenga actitud al cambio y aptitud para tomar decisiones, entre otros aspectos propios del ser de la empresa.

La definición de competencias constituirá igualmente un perfil ocupacional que abarque las habilidades, conocimientos y destrezas de las personas de manera que se concrete un nivel de formación básico con el que debe contar la gente que quiera acceder a un determinado cargo.

♦ **Reclutamiento y selección.** El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser espacios sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión.

El departamento establecerá políticas para que sea eficaz no solo la atracción de individuos a la empresa sino la vinculación y adaptación del mismo. Por otro lado la selección abarca la escogencia del individuo adecuado para el a cargo adecuado, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, se configura en un proceso de comparación y decisión entre 2 variables, las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

Este proceso de escogencia ofrece grandes posibilidades de generar valor a la empresa, ya que tras el seguimiento de una serie de pasos como, la realización de entrevistas, pruebas de conocimiento, verificación de referencias, escogencia, realización de visita familiar, examen físico, contratación.

Se vincula una persona capaz de asumir las responsabilidades impuestas por la empresa, y aportarle a la misma lo mejor de sus conocimientos personales, convirtiéndose en un empleado productivo a largo plazo.

♦ **Inducción y entrenamiento.** Cuando una persona se integra a una organización, después de un largo proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y coadyudar a la consecución de los objetivos organizacionales.

El proceso de inducción busca familiarizar al nuevo empleado con la empresa, esta etapa se desarrolla a partir de un entrenamiento, es decir el aprendizaje del empleado sobre las habilidades que necesita para desempeñar de manera optima

y eficiente su trabajo; esta inducción técnica debe establecerse de acuerdo al cargo y a los procesos que vaya a desarrollar la persona, pues existirán algunos temas en los cuales unos tendrán que hacer mas énfasis que otros, Adicional a esto se debe establecer un proceso de socialización el cual debe ser claro, preciso y dinámico, en esta fase se da a conocer al nuevo empleado la misión, visión, valores y todo el contenido cultural de la empresa con el objeto de crear un sentido de pertenencia e identificación entre él y la misma; aquí igualmente es importante conocer las expectativas, intereses y cuestionamientos que le genera la empresa; esto permite dejar establecido el llamado “Contrato Psicológico”, el cual se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres y que serán observadas y respetadas por las partes. Al estar de acuerdo las dos partes se evitan frustraciones e incumplimiento del mismo.

4.8.3 Mantenimiento y conservación. El Departamento de Desarrollo de Personal diseñará estrategias orientadas a satisfacer las expectativas de los empleados a través del reconocimiento de las necesidades, del trato digno como persona, del ofrecimiento de facilidades para el trabajador, oportunidades de formación, de seguridad ocupacional, que propendan a la autorrealización del empleado y el desarrollo de la organización.

Este objetivo esta compuesto por líneas de acción básicas como lo son:

- ◆ **Salud ocupacional.** Esta estrategia supone el velar por el bienestar físico, mental, psicológico y social de los empleados, este proceso inicia con el diagnostico de riesgos, la elaboración del panorama riesgos y establecimiento de

estrategias para brindar seguridad al trabajador, creación del reglamento de higiene y seguridad industrial, conformación del COPASO, asesoría y seguimiento al desarrollo de las funciones del mismo, definición de actividades orientadas a la reducción de los riesgos psicosociales, definición de planes, políticas, de salud preventiva y seguridad ocupacional.

♦ **Capacitación y desarrollo.** La formación técnica, intelectual y humana de dirigentes y trabajadores, constituye una herramienta estratégica para el desarrollo de las empresas y para elevar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

Al trabajador se le debe ofrecer capacitación formal, no formal e informal en temas propios de la labor que desempeña, en temas que le ofrezcan pautas para mejorar la dinámica y las relaciones al interior de la familia y las relaciones con sus compañeros en la empresa.

La programación y ejecución de una buena capacitación debe estar orientada a la satisfacción de unas necesidades y a la obtención de unos objetivos los cuales deben ser establecidos por las dos partes; esta capacitación debe estar dirigida a agregar valor en dos vías, por un lado, a valorizar al trabajador y a sus familias en sus habilidades laborales, en sus capacidades de interlocución con la empresa y en su calidad de vida, por otro aportará a la optimización y eficiencia en el desempeño de las labores propias de su puesto de trabajo.

Los objetivos de impacto de un Programa de capacitación establecido por el Departamento de Desarrollo de Personal tienen que apuntar a:

- * La Intensificación y optimización del impacto de la inversión en capacitación técnica, de modo que la formación continúa se constituya en un eje estratégico para el logro de mejores posiciones competitivas de la empresa y, por otro lado, en el principal vehículo para aumentar la empleabilidad de los trabajadores.

- * Desarrollar actividades de formación orientadas a profesionalizar las relaciones laborales, ampliando el acceso de los trabajadores a una formación de excelencia, a través de la cual se valide como interlocutor efectivo frente a los clientes y consumidores de los productos ofrecidos por la empresa.
- * Desarrollar experiencias de formación/capacitación que apunten a mejorar la calidad de vida de los trabajadores asumiendo que su realidad familiar es el espacio fundamental desde donde se construye su bienestar y sus posibilidades de desarrollo personal y social.
- ◆ **Motivación.** La indesmentible necesidad de un clima de cooperación, nos pone frente a uno de los principales axiomas de la nueva economía: las mejores empresas, competitivas y rentables, son aquellas que están constituidas por las mejores personas, es decir, por trabajadores y gerentes que desarrollan su trabajo con excelencia, pero que además y sobre todo, están dotadas de actitudes y valores como la responsabilidad, la auto confianza, la honestidad, la creatividad y la capacidad de comunicación, entre otros.

Todo comienza con la motivación. El arte de la venta, el buen trabajo en equipo, el servicio total al cliente y el liderazgo eficiente comienzan con la motivación; por esta razón se deben implementar acciones en procura del Bienestar y beneficio del trabajador y su familia que busquen su satisfacción, cambio de actitudes y respuesta efectiva a la empresa.

En este punto se desarrollan actividades como:

- Reuniones informales que propicien la integración familia – empresa.
- Actividades de capacitación.
- ◆ **Proyección e integración de la familia.** En el mundo de los negocios ha

tomado fuerza una nueva visión que pone el acento sobre un aspecto importante y de alta incidencia en la actividad empresarial; **LA FAMILIA.**

Las empresas que crean estrategias para abordar este elemento y desarrollar actividades para lograr equilibrio entre lo laboral y lo familiar han obtenido excelentes resultados, en cuanto motivación del personal, mayor rendimiento y optimización de los procesos que estos desarrollan.

AVIFONCE S.A. se engloba dentro de las empresas que pretende seguir la tendencia de establecer e implementar la cultura de empresa familiarmente responsable, ya que como se ha mencionado anteriormente las familias en la organización no solo inciden, sino que determinan el funcionamiento de la mayoría de las áreas de trabajo (granjas), por lo que se tiene la visión de orientar acciones tendientes a brindarle a la familia de los empleados recursos, actividades y programas sostenidos que actúen como medios conciliadores de la vida familiar y laboral los cuales pueden serle redituables a la organización en el mediano plazo mejorando integralmente la vida cotidiana de quienes allí trabajan.

La implantación en las empresas de medidas familiarmente responsables contribuye a la mejora de la productividad, la calidad del trabajo y de la competitividad empresarial, promueven la participación activa de la empresa en la mejora de la sociedad y favorecen la eliminación de las barreras existentes para el acceso y ascenso de la mujer en la empresa.

Algunas de estas medidas pueden traducirse en las siguientes políticas las cuales se aplican de acuerdo al grupo poblacional y a las necesidades de cada área de trabajo.

POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN EL TIEMPO: El tiempo parcial es el futuro (muy útil para retener talentos); contar el tiempo trabajado por horas anuales, en vez de

por horas día; la existencia de turnos compartidos; la semana comprimida (no ir a trabajar el lunes por la mañana, por ejemplo); mantener las ventajas sociales en tiempos de excedencia; ayuda a la maternidad pagando a tiempo completo pero trabajando con jornada reducida a 30 horas, entre otras alternativas.

Esta política se implantaría especialmente en el área administrativa donde se ve mucho mas marcada la reducción de tiempo que le dedican los empleados a sus familias; este proceso de estudio de flexibilidad en el tiempo iniciaría con un estudio de los puestos de trabajo que arroje como resultados la posibilidad de aplicar turnos en los puestos con el objeto de que las madres dediquen media jornada de su trabajo a su familia o la posibilidad de trabajar diferentes horarios, que se acomoden a las necesidades de cada persona, o de acuerdo a los datos obtenidos pueden surgir otras propuestas o los empleados pueden realizar las sugerencias pues nadie mejor que ellos pueden identificar las necesidades reales de actuación y las posibles soluciones.

POLÍTICAS DE ATENCION A DEPENDIENTES: (niños y personas mayores), para desarrollar este aspecto se pueden crear guarderías en los sitios de trabajo o ayudar a los trabajadores en los pagos de las mismas y servicios de atención a personas mayores.

En este punto se hace especial énfasis, ya que por vivir las familias de los empleados de producción en las granjas, requieren más atención, orientación y acompañamiento, por la influencia que pueden tener en el desarrollo del trabajo de los empleados y en los resultados de las áreas de trabajo.

Como se había mencionado anteriormente en estas áreas a la mayoría de las esposas de los galponeros se les brinda la oportunidad de laborar con la empresa desempeñando trabajos de bodegueras, vacunadoras, atención de los casinos, etc. Por tal motivo y por la necesidad expresada de atención a una población

específica como lo son los niños de 1 a 5 años que aun no pueden acceder a la escuela, se tiene como propósito gestionar una alianza entre los diferentes municipios donde se encuentran ubicadas las granjas, el ICBF y la empresa para construir y poner en funcionamiento Hogares Infantiles Empresariales, como espacios que puedan cualificar la atención de los niños en aspectos pedagógicos, de alimentación, salud y nutrición y que puedan ofrecerles a las madres el espacio para laborar y colaborar con la manutención del hogar.

POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO: Principalmente hace referencia al uso de computadores portátiles, teleconferencias y a la posibilidad de disponer de Internet en la casa. A pesar de todo existe riesgo, para evitarlos en necesario la disciplina y el auto control.

POLÍTICAS DE ASESORAMIENTO Y SOPORTE PROFESIONAL: Asesoramiento legal, de trayectoria profesional, orientación familiar, psicológica, etc. Esta política debe hacerse extensiva a todos los empleados de la empresa; el Departamento de Desarrollo de Personal debe estar en capacidad de orientar o colocar en contacto a los empleados con otros profesionales o instituciones que puedan asesorarlos en la resolución de las diferentes situaciones que ellos presenten ya sea de tipo legal, académico, individual o familiar.

POLÍTICAS DE FORMACION Y DESARROLLO: La formación no sólo tiene que ser técnica. Es bueno incluir formación sobre la gestión de conflictos, la gestión del estrés, atención y cuidado de los niños contemplando actividades encaminadas a la socialización y desarrollo psicosocial del niño, al fortalecimiento de las relaciones con el medio infantil, familiar y comunitario, se deben implantar procesos de formación a las familias para que los miembros comprendan su papel dentro del funcionamiento de la dinámica familiar y modifiquen sus relaciones, de manera que con una nueva imagen del funcionamiento de la familia asuman la responsabilidad de la misma. También se tiene que ser coherente con la

formación que se da, pues esta ofrece amplias expectativas que se tienen que poder satisfacer.

Hay que decir que la aplicación de estas políticas supone crear una cultura que refleja cambios importantes, desaparece la adicción al trabajo y crece sin embargo la productividad general, la satisfacción del empleado, la fidelización de los mejores talentos, un mejoramiento de las relaciones en la familia, un aumento de la motivación, una continuidad en la carrera profesional de las mujeres sin la necesidad de tener que renunciar a ser madres y sin perjudicar tampoco a la empresa, entre otros aspectos.

4.8.4 Evaluación de desempeño. Se constituye en una herramienta que permite hacer revisión y seguimiento al desempeño del trabajador, ofrece la oportunidad de identificar las debilidades del empleado para buscar estrategias de mejoramiento que contribuyan a una mayor eficacia en la producción, a la construcción de un plan de crecimiento en doble vía empresa – persona.

La evaluación de desempeño actúa como un sistema de control, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un trabajador quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, permite determinar que tan bien los empleados están realizando sus trabajos en comparación con los estándares establecidos y que tan bien formulados están estos estándares.

La aplicación de la evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que la realiza como al que se la aplican. Para un Directivo es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas, tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus empleados.

Así mismo, para los trabajadores a quienes se les realiza la evaluación, ésta es de gran ayuda ya que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en ellos, conoce cuáles son las expectativas de su superior en cuanto a fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo, sabe qué medidas está tomando el Jefe para mejorar el desempeño y lo más importante, sirve para adquirir un sistema de auto evaluación y autocrítica que le ayuda a mejorar su desarrollo en la labor que se esté realizando.

Para una empresa, los beneficios son que ésta este en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué le está aportando cada empleado; así mismo, puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los trabajadores.

4.8.5 Responsabilidad social. La sociedad civil conoce, que las empresas consideradas exitosas no son necesariamente aquellas que generan las mayores ganancias económicas para sus accionistas, sino aquellas que demuestran su liderazgo a través del exitoso manejo de los aspectos sociales, generándose en el conciente colectivo la Fórmula

"Empresa Exitosa = Empresa Socialmente Responsable".

La responsabilidad social es definida como aquella obligación moral que la empresa adquiere frente a los diferentes a sus trabajadores, a los sectores económicos y comunitarios con los que interactúa en el cumplimiento de su misión empresarial.

La responsabilidad social de la empresa se da en cuanto cumple las

prescripciones legales y los contratos, constituyendo una respuesta de la empresa a las necesidades de la sociedad, esto es, interiorizando lo que es bueno para la sociedad y respondiendo a lo que la sociedad espera de la empresa.

El balance social se convierte en un sistema de información dirigida al público respecto del comportamiento socialmente responsable de la empresa. La nueva concepción de la empresa encargada de la convicción de su responsabilidad social impone un profundo cambio en cuanto a la información que se ofrece al público, interno y externo. En esencia el balance social no pretende expresar el estado de un conjunto de partidas dobles de activo y pasivo, sino un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada una de las variables que se toman como importantes por la empresa para hacer cumplir su responsabilidad social. El balance social tiende a mostrar si la organización está o no haciendo un buen trabajo, ya sea desde el punto de vista de sus empleados, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general y de la comunidad.

4.9 UBICACIÓN Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL

La propuesta formulada para AVIFONCE S.A., ubica al Departamento de Desarrollo de Personal como una unidad operativa de tipo Gerencial que apoya los procesos organizacionales en cuanto al asesoramiento en el diseño de planes, políticas y programas que tengan como fin el crecimiento de las personas en la organización.

Estará conformada por un equipo interdisciplinario de profesionales y funcionará como un subsistema abierto dentro del sistema organizacional interactuando y asesorando cada área en la identificación de las necesidades y requerimientos

de personal acorde con las características de cada área y la cultura de la empresa.

4.10 COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<i>Nombre del cargo</i>	JEFE DE DPTO. DE DESARROLLO DE PERSONAL
<i>Dependencia:</i>	DESARROLLO DE PERSONAL
<i>Cargo del Jefe inmediato:</i>	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

1. Con qué cargos al interior de la empresa se relaciona en forma permanente?

<i>Cargo:</i>	TODOS LAS AREAS	<i>Asunto:</i>	Responsabilidad de promover el desarrollo humano de cada uno de los integrantes de la organización.
<i>Cargo:</i>		<i>Asunto:</i>	

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

<i>Entidad:</i>	Fundaciones, ICBF, SENA, Universidades	<i>Asunto:</i>	Apoyo a fundaciones, para dar cumplimiento a la responsabilidad social de la empresa.
<i>Entidad:</i>	EPS, AFP, ARP	<i>Asunto:</i>	Coordinación de actividades de promoción y prevención en las diferentes áreas de trabajo.
<i>Entidad:</i>		<i>Asunto:</i>	

3. Qué cargos dependen de este?

<i>Cargo:</i>	Asistente del Departamento	<i>Cargo:</i>	
<i>Cargo:</i>	Pasante de Trabajo Social	<i>Cargo:</i>	

4.Cuál es la jornada de trabajo del cargo?

Jornada Normal: De: Abierta

Jornada Especial: De: _____ a : _____

Otra: _____

I. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

Defina los requerimientos necesarios para ocupar el cargo.

1. *Edad:* De 25 años en adelante

2. Sexo: Femenino Masculino _____ No influye _____
3. Estado civil: Soltero _____ Casado _____ Separado _____ No influye
4. Nivel Educativo: Primaria _____
 Secundaria _____
 Universitarios TRABAJADORA SOCIAL _____
 Otros estudios Cuáles? _____

5. Experiencia

Determina el tiempo promedio requerido para desempeñar el cargo

- Sin experiencia _____
 Hasta 1 año
 Hasta 5 años _____
 Mas de 5 años _____

6. Lugar de residencia: Cerca al lugar de trabajo _____
 En el lugar de trabajo _____
 No Influye

7. Cuáles son las funciones del cargo?

- Establecer estrategias que permitan fortalecer el proceso de provisión de Talento Humano en al organización.
- Coordinar y dirigir el proceso de selección de personal en la empresa.
 - Análisis de la vacante
 - Recibo de requisición
 - Análisis y evaluación de cargos
 - Reclutamiento
 - Estudio de hojas de vida
 - Aplicación de pruebas
 - Entrevista individual en profundidad
 - Preselección
 - Visita de comprobación familiar
 - Decisión o escogencia
 - Examen medico de ingreso
 - Inducción y entrenamiento
- Realizar el pedido de dotación de cada área y hacer entrega del mismo según las fechas estipuladas por la Ley.
- Solicitar las citas médicas requeridas por el personal que labora en las diferentes granjas de la empresa.
- Mantener actualizada la cartelera informativa del área administrativa y enviar artículos e información a las diferentes áreas de la empresa.
- Realizar visitas familiares periódicas a todos los trabajadores de la empresa con el objetivo de identificar y establecer el funcionamiento de la dinámica familiar, esto con el fin de programar actividades de atención a las problemáticas identificadas.
- Realizar una vez al mes visitas a todas las áreas de producción para detectar necesidades y para fortalecer el vínculo y entre trabajadores y empresa.

- Mantener una comunicación permanente con los jefes de cada área, con el fin de conocer el funcionamiento y posibles actividades a desarrollar en las diferentes áreas.
- Establecer un cronograma de actividades de recreación, capacitación, promoción e integración de acuerdo a las necesidades específicas de cada área de trabajo.
- Establecer y mantener una comunicación efectiva con los trabajadores de la empresa, para que ellos tengan una persona de confianza a quien acudir en caso de presentarse una problemática, a nivel, personal, familiar o laboral.
- Desarrollar el programa de salud ocupacional y todas las actividades orientadas al mantenimiento de la salud física y mental de los trabajadores.
- OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO Y QUE SEAN AFINES CON LAS NATURALEZA DEL CARGO.

II. DESARROLLO DEL TRABAJO

1. *Iniciativa:*

Determina la capacidad para actuar solo y tomar decisiones

Alta	Media	Baja	Ninguna
X			

2. *Habilidad*

Establece la habilidad necesaria para el desarrollo del cargo.

HABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Manual:			
<i>Motricidad Fina</i>			X
<i>Motricidad Gruesa</i>	X		
<i>Escritura</i>			X
Verbal:			
<i>Facilidad de expresión</i>			X
<i>Lenguaje</i>			X
Mental:			
<i>Percepción</i>			X
<i>Comprensión de Lectura</i>			X
<i>Aptitud Matemática</i>			X
<i>Racionamiento Lógico</i>			X

3. *Esfuerzos:*

a. Físico:

1.1.1.1.1 *Establece el nivel de esfuerzo físico y muscular necesario en el desempeño del cargo*

Ligero X Mediano Grande

b. Mental:

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

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

c. Visual

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

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

d. Responsabilidad

1.1.1.1.2 Establece el grado de respuesta frente al desempeño del cargo

- Información reservada

Tiene acceso a datos confidenciales: SI X NO _____

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

- Manejo de Bienes

ELEMENTOS A CARGO	RESPONSABILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Baja</i>			
<i>Media</i>			
<i>Alta</i>		X	

APTITUDES GENERALES

✓ INTELIGENCIA GENERAL:

Capacidad para enfrentar, comprender. Analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la experiencia del medio.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Inteligencia para toma de decisiones</i>	X		
<i>Inteligencia para comprender y ejecutar planes</i>	X		
<i>Inteligencia para transmitir ideas y desarrollar estrategias</i>	X		
<i>Inteligencia para orientar al personal hacia el logro de los objetivos</i>	X		

✓ CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Habilidad para adquirir nuevos conocimientos acomodándolos a diferentes situaciones para responder acertadamente a las exigencias del medio.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para asimilar procesos de capacitación orientados al mejoramiento</i>	X		
<i>Disponibilidad para capacitarse de acuerdo con la demanda del cargo</i>	X		
<i>Actitud permanente hacia el cambio, mejora y adquisición de nuevos conocimientos</i>	X		
<i>Capacidad demostrada para iniciar y terminar proyectos de formación personal</i>	X		

✓ HABILIDAD Y CAPACIDAD DE ABSTRACCIÓN PARA EJECUTAR SUS CONOCIMIENTOS

Modo de hacer operativos sus conocimientos en la práctica de su labor y tareas que lo exijan; agilidad en el desempeño para dar respuesta a los requerimientos del medio.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para aplicar nuevos conocimientos en su actividad laboral</i>	X		
<i>Destreza para solucionar problemas operativos propios del cargo</i>	X		
<i>Iniciativa personal para innovar en procesos de acuerdo a los nuevos conocimientos</i>	X		

✓ **RENDIMIENTO**

Capacidad de organización, de control. Modo de realizar una labor de la forma más óptima gracias a la capacidad de organización del trabajo: El tiempo y distribución de las tareas en que interviene.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para programar actividades y aprovechar óptimamente los recursos con que cuenta</i>	X		
<i>Habilidad para desarrollar cronogramas en el tiempo estipulado</i>	X		
<i>Capacidad para organizar su tiempo de trabajo y hacer eficaz su responsabilidad</i>	X		
<i>Capacidad de uso óptimo de su tiempo de trabajo</i>	X		
<i>Aptitud para enfrentar retos en tiempos diferentes a la jornada laboral</i>	X		

✓ **CUMPLIMIENTO**

Con las normas de la entidad, en la ejecución de sus funciones, en la participación, en la toma de decisiones y responsabilidad con su cargo. Traducir en acciones ideas concretas y pensamientos en la labor de rutina.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Actitud y disposición para acatar y cumplir reglas</i>	X		
<i>Responsabilidad en el cumplimiento de las funciones asignadas</i>	X		
<i>Nivel de participación en las actividades relacionadas con el bienestar empresarial y del empleado</i>	X		
<i>Actitud para traducir en acciones, ideas concretas y pensamientos en la labor de rutina</i>	X		

✓ **CONOCIMIENTOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

Para el desarrollo de las funciones requeridas por el cargo y la organización, experiencia.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Conocimientos de informática y sistemas en general</i>	X		
<i>Conocimientos de procesos y actividades relacionadas con el cargo a desempeñar</i>	X		
<i>Conocimientos técnicos sobre el cargo a desempeñar</i>	X		

✓ **ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE**

Vocación de servicio y atención al público de forma no selectiva, carisma y actitud de apertura hacia las personas, habilidad comercial para ofrecer los productos y servicios de la entidad de manera interesante y elocuente que logra mantener interés del cliente y atraerlo a la entidad.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para atender las inquietudes de los clientes (internos / externos)</i>	X		
<i>Habilidad para asesorar a todos los clientes con un trato amable, agradable y respetuoso</i>	X		
<i>Capacidad para conocer y ofrecer los servicios de la empresa</i>	X		
<i>Capacidad para tolerar cualquier conflicto generado por clientes o personal interno.</i>	X		
<i>Actitud de conciliación en caso de conflicto.</i>	X		

PERFIL HUMANO

RASGOS ACTITUDINALES

✓ **INICIATIVA**

Habilidad para innovar en la realización de sus labores, explorar y formular ideas que optimizan su desempeño, con visión para solucionar los problemas que se presentan y liderar procesos.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para solucionar problemas</i>	X		
<i>Iniciativa para tomar decisiones y liderar procesos</i>	X		
<i>Habilidad para explorar y formular ideas que optimicen su desempeño</i>	X		
<i>Visión para solucionar los problemas que se presentan y liderar procesos</i>	X		
<i>Habilidad para evitar problemas de procesos y actividades propias de su responsabilidad</i>	X		

✓ **CONSTANCIA**

Disposición para trabajar sin decaimiento ante situaciones adversas, capacidad para sacar adelante todos los procesos en que participa.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Actitud para colaborar en situaciones extremas que la empresa presente</i>	X		
<i>Destreza para alcanzar las metas propuestas</i>	X		
<i>Capacidad para sacar adelante todos los procesos en que participa</i>	X		
<i>Actitud manifiesta para terminar las actividades que inicia sin demostrar pereza y apatía.</i>	X		

✓ **CONFIANZA EN SI MISMO**

Seguridad en sus propias capacidades, su forma de pensar y actuar, factores importantes para garantizar la eficiencia de su labor, pues la seguridad en sí mismo le brinda autonomía e iniciativa en su desempeño.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para aplicar sus destrezas y desarrollar su autonomía</i>	X		
<i>Capacidad para desempeñarse eficientemente</i>	X		
<i>Seguridad en sus propias capacidades, y forma de pensar y actuar</i>	X		

✓ **AUTO CONTROL EMOCIONAL**

Capacidad de dominar sus impulsos, emociones, guardando objetividad para controlar su reacciones adecuadamente ante las situaciones que se le presenten, utilizando los recursos que posee a nivel personal. Habilidad para el manejo de conflictos propios y entre sus compañeros de forma constructiva.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para enfrentar situaciones de conflicto en su trabajo y con sus compañeros.</i>	X		
<i>Dominio de sus impulsos y emociones, de sus expresiones sociales y de cortesía</i>	X		

✓ **CAPACIDAD DE AUTO REALIZACIÓN**

Realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Actitud para auto superarse en sus propios conocimientos y habilidades</i>	X		
<i>Actitud permanente para lograr mejores posiciones laborales con su esfuerzo y dedicación</i>	X		

✓ **MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO**

Característica que se evidencia en la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional para obtener un cierto nivel de exigencia.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para proponer cambios orientados al mejoramiento de la productividad laboral y personal</i>	X		
<i>Actitud demostrada para alcanzar metas superiores a las impuestas por la empresa</i>	X		
<i>Aptitud para formularse nuevas metas en su trabajo y lograrlas.</i>	X		

✓ **ACTITUD HACIA LOS DEMÁS**

Modo de relacionarse y comportarse con los compañeros de trabajo

- *Colaboración: Apertura hacia la cooperación en las labores que requieran su participación y apoyo a los compañeros de trabajo.*
- *Solidaridad: Capacidad de empatía y comprensión con los compañeros en situaciones difíciles.*

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Capacidad para colaborar con sus compañeros en actividades laborales y recreativas</i>	X		
<i>Actitud de solidaridad con sus compañeros en situaciones difíciles</i>	X		
<i>Capacidad para definir límites de sociabilidad entre las labores formales de la empresa y las informales fuera del trabajo.</i>	X		

4.11 ROL DEL PROFESIONAL EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y VALOR AGREGADO A LA ORGANIZACIÓN

La intervención profesional del Trabajador social en el campo del desarrollo humano organizacional se viene realizando desde hace 22 años apoyando la gestión del talento humano, como asesores de la alta gerencia o aportantes de conocimiento y experiencias académicas a profesionales del área, para orientar políticas, objetivos, procesos y procedimientos con el fin de lograr integración de los propósitos de la organización con las necesidades y expectativas para mejorar la calidad de vida de trabajadores.

El Trabajador Social Organizacional, es el profesional que conoce la dinámica del crecimiento y desarrollo de la persona en la organización. 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. Tiene el reto de ubicar su intervención profesional en la búsqueda de satisfactores sinérgicos enfocados a impulsar el desarrollo de las comunidades donde actúa, posicionar la Institución a la que se representa, fortalecer su imagen en la comunidad, y dar la justa dimensión y alcance del ejercicio profesional.

Es muy importante que el Trabajador Social posea las siguientes características (humanas y ocupacionales), que se hacen indispensables en el momento de trabajar no solo con la parte administrativa de la organización sino con la comunidad que habita en cada una de las granjas de la misma.

- * **ESTRATEGIA:** debe poseer un pensamiento estratégico para enfocar sus acciones hacia el logro de resultados y contribuir desde la perspectiva del crecimiento del hombre en habilidades al desarrollo de la organización y la efectividad en cada área; debe poseer juicio crítico y capacidad de análisis, es

decir que tenga la habilidad de racionalizar cada paso antes de darlo y la capacidad de analizar y justificar con argumentos validos las decisiones que tome.

- * **ASESOR:** debe proporcionar a las áreas los lineamientos necesarios para que se tomen las mejores decisiones todas orientadas al desarrollo de la persona, al mismo tiempo que genere mejores índices de productividad y por tanto desarrollo organizacional.
- * **LIDERAZGO:** habilidad de conducir al equipo de trabajo y a los empleados al cumplimiento de los propósitos de la empresa y al crecimiento personal de todos los que laboran; esta característica implica la evaluación de actores y necesidades en cada situación y el diseño de estrategias adecuadas, debe ser asertivo en la toma de decisiones, debe caracterizarle el pensamiento sistémico
- * **INNOVACIÓN:** debe innovar en procesos a través de modelos creativos de intervención que le permitan brindar a las personas las herramientas necesarias para desarrollarse e interactuar de manera óptima con el sistema.
- * **CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO:** capacidad de establecer una relación de colaboración permanente con los compañeros de trabajo para mejorar continuamente el desempeño, las relaciones interpersonales y la comunicación con el fin de mejorar el logro de los resultados esperados por la empresa.
- * **EDUCADOR:** debe orientar los procesos de aprendizaje con los cuales las personas de la organización optimizaran el desarrollo de sus labores y mejoraran las relaciones laborales y familiares.

El Profesional de Trabajo Social debe orientar su labor al cumplimiento de las exigencias de crecimiento de la organización y desarrollo personal de sus

empleados para esto deberá tener la capacidad de asumir las siguientes responsabilidades.

- * Participar y promover en las reuniones de carácter administrativo los procesos de Desarrollo Humano de la empresa.
- * Dirigir y mantener sistemas de selección, inducción y capacitación que garanticen la integración y socialización del empleado con la empresa.
- * Dirigir la formación de equipos humanos encargados de desarrollar procesos de Desarrollo Humano.
- * Formular políticas tendientes al logro de la calidad de vida de los empleados.
- * Orientar a la Alta Gerencia en la formulación de estrategias para conservar los niveles de satisfacción y motivación para el trabajo logrados.
- * Involucrar a los niveles estratégicos de la organización en todos los procesos de mejoramiento hacia la calidad de vida de todos los colaboradores de la empresa.
- * Dirigir procesos encaminados a la adecuada prestación de los servicios de Seguridad Social en beneficio del empleado.
- * Impulsar procesos de investigación en diferentes áreas para mejorar la proyección de la organización y el desarrollo integral de su Talento Humano.
- * Dirigir evaluaciones periódicas de los procesos llevados a cabo por el Departamento de Desarrollo de Personal que permitan efectuar los ajustes pertinentes para el logro de sus objetivos.

El profesional de Gestión de Talento Humano debe cumplir roles tanto operativos como estratégicos; debe asumir responsabilidades por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y a largo plazo.

Para crear valor y obtener resultados, debe centrarse no en las actividades o el trabajo, sino en la definición de los aportes que debe desempeñar el profesional de Gestión humana para tener un desarrollo integral dentro de la organización.

4.11.1 Gestión estratégica del talento humano. El rol estratégico se centra en alinear las estrategias y practica de los negocios.

La metáfora para este rol es “socio estratégico”. Los profesionales de Gestión Humana se convierten en socio estratégicos cuando en el proceso de definición de la estrategia empresarial, hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan practicas de desarrollo y bienestar que se alinean con la estrategia empresarial.

Como socio estratégico, debe identificar las prácticas de Desarrollo de Personal que hacen que estas estrategias se concreten; es decir debe hacer un Diagnostico de la organización para determinar las fortalezas y debilidades y establecer unas acciones estratégicas en talento humano que pueda responder efectivamente a los requerimientos competitivos de la empresa.

4.11.2 Gestión de la infraestructura de la organización. Este ha sido un rol tradicional y actualmente desvalorizado, peor su se revalúa; su logro con éxito agregará valor a la empresa.

Este rol requiere que el profesional en Gestión Humana diseñe y aporte procesos eficientes para la estructuración de la planta de personal, entrenamiento, motivación, desarrollo y capacitación, seguridad, es decir que manejen de una manera distinta el movimiento de los trabajadores de la organización.

El aporte del rol de la infraestructura es eficiencia administrativa, los profesionales de talento humano destacan su rol como expertos administrativos, dominado y conduciendo esfuerzos de reingeniería que potencian los procesos de Desarrollo de personal y de los negocios; se eliminan costos innecesarios, por que hay una planeación, y por ende no se improvisan los procesos, se mejora la eficiencia y constantemente se encuentran nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

4.11.3 Gestión de la contribución de los empleados. El rol de contribución de los profesionales de Gestión del Talento Humano incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y necesidades cotidianas de los empleados. En empresas como AVIFONCE S.A. donde el capital humano es una decisiva fuente productora de valor, los profesionales de Gestión del Talento Humano deben ser activos, dinámicos y enérgicos en el desarrollo de este capital.

Los aportes de la Gestión relativa a la contribución de los empleados son mayor dedicación y competencia de los empleados. Las prácticas del Departamento de Desarrollo de Personal deben ayudar a los empleados a contribuir tanto con ayuda de su capacidad para hacer un buen trabajo como con su dedicación a trabajar diligentemente.

La metáfora para este rol como se ha descrito anteriormente, es el de “aliado de los empleados”. Estos aliados deben emplear parte de su tiempo en relaciones personales con los empleados y deben promover esta práctica en los Gerentes de otros Departamentos para que hagan lo mismo. Siendo aliados de los empleados, entendiendo las necesidades de estos y asegurándose de que se respondan a ellas, se aumenta la contribución general de los trabajadores. La contribución de los empleados es esencial para cualquier empresa, no solo por sí misma (por lo deseable en el plano social de los empleados dedicados), sino también porque afecta la capacidad de cambio de la empresa, de responder a las expectativas de los clientes y de mejorar su desempeño financiero. Cuando los empleados son competentes y dedicados, el capital intelectual representado por los empleados se convierte en un valor apreciable y significativo que se refleja en los resultados económicos de la organización.

4.11.4 Liderar la transformación y el cambio. Un cuarto rol clave, por medio del cual el Departamento de Desarrollo de Personal y el profesional de Gestión Humana le puede agregar valor a la organización es a través de la conducción y

dirección de procesos de transformación y cambio. La transformación implica cambios culturales fundamentales dentro de la organización, el cambio hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades; el profesional en Gestión Humana ayuda a identificar e implementar los procesos de cambio.

El aporte de la conducción de la transformación y el cambio es la capacidad de generar ese cambio. Cuando la empresa vive una transformación, El Jefe de Desarrollo Personal sirve como socio de negocio ayudando a los empleados a renunciar a lo viejo para adaptarse a una nueva cultura de trabajo.

Tal como ha quedado implícito, la metáfora para este rol es de “agente de cambio”. Para el Profesional en Gestión Humana honrar el pasado significa apreciar y respetar la tradición y la historia de una empresa mientras actúa de cara al futuro. Las acciones de cambio incluyen identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver, crear y llevar a cabo planes de acción.

5. PRESUPUESTO

Cuadro 14. Presupuesto del Departamento de Desarrollo de Personal

RECURSOS	DESCRIPCIÓN	FINANCIEROS	
		MENSUAL	ANUAL
HUMANOS	Jefe de Desarrollo Personal	1'600.000	19'200.000
	Asistente Administrativa	500.000	6'000.000
	Asesorías especializadas	140.000	1'680.000
	Pasante	200.000	2'400.000
TÉCNICOS	Papelería y suministros	150.000	1'800.000
	Línea telefónica	75.000	900.000
	Transporte	100.000	1'200.000
	Equipos audiovisuales	80.000	960.000
	Imprevistos	100.000	1'200.000
	Locativos		300.000
EQUIPO DE OFICINA	Archivador		150.000
	Escritorio Ejecutivo		180.000
	Escritorio Asistente		130.000
	Sillas escritorio (x dos unidades)		180.000
	Sillas auxiliares (x 4 unidades)		280.000
	Equipo de computador		3'000.000
OTROS GASTOS	Asistencia a cursos, seminarios y talleres.		3'000.000
	TOTALES		41'640.920

Fuente: Autora del proyecto

6. CONCLUSIONES

- * La organización juega un papel fundamental en el desarrollo de las capacidades y potencialidades del individuo, por tal razón es importante que esta sea un elemento activo en la generación de espacios y condiciones necesarias para el mejoramiento de la calidad de vida y el buen desempeño del trabajador.
- * La modificación de la cultura organizacional, la sensibilización y convencimiento de la alta dirección, son factores determinantes en el éxito de la implementación de estrategias orientadas al desarrollo del Talento Humano.
- * El Departamento de Desarrollo de Personal se convierte, de acuerdo a sus funciones y objetivos en una unidad de costos, dentro de la organización, ya que sus actividades generan en ella un sin número de beneficios que la llevan a agregar valor y a cumplir con sus objetivos empresariales y al mismo tiempo el de sus empleados.
- * El capital humano constituye el activo mas importante de la organización contribuir a su crecimiento y desarrollo significa mantener y potencializar el capital que hace única una organización.
- * AVIFONCE S.A., reconoce la importancia de invertir en el Recurso humano, pues este es asumido como el activo mas importante de la empresa, como el mayor generador de ideas y la mejor herramienta de mejoramiento continuo, de allí proviene el interés que tiene la organización en impulsar el desarrollo integral de todos y cada unos de los que conforman la organización; inversión que se reflejará en un crecimiento de la productividad, en el mejoramiento del ambiente laboral y un aumento de la calidad de vida de los trabajadores.

- * La experiencia de intervención en el área organizacional durante el desarrollo de la práctica permitió fortalecer los conocimientos requeridos para el manejo y la administración de personal, además a partir del desempeño del profesional en práctica y de los resultados obtenidos con el desarrollo de la propuesta académica se logra el reconocimiento del Trabajador Social como la persona idónea para adelantar en la organización los procesos de mejoramiento continuo del Talento Humano.

- * La planeación estratégica utilizada como metodología para plasmar la propuesta académica facilitó establecer parámetros claros como principios básicos de ejecución en la búsqueda del desarrollo integral del empleado de AVIFONCE S.A.

- * La interpretación de la experiencia desarrollada en la Industria Avícola del Fonce S.A., permite reconstruir e interrogarnos acerca de los hechos que marcaron el proceso de la práctica, permite no solo ver las etapas de lo que aconteció en la experiencia, sino fundamentalmente, entender por que se pudo pasar de una etapa a otra y qué es lo que explica las continuidades y las discontinuidades que significaron dilemas sobre los que hubo que tomar opciones en determinado momento, además permite dejar un documento donde se establece claramente la lógica de la práctica, lo que va permitir acudir a ella como un proceso y no como hechos y acciones aisladas.

- * Convertir la práctica profesional en un texto de lectura ofrece a los Trabajadores Sociales, la oportunidad no solo de generar conocimiento útil sobre ella para afrontar los problemas sociales, sino también permite vislumbrar horizontes abiertos de realidad que no se circunscriben a los cuerpos teóricos formalizados, lo que puede ayudar a los profesionales a ser participes de la historia y a generar proyectos sociales, alternativos y viables, que le den una direccionalidad a la realidad social para hacerla mas equitativa,

justa y humana. Lo anterior redundaría no solo en el mejoramiento de los profesionales del Trabajo Social y de sus prácticas, sino que abre también la posibilidad de orientar las acciones a la reconstrucción epistemológica del campo profesional.

7. RECOMENDACIONES

- * Continuar con la aplicación de todos los procesos diseñados para el mejoramiento de la Provisión de Talento Humano, con el objeto de seguir optimizando los procesos necesarios en la vinculación del personal a la empresa.
- * Las actividades orientadas al mantenimiento y conservación del talento humano deben establecerse como programas sostenidos ya que solo a través de ellos se puede llegar a cumplir con el objetivo de impulsar el desarrollo y el crecimiento del hombre en la organización.
- * Integrar al Departamento de Desarrollo de Personal un profesional con los conocimientos necesarios y el perfil adecuado (competencias); que tenga la visión de estrategia indispensable para el manejo y orientación del personal en la organización.
- * Es necesaria la continua actualización académica del profesional del Departamento de Desarrollo de Personal en el área de Desarrollo Humano con el objeto de estar a la vanguardia de las innovaciones y los cambios que se producen en el ámbito laboral.

BIBLIOGRAFÍA

BENSON, William y KAPPUZ, Eduard. Gerenciando a la gente. Buenos Aires : Avantos, 2001.

CHIAVENATO, IDalberto. Administración de recurso humano. México : Mc Graw Hill, 1990.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DNP

EDWINSSON, Leif y MALON, Michael. El capital intelectual. Bogotá : Norma, 1998.

FERNANDEZ APARICIO, José Antonio. Productividad del factor humano. México: Limusa, 1991

KAPPUS, Edgard. Evaluación de desempeño. 2ª ed. Buenos Aires : Avantos, 2002

KAST, Freemont. Administración de la organización: un enfoque moderno. 4ª ed. Buenos Aires : Universal, 1996

Mc GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. México : Mc Graw Hill, 1994

MANTILLA B., Samuel Alberto. Capital intelectual y contabilidad del conocimiento. Mexico : ECOE Ediciones, 1999

MARISTANY, Jaime. Administración de recursos humanos. Buenos Aires : Prentice Hall, 2000

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. En: Revista Humanidades. UIS. Vol. 27. No. 2. (jul-dic. 1998)

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Grupo teoría y experiencias académicas. Bucaramanga, 2002.

URDANETA BALLEEN, Orlando. Cómo hacer desarrollo de personal en las empresas. Legis, 1990.

www.dnp.gov.co

www.gestiopolis.com

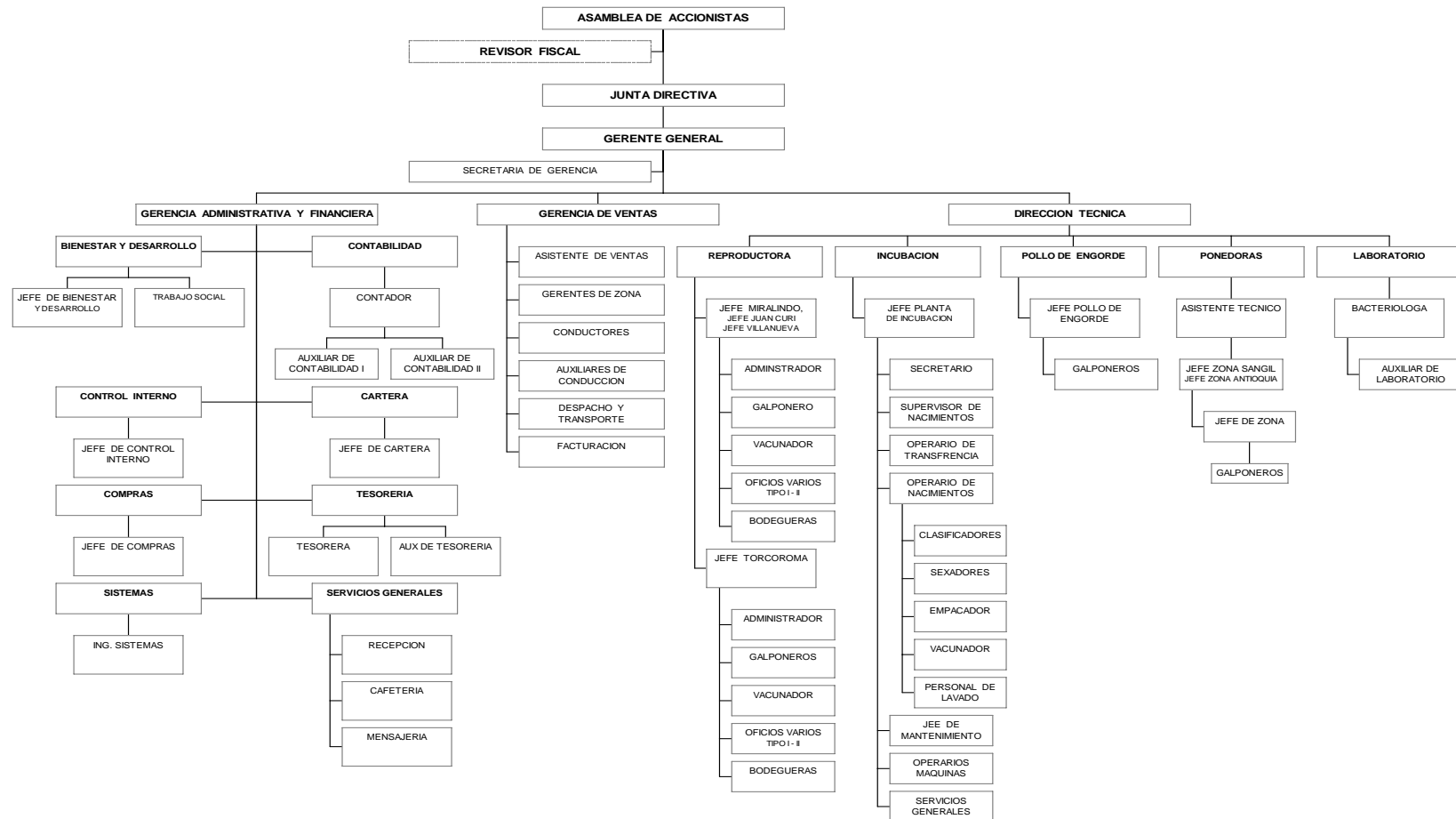
www.google.com

www.invias.com

www.monografias/rrhh.com

www.presidenciadelarepublica.gov.co

Anexo A. Estructura organizacional





INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

Anexo B. Protocolo de perfiles ocupacionales y humanos



PROTOCOLO PARA LA REALIZACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES OCUPACIONAL Y HUMANO EN AVIFONCE S.A.

Con el fin de mejorar los procesos laborales en la empresa, se presenta como estrategia de mejoramiento de los procesos de provisión de personal, la definición del Perfil Ocupacional y humano de los trabajadores de AVIFONCE S.A., con la cual se contribuye a optimizar los procesos de selección de personal, fortaleciendo la Provisión de Talento Humano en la organización.

El objeto de la labor a desarrollar es dirigir un proceso que permita determinar los requisitos, las tareas, los deberes y las actitudes que debe reunir el aspirante a cada cargo y el empleado de AVIFONCE S.A., además, definir el perfil humano del aspirante y del empleado de manera que con su labor aporte a su crecimiento personal y al cumplimiento de las políticas de la empresa.

❖ OBJETIVO

El grupo directivo podrá tener definidos los requisitos actitudinales y ocupacionales de los aspirantes a cada cargo dentro de los diferentes departamentos de AVIFONCE S.A.



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL
PROCESO A DESARROLLAR

Fase de Planteamiento:

1. Elaboración del Organigrama

Organigrama anexo

2. Determinación de los cargos que se van a describir:

El establecimiento de los cargos a describir se hace teniendo en cuenta los cargos presentados en el organigrama de la empresa.

3. Selección de factores de especificación

En este punto se establecen unos factores de especificaciones, estos son puntos de referencia que permiten analizar aspectos actitudinales y ocupacionales, que de manera objetiva aportaran finalmente los requerimientos, las características y actitudes necesarias para el desempeño de cada cargo existente en AVIFONCE S.A.

Los factores que se tendrán en cuenta para la identificación y construcción del Perfil Ocupacional y Humano de los trabajadores de AVIFONCE S.A., son las aptitudes generales y los rasgos actitudinales, cada uno con los siguientes indicadores los cuales se medirán de acuerdo a los atributos y exigencias de cada cargo. Estos argumentos se completan mediante entrevista realizada al jefe o encargado de cada sección administrativa y que tenga personal a su cargo.

PERFIL OCUPACIONAL

El perfil Ocupacional de los trabajadores de AVIFONCE S.A., es un instrumento que se obtiene por entrevista directa a jefes de unidades en la que de manera clara y específica se logrará la descripción de los conocimientos, habilidades y destrezas que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

❖ APTITUDES Y ACTITUDES OCUPACIONALES

Los aspectos a medir con la aplicación del instrumento son:

✓ INTELIGENCIA GENERAL

Capacidad para enfrentar, comprender, analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la experiencia del medio.

✓ CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Habilidad para adquirir nuevos conocimientos acomodándolos a diferentes situaciones para responder acertadamente a las exigencias del medio.



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

✓ HABILIDAD Y CAPACIDAD DE ABSTRACCIÓN PARA EJECUTAR SUS CONOCIMIENTOS

Modo de hacer operativos sus conocimientos en la práctica de su labor y tareas que lo exijan; agilidad en el desempeño para dar respuesta a los requerimientos del medio.

✓ RENDIMIENTO

Capacidad de organización, de control. Modo de realizar una labor de la forma más óptima gracias a la capacidad de organización del trabajo: el tiempo y distribución de las tareas y procesos en que interviene.

✓ CUMPLIMIENTO

Con las normas de la entidad, en la ejecución de sus funciones, en la participación, en la toma de decisiones y responsabilidad con su cargo. Traducir en acciones, ideas concretas y pensamientos en la labor de rutina.

✓ CONOCIMIENTOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Para el desarrollo de las funciones requeridas por el cargo y la organización, experiencia.

✓ ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE

Vocación de servicio y atención al público de forma no selectiva, carisma y actitud de apertura hacia las personas, habilidad comercial para ofrecer los productos y servicios de la entidad de manera interesante y elocuente que logre mantener el interés del cliente y atraerlo a la entidad.

PERFIL HUMANO

Es importante además de las aptitudes ocupacionales, identificar los rasgos actitudinales, las características personales, los modos de pensar, actuar y de relacionarse con las demás personas que exige cada cargo.

Los aspectos a medir con la aplicación del instrumento son:

✓ INICIATIVA

Habilidad para innovar en la realización de sus labores, explorar y formular ideas que optimicen su desempeño, con visión para solucionar los problemas que se presentan y liderar procesos.

✓ CONSTANCIA

Disposición para trabajar sin decaimiento ante situaciones adversas, capacidad para sacar adelante todos los procesos en que participa.



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

✓ CONFIANZA EN SI MISMO

Seguridad en sus propias capacidades, su forma de pensar y actuar factores importantes para garantizar la eficiencia de su labor pues la seguridad en si mismo le brinda autonomía e iniciativa en su desempeño.

✓ AUTO CONTROL EMOCIONAL

Capacidad de dominar sus impulsos y emociones, guardando objetividad para controlar sus reacciones adecuadamente ante las situaciones que se le presenten, utilizando los recursos que posee a nivel personal. Habilidad para el manejo de conflictos propios y entre sus compañeros de forma constructiva.

✓ CAPACIDAD DE AUTO REALIZACIÓN

Realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, además ofrecer la posibilidad de perfeccionarlos en el ejercicio cotidiano.

4. Métodos de recolección de información y análisis de los datos

La observación y el cuestionario son los medios que se utilizarán para recolectar la información necesaria para la construcción de los perfiles de los trabajadores de AVIFONCE S.A.

Con los datos obtenidos se constituye una etapa muy importante en la construcción de los perfiles, por medio de éste: se identifican datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los mismos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, los procesos de selección, la evaluación de salarios, la evaluación de desempeño, procesos de inducción, entre otras prácticas propias de Recursos Humanos; además los datos arrojados por la aplicación de los instrumentos permitirán tomar las medidas necesarias y las acciones que orientaran los planes de mejoramiento y de formación que requiera el personal que labora actualmente en la empresa.

Fase de ejecución:

1. Recolección y organización de datos sobre los cargos
2. Redacción previa del análisis de Cargos
3. Presentación de la redacción
4. Redacción definitiva y entrega del trabajo realizado al grupo gerencial



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL
INSTRUMENTO DE PERFIL OCUPACIONAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<i>Nombre del cargo</i>	
<i>Dependencia:</i>	
<i>Cargo del Jefe inmediato:</i>	

1. *Con qué cargos al interior de la empresa se relaciona en forma permanente?*

<i>Cargo:</i>		<i>Asunto:</i>	
<i>Cargo:</i>		<i>Asunto:</i>	
<i>Cargo:</i>		<i>Asunto:</i>	

2. *Con qué entidades externas a la empresa se relaciona en forma permanente?*

<i>Entidad:</i>		<i>Asunto:</i>	
<i>Entidad:</i>		<i>Asunto:</i>	
<i>Entidad:</i>		<i>Asunto:</i>	

3. *Qué cargos dependen de este?*

<i>Cargo:</i>		<i>Cargo:</i>	
<i>Cargo:</i>		<i>Cargo:</i>	

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

Jornada Normal: De _____ a: _____

Jornada Especial: De _____ a: _____

Otra: _____

II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO

1. *Cuáles son las funciones específicas del cargo?*



III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

Defina los requerimientos necesarios para ocupar el cargo.

1. Edad: De 18 a 25 años _____
De 25 a 35 años _____
De 35 a 45 años _____
Más de 45 años _____
2. Sexo: Femenino _____ Masculino _____ No influye _____
3. Estado civil: Soltero _____ Casado _____ Separado _____ No influye _____
4. Nivel Educativo: Primaria _____
Secundaria _____
Universitarios _____
Otros estudios _____ Cuáles? _____
5. Experiencia
Determina el tiempo promedio requerido para desempeñar el cargo

Sin experiencia _____
Hasta 1 año _____
Hasta 5 años _____
Mas de 5 años _____
6. Lugar de residencia: Cerca al lugar de trabajo _____
En el lugar de trabajo _____
No Influye _____

IV. DESARROLLO DEL TRABAJO

1. Iniciativa:

Determina la capacidad para actuar solo y tomar decisiones

	Media	Baja	Ninguna
1.1.1.1.2 Alta			



2. Habilidad

Establece la habilidad necesaria para el desarrollo del cargo.

HABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Manual:			
<i>Motricidad Fina</i>			
<i>Motricidad Gruesa</i>			
<i>Escritura</i>			
Verbal:			
<i>Facilidad de expresión</i>			
<i>Lenguaje</i>			
Mental:			
<i>Percepción</i>			
<i>Comprensión de Lectura</i>			
<i>Aptitud Matemática</i>			
<i>Racionamiento Lógico</i>			

3. Esfuerzos:

a. Físico:

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

Ligero _____ Mediano _____ Grande _____

b. Mental:

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

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



c. Visual

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

ESFUERZO VISUAL	TIEMPO DE ESFUERZO		
	PERMANENTE	INTERMITENTE	OCASIONAL
Baja			
Media			
Alta			

d. Responsabilidad

Establece el grado de respuesta frente al desempeño del cargo

- Información reservada

Tiene acceso a datos confidenciales: SI _____ NO _____

GRADO	ALTO	MEDIO	BAJO
De acceso a la información			
De reserva de la información			

- Manejo de Bienes

ELEMENTOS A CARGO	RESPONSABILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Baja			
Media			
Alta			

APTITUDES GENERALES

✓ **INTELIGENCIA GENERAL:**

Capacidad para enfrentar, comprender. Analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la experiencia del medio.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
Inteligencia para toma de decisiones			
Inteligencia para comprender y ejecutar planes			
Inteligencia para transmitir ideas y desarrollar estrategias			



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

<i>Inteligencia para orientar al personal hacia el logro de los objetivos</i>			
---	--	--	--

✓ **CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**

Habilidad para adquirir nuevos conocimientos acomodándolos a diferentes situaciones para responder acertadamente a las exigencias del medio.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para asimilar procesos de capacitación orientados al mejoramiento</i>	X		
<i>Disponibilidad para capacitarse de acuerdo con la demanda del cargo</i>			
<i>Actitud permanente hacia el cambio, mejora y adquisición de nuevos conocimientos</i>			
<i>Capacidad demostrada para iniciar y terminar proyectos de formación personal</i>			

✓ **HABILIDAD Y CAPACIDAD DE ABSTRACCIÓN PARA EJECUTAR SUS CONOCIMIENTOS**

Modo de hacer operativos sus conocimientos en la práctica de su labor y tareas que lo exijan; agilidad en el desempeño para dar respuesta a los requerimientos del medio.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para aplicar nuevos conocimientos en su actividad laboral</i>			
<i>Destreza para solucionar problemas operativos propios del cargo</i>			
<i>Iniciativa personal para innovar en procesos de acuerdo a los nuevos conocimientos</i>			

✓ **RENDIMIENTO**

Capacidad de organización, de control. Modo de realizar una labor de la forma más óptima gracias a la capacidad de organización del trabajo: El tiempo y distribución de las tareas en que interviene.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para programar actividades y aprovechar óptimamente los recursos con que cuenta</i>			
<i>Habilidad para desarrollar cronogramas en el tiempo estipulado</i>			
<i>Capacidad para organizar su tiempo de trabajo y hacer eficaz su responsabilidad</i>			
<i>Capacidad de uso óptimo de su tiempo de trabajo</i>			
<i>Aptitud para enfrentar retos en tiempos diferentes a la jornada laboral</i>			



✓ **CUMPLIMIENTO**

Con las normas de la entidad, en la ejecución de sus funciones, en la participación, en la toma de decisiones y responsabilidad con su cargo. Traducir en acciones ideas concretas y pensamientos en la labor de rutina.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Actitud y disposición para acatar y cumplir reglas</i>			
<i>Responsabilidad en el cumplimiento de las funciones asignadas</i>			
<i>Nivel de participación en las actividades relacionadas con el bienestar empresarial y del empleado</i>			
<i>Actitud para traducir en acciones, ideas concretas y pensamientos en la labor de rutina</i>			

✓ **CONOCIMIENTOS GENERALES Y ESPECIFICOS**

Para el desarrollo de las funciones requeridas por el cargo y la organización, experiencia.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Conocimientos de informática y sistemas en general</i>			
<i>Conocimientos de procesos y actividades relacionadas con el cargo a desempeñar</i>			
<i>Conocimientos técnicos sobre el cargo a desempeñar</i>			

✓ **ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE**

Vocación de servicio y atención al público de forma no selectiva, carisma y actitud de apertura hacia las personas, habilidad comercial para ofrecer los productos y servicios de la entidad de manera interesante y elocuente que logra mantener interés del cliente y atraerlo a la entidad.

FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Habilidad para atender las inquietudes de los clientes (internos / externos)</i>			
<i>Habilidad para asesorar a todos los clientes con un trato amable, agradable y respetuoso</i>			
<i>Capacidad para conocer y ofrecer los servicios de la empresa</i>			
<i>Capacidad para tolerar cualquier conflicto generado por clientes o personal interno.</i>			
<i>Actitud de conciliación en caso de conflicto.</i>			



MANUAL DE PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación debido a los planes detallados de recursos humanos. Otras veces, el departamento de **Desarrollo Personal** se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de esos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

La selección es un proceso orientado a satisfacer las necesidades de una entidad o empresa en un puesto de trabajo vacante y de un candidato (a) con motivación e intereses por ocuparlo.



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

OBJETIVO

* Coordinar los procesos óptimos para la provisión de Talento Humano en la empresa AVIFONCE S.A., garantizando de esta forma el ingreso del personal idóneo a la organización.



POLÍTICAS DE PROVISIÓN DE PERSONAL

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones **específicas**. Cuando no existen políticas a seguir, las personas encargadas de dirigir el Departamento están expuestas a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar.

- 1.- El proceso de reclutamiento del Departamento de **Desarrollo de Personal**, debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa y que establezcan con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, es muy difícil realizar una eficaz búsqueda de candidatos.
- 2.- Las actividades de reclutamiento deben basarse en un plan que indique los pronósticos anuales de necesidades de recursos humanos, previamente autorizados por la dirección general.
- 3.- El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por el departamento de **Desarrollo de Personal**, pero debe contar con el apoyo de los jefes de área y la Gerencia Administrativa.
- 4.- De la calidad de las fuentes de reclutamiento depende en gran medida que se consigan las personas más adecuadas para nuestra empresa, que tengan afinidad con los principios que nos oriente, y que además sean válidas en cuanto a su calidad profesional y técnica.
- 5.- Se debe procurar obtener personal de la región de donde está ubicada la empresa.



ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

Por lo general, el proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente ese vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que deben adoptar al respecto.

El proceso de selección, consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados; el Departamento de Desarrollo de Personal de AVIFONCE S.A., tiene en cuenta para el desarrollo de una óptima provisión de Talento humano los siguientes aspectos:

1. VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular, debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia desempeñando.

2. REQUISICIÓN

Comunicación o manifestación de una persona, o Departamento de la empresa de la necesidad de hacer una contratación para un cargo determinado.

3. ANALISIS Y EVALUACION DE CARGOS

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, el cual se hace mediante el estudio del perfil del cargo, que se encuentra en el manual de perfiles ocupacionales y humanos con que cuenta la empresa. (Ver protocolo de perfiles)



4. RECLUTAMIENTO

Establecido el perfil necesario para la ocupación del cargo, se procede a la búsqueda de los posibles candidatos para desempeñar un determinado cargo; es importante tener en cuenta que la anticipación con que se planee este proceso permitirá lograr una mayor efectividad en la escogencia del personal disponible en el mercado, además cubrirá la vacante en forma oportuna, entre otros aspectos.

Para realizar el reclutamiento el Departamento utiliza fuentes externas como: agencias de empleo (SENA), medios publicitarios, universidades, institutos de capacitación etc.

5. ESTUDIO DE HOJAS DE VIDA

Una vez recibidas las hojas de vida de los aspirantes a un determinado cargo se seleccionan las que cumplan con el perfil ocupacional y humano establecido para el desempeño del cargo. El estudio de las HV, permite familiarizarse con antecedentes familiares, laborales, educativos, personales, entre otros, además sugiere preguntas que deben hacerse.

En la Hoja de Vida, deben estar consignados los datos que puedan servir para juzgar la aptitud para un determinado empleo debe contener:

- Datos generales del aspirante: nombre, domicilio, estado civil, edad, fecha de nacimiento, etc.
- Antecedentes de trabajo, empresas sueldos motivo de retiro
- Conocimientos: conjunto de cursos y experiencias tenidas.
- Intereses: gustos, aspiraciones, sueldo esperado
- Referencias: serán confrontadas.

Se revisa:

- Aspecto general
- Espacios en blanco u omisiones
- Antecedentes de trabajo
- Traslapsos de tiempo



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

- Frecuencia de cambios de ocupación
- Necesidad de salario
- Titulo de cargos.

6. APLICACIÓN DE PRUEBAS

En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de los conocimientos que posee el aspirante a través de la aplicación de una prueba previamente establecida de acuerdo al cargo.

De acuerdo a los resultados arrojados por esta prueba se realiza una preselección de los candidatos que van a ser llamados a presentar entrevista.

7. ENTREVISTA INDIVIDUAL EN PROFUNDIDAD

La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante, se realiza con el objeto de responder a dos preguntas generales, ¿puede el aspirante desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara con otras personas que han desempeñado el puesto.

El desarrollo de esta entrevista permite establecer una comunicación en dos sentidos: Los entrevistadores obtienen información sobre el aspirante y este obtiene información sobre la empresa.

Cada entrevista tiene un propósito bien definido, el cual debe estar predeterminado para poder establecer el procedimiento a seguir, el método que se va a utilizar, el ambiente en que se lleva a cabo y su duración

8. VISITAS DE COMPROBACION FAMILIAR

Con la realización de esta visita se corrobora la información demográfica y de funcionamiento familiar recogida en la entrevista en profundidad, esta visita permite conocer el ambiente externo y la dinámica familiar del aspirante. (ver protocolo de visitas familiares).



9. DECISION O ESCOGENCIA

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

La decisión final corresponde al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser él directo responsable de trabajo del futuro empleado; al departamento de **Desarrollo Personal** corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

Después de tomada la decisión se comunica al candidato de su elección, para que se acerque a las oficinas de la empresa con el objetivo de recibir la información acerca de los documentos que debe tramitar para realizar la contratación.

10. CONTRATACIÓN

Después de aplicar los procedimientos adecuados para poder realizar la política de "obtener que el hombre adecuado ocupe siempre el puesto adecuado", se prosigue con la contratación.

La necesidad de completar los datos del candidato a través de la contratación, solicitando primeramente los documentos o datos necesarios para integrar su carpeta personal y realizar las afiliaciones pertinentes.

Entre los documentos necesarios para integrar el expediente se encuentran:

SOLTEROS:

- 5 FOTOCOPIAS DE LA CEDULA
- 2 FOTOCOPIAS DE LA CEDULA DE LOS PADRES (En caso de afiliarlos)
- DECLARACION DE DEPENDENCIA ECONOMICA (De los padres)
- CERTIFICADO JUDICIAL VIGENTE
- EXAMEN FISICO DE INGRESO
- HOJA DE VIDA CON FOTO
- 1 FOTO PARA EL CARNET



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

CASADOS:

- 5 FOTOCOPIAS DE LA CEDULA
- 2 FOTOCOPIAS DE LA CEDULA DEL CONYUGUE
- ORIGINAL Y FOTOCOPIA DE REGISTRO CIVIL HIJOS (CON EL NUIP)
- HIJOS MAYORES DE 7 AÑOS ADICIONAR FOTOCOPIA TARJETA IDENTIDAD
- ORIGINAL PARTIDA DE MATRIMONIO, REGISTRO CIVIL O DECLARACION EXTRAJUICIO DE CONVIVENCIA MAYOR A DOS AÑOS
- CERTIFICADO DE CAJASAN DE QUE EL CONYUGUE NO RECIBE SUBSIDIO O CERTIFICADO DE INGRESOS.
- CERTIFICADO JUDICIAL VIGENTE

- EXAMEN FISICO DE INGRESO
- HOJA DE VIDA CON FOTO
- 1 FOTO PARA CARNET

11. PROCESO DE INDUCCIÓN

Definición:

"El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto". **Sánchez Barriga.**

"Se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y a su ambiente de trabajo". **Sikula.**

Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adoptar lo mas pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones. (VER ANEXO)



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Fecha: _____

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: F ____ M ____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Cargo al que aspira: _____

ASPECTO FAMILIAR

1. Cuál es su estado civil?

Casado	Soltero	Divorciado	Viudo	Otro

2. Cuántos hijos tiene

EIDADES	NOMBRES	OCUPACIÓN	Dependen de Ud.	
			SI	NO

3. Con quién vive actualmente?

NOMBRE	PARENTESCO	OCUPACIÓN	TIEMPO	Depende de Ud.	
				SI	NO

4. COMPOSICIÓN FAMILIAR (FAMILIOGRAMA)

5. De donde provienen sus ingresos? _____

6. Tiene bienes propios? Si ____ No ____



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

En caso afirmativo, descríbalos _____

7. Qué opinión tiene de su hogar (relaciones entre sus miembros)?

8. Cómo es la convivencia con sus familiares?

EXCELENTE					REGULAR					MALÍSIMA				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Califique la relación en orden ascendente, en donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto

ASPECTO EDUCATIVO

9. Cuál es su nivel de escolaridad?

- 9.1.1. Primaria Completa _____ 9.1.2. Primaria Incompleta _____
 9.2.1. Bachillerato Completo _____ 9.2.2. Bachillerato Incompleto _____
 9.3.1. Técnico Completo _____ 9.3.2. Técnico incompleto _____
 9.4.1. Universitario Completo _____ 9.4.2. Universitario Incompleto _____

10. Estudia actualmente Si ____ No ____

11. Qué le gustaría estudiar?

Bachiller	Técnico	Universitario	Artes y oficios

12. Cuáles son sus perspectivas para un futuro?

13. A que talleres, cursos o conferencias ha asistido?

Talleres	Cursos	Conferencias

14. De que forma o quien le ha subsidiado su educación?

ASPECTO LABORAL

15. Cuál fue su último o actual trabajo?

Empresa	Cargo	Tiempo	Motivo de Retiro

16. Tiene inconvenientes para laborar en otra ciudad? Si ____ No ____

17. Ha viajado por asuntos de trabajo, a qué sitios? _____

18. Por que solicitó trabajo en esta empresa?



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

19. Qué expectativas tiene frente a la empresa?

20. Cual es su aspiración salarial? _____

21. Tiene amigos en la empresa? Si ____ No ____

22. Considera usted que tiene alguna dificultad para trabajar con algún tipo de personas?

Colaboradoras		Líderes		Entrometidas		Envidiosas		Amistosas	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

ASPECTO PERSONAL

23. Cómo se considera usted?

Colaborador		Líder		Entrometido		Envidioso		Amistoso	
NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
Entusiasta		Activista		Comprometido		Innovador		Terco	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

24. Que concepto cree que tienen las personas con las que vive y labora de usted?

25. cuáles son las cualidades, y cuales sus defectos más notorios?

Cualidades: _____

Defectos: _____

26. Le es fácil establecer relaciones de amistad y sentimentales,
SI ____ NO ____ por que?

27. Que ha sido lo más significativo en su vida? _____

28. Le gusta el trabajo al que aspira SI ____ NO ____ porqué?

SALUD

29. Cómo se encuentra de salud actualmente? _____

30. Tiene actualmente algún tipo de enfermedad o alergia? _____

31. Ha sufrido de alguna enfermedad? Si ____ No ____ cuál _____

32. Fuma? Si ____ No ____

33. Bebe? Si ____ No ____ A veces _____



INFORME DE ENTREVISTA

FECHA: _____

NOMBRE: _____

EDAD: _____

SEXO: _____

CARGO AL QUE ASPIRA: _____

HISTORIA FAMILIAR:

INFORMACIÓN PERSONAL:

EXPERIENCIA LABORAL



2.1 OBSERVACIONES

Elaboró,

LUZ KARIME GALVIS VILLAMIZAR
Trabajadora Social



PROTOCOLO PARA LA REALIZACIÓN DE VISITAS DE COMPROBACIÓN FAMILIAR

I. Datos Personales:

Los datos personales y laborales se recogerán con información interna, además es necesario conocer esa información para así enfocar la entrevista con las necesidades del cargo.

II. Contacto comunidad:

Observación del barrio y relaciones entre la población, aspecto y cotidiano, si es posible, para recoger las primeras impresiones de la familia indagar con vecinos (tienda) por los miembros, preguntando por la ubicación de la casa, esto permitirá captar las primeras percepciones de la comunidad frente a la familia.

Dentro de la observación del barrio o sector es necesario tener en cuenta aspectos como, ambiente físico y social, vías de acceso, ruta de buses, distancia con el lugar de trabajo, riesgos que se perciben en el sector (sociales: como inseguridad, ambientales: como zona de precipitación o derrumbe). Para mejor ubicación en el informe se especifica la comuna en la que se encuentra ubicado el barrio.

III. Presentación:

Al ubicar la residencia se hace una observación de la vivienda, se pregunta si es la residencia del empleado \ aspirante y se pide hablar con uno de sus familiares, al contacto con uno de ellos la persona que realiza la visita se presenta como departamento de Recurso Humano de AVIFONCE S.A., y se le pregunta a la persona que atiende, que parentesco tiene con el empleado \ aspirante.

IV. Introducción:

Se expone el motivo de la visita: conocer la familia y la casa del empleado o aspirante a un cargo, resaltando la importancia que para nosotros representa escucharlos y que ellos conozcan la empresa. Se hace una especie de sondeo sobre que han escuchado o que conocen de la empresa, historia, ubicación, productos, servicios, objetivos, misión, visión etc.; también se indaga si sus vecinos conocen algo de la empresa y si es así como supieron de ella y cual es su concepto, para terminar brindándole una completa información sobre quienes somos?, que hacemos? Etc. En caso de que la familia ni la comunidad tenga conocimiento de la empresa se pasa de la pregunta 44 a la 51.

V. Información Familiar:

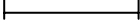
Se pregunta sobre las personas que viven en la casa y parentescos y se procede a llenar el cuadro del formato recogiendo datos de los familiares directos y que dependen económicamente del trabajador además de esto es necesario conocer la EPS a la que estén afiliados cada uno de los integrantes y si están en calidad de cotizantes o beneficiarios, enfatizando por ultimo en el cónyuge (si lo tiene) y su participación en los gastos familiares, además de su ocupación si es desempleado, hace cuanto lo esta y en donde a estado ubicado laboralmente y si es empleado

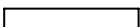


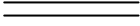
INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

profundizar en su labor, ingresos, tiempo de estar vinculado a la empresa etc. Esta persona puede informar a su vez de los gastos mensuales del hogar Includo pago de créditos y los ingresos con lo que se cuenta especificando procedencia, es necesario saber si el grupo familiar cuenta con un ahorro o con alguna otra propiedad como automóviles o inmuebles.


En cuanto al familiograma se hace necesario realizarlo para identificar relaciones de parentesco y tipo de unión de los miembros de la familia, al igual que descendencias, a su vez permite tener una visión más global de grupo familiar. Para efectos de la elaboración es necesario tener en cuenta


 Unión de pareja, doble si es unión libre, con un / si se rompió la relación.

 Hijos se desprende de la línea unión de pareja y en el mismo nivel se ubican todos los hijos de esa unión.

 Se trazan líneas diagonales dobles entre los miembros de la familia que tengan un estrecho vínculo afectivo.

 Líneas curvas entre los miembros de la familia que presenten conflictos.

 Círculos son mujeres.

 Triángulos son hombres

Dentro de cada figura escribir la edad del miembro.

VI. Dinámica Familiar:

Luego de reconocer los familiares y sus nombres se inicia una charla con el fin de profundizar en cuanto a relaciones internas se refiere,

Liderazgo: se indaga sobre quien es el líder en la toma de decisiones, cual es la persona a quien se le consulta cualquier problemática familiar y quien asume la iniciativa en resolverlos.

Normas: pasando al plano de normas se pregunta quien otorga los permisos, quien hace las prohibiciones y quien ordena en el cotidiano familiar.

Comunicación: ya contando con elementos que evidencian la autoridad en el hogar se pasa al tema de cómo es la comunicación entre cada uno de los miembros y con quienes se tiene mejor relación, una comunicación de tipo afectivo se refiere a la que evidencia una relación fuerte de cercanía y cordialidad si por el contrario se identifica una comunicación hostil y limitada a lo estrictamente necesario se denomina instrumental.

Recreación: se interroga sobre cuales son los espacios dedicados a la recreación en familia y como se emplea el tiempo libre, y si no existen cuales son las limitaciones.

Relaciones Familiares y conflictos: profundizando un poco mas en la dinámica familiar se puntualiza en tipos de conflictos que se presentan, la mayoría de veces al indagar sobre la dinámica se evidencian algunos.

VII. Aspectos de la vivienda:

Luego de un dialogo con el familiar sobre ingresos y egresos se interroga sobre la tenencia de la vivienda, hace cuanto viven allí y donde han residido los últimos 10 años, con que servicios cuentan y como esta distribuida espacialmente, es decir, cuantas habitaciones tiene, baños etc., los demás ítem de esta categoría se resolverán mediante observación.



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

VIII. Expectativas:

Se finaliza preguntando al familiar sus proyectos o aspiraciones a corto y mediano plazo y sus expectativas laborales frente a la empresa.

RECOMENDACIONES: para la elaboración del informe de visita familiar se hace necesario consignar lo vivenciado en la visita y explicar si es necesario, algunas de las respuestas marcadas en el formato de registro.



FORMATO DE VISITA FAMILIAR

FECHA : _____

I. DATOS PERSONALES

- 1. NOMBRE** _____
Nº Cédula : _____ de _____
- 2. ESTADO CIVIL :** 2.1 CASADO _____ 2.2 VIUDO _____ 2.3 U. L _____ 2.4 SOLTERO _____
2.5 SEPARADO _____ 2.6 OTRO _____
- 3. LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO** _____
- 4. SEXO:** 4.1 F _____ 4.2 M _____
- 5. DIRECCION:** _____
- 6. BARRIO:** _____
- 7. TELEFONO:** _____
- 8. NIVEL EDUCATIVO:**
- | | | | |
|-------|------------------------------|-------|--------------------------------|
| 8.1.1 | Primaria Completa _____ | 8.1.2 | Primaria Incompleta _____ |
| 8.2.1 | Bachillerato Completo _____ | 8.2.2 | Bachillerato incompleto _____ |
| 8.3.1 | Técnico Completo _____ | 8.3.2 | Técnico incompleto _____ |
| 8.4.1 | Universitario completo _____ | 8.4.2 | Universitario incompleto _____ |
- Años cursados _____

3 II. INFORMACIÓN LABORAL

- **EMPLEADO**
- 9. CARGO:** _____ **DEPENDENCIA:** _____
- **ASPIRANTE**
- 10. Cual fue su ultimo trabajo?**
Empresa _____ Cargo _____ Tiempo _____ Motivo de retiro _____
Nombre del Jefe Inmediato _____
Teléfono _____

III. INFORMACIÓN FAMILIAR

- 11. Escriba al frente de cada Item el número de personas que habitan con el trabajador(a)**
- 4 11.1 Esposo(a) _____ 11.2 Hijos # _____ 11.3 Padres # _____ 11.4 Hermanos # _____
11.5 Abuelos # _____ 11.6 Cuñados # _____ 11.7 Otros _____



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

12. COMPOSICIÓN FAMILIAR:

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

NOMBRE COMPLETO	FECHA DE NACIMIENTO	PARENTESCO	ESTADO CIVIL	NIVEL EDUCATIVO	OCUPACIÓN ACTUAL	EPS

13. NOMBRE DEL CÓNYUGE O COMPAÑERO _____
(solo si existe cónyuge de lo contrario pase a al numeral 17)

14. OCUPACIÓN:

14.1 Empleado___ 14.2. Desempleado___ 14.3.Ama de Casa___ 14.4.Estudiante___
14.5.Independiente___

15. INGRESO MENSUAL:

15.1 Menos de un S.M.L.V.____ 15.2 Uno a tres S.M.L.V. ____ 15.3 Más de tres S.M.L.V.

16. NIVEL EDUCATIVO:

16.1.1 Primaria Completa_____ 16.1.2 Primaria Incompleta_____ 16.2.1 Bachillerato Completo_____
16.2.2 Bachillerato incompleto_____ 16.3.1 Técnico Completo_____ 16.3.2 Técnico incompleto_____
16.4.1 Universitario completo_____ 16.4.2 Universitario incompleto_____ Años Cursados_____

17. GASTOS FAMILIARES:

17.1 Arriendo \$ _____ 17.2 Alimentación \$ _____
17.3 Servicios \$ _____ 17.4 Vestuario \$ _____
17.5 Educación \$ _____ 17.6 Otros \$ _____



IV. DINÁMICA FAMILIAR

18. LIDERAZGO

18.1 En caso de duda se consulta a: 18.1.1 Trabajador ____ 18.1.2 Cónyuge ____ 18.1.3 Padre ____

18.1.4 Madre ____ 18.1.5 Hermano ____ 18.1.6 Consenso ____ 18.1.7 Otros _____

18.2 Decide el lugar de residencia: 18.2.1 Trabajador ____ 18.2.2 Cónyuge ____ 18.2.3 Padre ____

18.2.4 Madre ____ 18.2.5 Hermano ____ 18.2.6 Consenso ____ 18.2.7 Otros _____

18.3 Acostumbra a salir en familia: 18.3.1 Trabajador ____ 18.3.2 Cónyuge ____ 18.3.3 Padre ____

18.3.4 Madre ____ 18.3.5 Hermano ____ 18.3.6 Sale toda la familia ____ 18.3.7 Otros _____

18.4 Creo que muchos vienen a consultarme sus problemas: SI ____ NO ____

18.5 Cuando tengo problemas busco ayuda en otras personas: SI ____ NO ____

19. NORMAS

19.1 Otorga los permisos: 19.1.1 Trabajador ____ 19.1.2 Cónyuge ____ 19.1.3 Padre ____ 19.1.4 Madre ____

19.1.5 Hermano ____ 19.1.6 Consenso ____ 19.1.7 Otros _____

19.2 Prohíbe: 19.2.1 Trabajador ____ 19.2.2 Cónyuge ____ 19.2.3 Padre ____ 19.2.4 Madre ____

19.2.5 Hermano ____ 19.2.6 Consenso ____ 19.2.7 Otros _____

19.3 Ordena que se debe hacer: 19.3.1 Trabajador ____ 19.3.2 Cónyuge ____ 19.3.3 Padre ____

19.3.4 Madre ____ 19.3.5 Hermano ____ 19.3.6 Consenso ____ 19.3.7 Otros _____

20. COMUNICACIÓN

20.1 Entre los padres (Pareja): 20.1.1 Afectiva ____ 20.1.2 Instrumental ____

20.2 Entre padres e hijos: 20.2.1 Afectiva ____ 20.2.2 Instrumental ____

20.3 Entre hermanos: 20.3.1 Afectiva ____ 20.3.2 Instrumental ____

20.4 Espacio que dedica a compartir con la familia: 20.4.1 Desayuno ____ 20.4.2 Almuerzo ____

20.4.3 Comida ____ 20.4.4 Fines de semana ____ 20.4.5 Otros _____

21. RECREACIÓN

21.1 Dedicar el tiempo libre a: 21.1.1 Descansar ____ 21.1.2 Ver TV. ____ 21.1.3 Deporte ____

21.1.4 Momentos familiares ____ 21.1.5 Otros _____

21.2 Cuántas veces al mes dedica tiempo al ocio compartido? 21.1.1. Cero a dos veces ____

21.1.2 Tres a cinco veces ____ 21.1.3 Más de cinco veces _____

22. RELACIONES FAMILIARES

22.1 Aislada y de respeto ____ 22.2 Cercana y de confianza ____ 22.3 Conflictiva ____



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

22.4 Con marcados limites _____ 22.5 Otro _____

23. CONFLICTOS

23.1 Los conflictos se presentan: 23.1.1 Siempre _____ 23.1.2 Casi siempre _____ 23.1.3 Rara vez _____

23.1.4 Nunca _____

23.2 Los conflictos se presentan entre: 23.2.1 Padres _____ 23.2.2 Padres e hijos _____ 23.2.3 Padre e hijos _____

23.2.4 Madre e hijos _____ 23.2.5 Hermanos _____ 23.2.6 Otros _____

23.3 Los conflictos que se presentan son de tipo: 23.3.1 Económico _____ 23.3.2 Conyugales _____

23.3.4 Choque con las normas _____ 23.3.4 Otros _____

24. ROLES

24.1 Asume la carga económica: 24.1.2 Trabajador _____ 24.1.2 Cónyuge / compañero _____ 24.1.3 Padres _____

24.1.4 Hermano _____ 24.1.5 Compartida _____ en que porcentajes(empleado / cónyuge) _____ 24.1.6 Otros _____

24.2 Asume el cuidado del hogar: 24.1 Trabajador _____ 24.2 Cónyuge / compañero _____ 24.3 Padres _____ 24.4 Hermanos _____ 24.5 abuelos _____ 24.6 Otros _____

25. SOLUCION DE PROBLEMAS EN EL HOGAR

25.1 Dialogo _____ 25.2 Discusión _____ 25.3 Imposición _____ 25.4 Pedimos ayuda profesional _____ 25.5 Dejamos así y listo _____ 25.6 Otro _____

V. CARACTERISTICAS DE LA VIVIENDA

26. TENENCIA DE LA VIVIENDA

26.1 Propia _____ 26.2 Familiar _____ 26.3 Cedida _____

26.4 Amortización _____ 26.5 Arriendo _____

27. TIPO DE VIVIENDA

27.1 Casa _____ 27.2 Apartamento _____ 27.3 Habitación _____

27.4 Otros _____

28. ESTRATO

28.1 Uno _____ 28.2 Dos _____ 28.3 Tres _____ 28.4 Cuatro _____ 28.5 Otro _____

29. TIEMPO DE RESIDENCIA

29.1 Menos de un mes _____ 29.2 7-12 Meses _____ 29.3 1-5 años _____

29.4 Superior a 5 años _____

30. CONDICIONES DE LA VIVIENDA

30.1 N° Habitaciones _____ 30.2 Cocina _____ 30.3 Comedor _____ 30.4 Patio _____

30.5 Baños _____ 30.6 Sala _____ 30.7 Local _____ 30.8 N° plantas _____

30.9 Cuantas ocupa la familia _____



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

31. SERVICIOS PUBLICOS

31.1 Agua _____ 31.2 Luz _____ 31.3 Teléfono _____ 31.4 Alcantarillado _____ 31.5 Gas _____

32. DOTACION (Enseres, electrodomésticos, muebles, vehículo)

32.1 Camas _____ 32.2 Nevera _____ 32.3 T.V _____ 32.4 Estufa _____ 32.5 Equipo de sonido _____
32.6 Lavadora _____ 32.7 VHS _____ 32.8 Muebles sala-comedor _____
32.9 Vehículos _____
32.10 Otros _____

33. ASPECTO FISICO (Tenencia Propia)

33.1 Terminada _____ 33.2 Semi terminada _____ 33.3 Obra negra _____
33.4 Semi deteriorada _____ 33.5 Deteriorada _____

34 QUE LE FALTA ?

34.1 Puertas _____ 34.2 Enchape _____ 34.3 Pisos _____ 34.4 Ventanas _____
34.5 Pintura _____ 34.6 Otros _____

35. TAMAÑO DE LA VIVIENDA (deacuerdo al uso del espacio)

35.1 GRANDE (Sobran espacios) _____ 35.2 MEDIANO (espacios adecuados) _____
35.3 PEQUEÑA (espacios reducidos) _____

OBSERVACIONES:

VI. ASPECTOS DEL BARRIO Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD

36. AMBIENTE FISICO Y SOCIAL

36.1 Zona de riesgo _____ 36.2 De periferia _____ 36.3 Central _____
36.4 Rural _____

37.VIAS DE ACCESO

37.1 Buenas _____ 37.2 Deficientes _____ 37.3 Inadecuadas _____

38. RUTA DE BUSES

38.1 Pocas _____ 38.2 Suficientes _____ 38.3 Ninguna _____

39. HORARIO DE RUTAS:

39.1 Restringido _____ 39.2 Permanente _____

40. DISTANCIA DEL TRABAJO:

40.1 A mas de una hora _____ 40.2 A menos de una hora _____



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

40.3 Reside en el lugar de trabajo _____

41. EL TRABAJADOR PERTENECE A ALGUNA ACTIVIDAD COMUNITARIA O ASOCIACION

41.1 SI _____ 41.2 NO _____

41.1. J.A.C _____ 41.2 PARROQUIA _____ 41.3 COMITES _____ 41.4 DEPORTIVO _____ 41.5 OTRO? _____

42. RELACIONES CON LOS VECINOS

42.1 No los conoce _____ 42.2 Poco se trata con ellos _____

42.3 Frecuentemente se tratan _____ 42.4 Relaciones conflictivas _____

43. POR QUE?

43.1 Falta de tiempo _____ 43.2 No le gusta _____

43.4 Tuvimos problemas y mejor no tratarlos _____ 43.3 Otro _____

44. RELACIÓN COMUNIDAD - EMPRESA

44.1 Los vecinos conocen la empresa donde usted trabaja:

Sí _____ No _____ (si la respuesta es negativa pase al numeral 48)

45. ELLOS CONOCEN DE LA EMPRESA

45.1 Productos _____ 45.2 Servicio _____ 45.3 Programas _____ 45.4 Promociones _____

45.5 Recurso Humano _____ 45.6 Otros _____

46. POR QUÉ MEDIOS CONOCIERON LA EMPRESA?

46.1 Radio _____ 46.2 Prensa _____ 46.3 TV. _____ 46.4 Folletos _____ 46.5 Internet

_____ 46.6 Trabajador _____ 46.7 Otros _____

47. CONCEPTO DE LOS VECINOS SOBRE LA EMPRESA

47.1 Excelente _____ 47.2 Bueno _____ 47.3 Regular _____ 47.4 Malo _____

48. CONCEPTO DE LA FAMILIA SOBRE LA EMPRESA

48.1 Excelente _____ 48.2 Bueno _____ 48.3 Regular _____ 48.4 Malo _____ 48.5 No lo

conoce _____

49. RELACIÓN FAMILIA - EMPRESA

49.1 La empresa ha contribuido en la satisfacción de las necesidades familiares de:

49.1.1 Salud _____ 49.1.2 Educación _____ 49.1.3 Vivienda _____ 49.1.4 Alimentación _____

49.1.5 Vestuario _____ 49.1.6 Recreación _____ 49.1.7 Otras _____

49.2 Beneficios que ha recibido de la empresa:

48.2.1 Por celebraciones (Matrimonio, nacimiento de un hijo) _____ 48.2.2 Auxilio por estudios

48.2.3 Fiesta para los hijos _____ 48.2.4 Jornadas deportivas _____ 48.2.5 Descuentos por compra

de productos _____ 48.2.6 Otros _____



50. QUE CONOCIMIENTO TIENE LA FAMILIA DE LA EMPRESA

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

51. EXPECTATIVAS LABORALES

- 51.1 Ascenso _____
- 51.2 Estabilidad _____
- 51.3 Traslado de punto de venta _____
- 51.4 Traslado ciudad _____
- 51.5 Nivelación salarial _____
- 51.6 Capacitación _____
- 51.7 Buen trato _____

52. CUALES SON LAS ASPIRACIONES DEL TRABAJADOR EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO

- 52.1 Adquirir vivienda _____
- 52.2 Cancelar hipoteca de vivienda _____
- 52.3 Adquirir vehículo _____
- 52.4 Construir o hacer mejoras en la casa _____
- 52.5 Estudiar _____
- 52.6 Viajar _____
- 52.7 Otro _____

53. CONCEPTO DEL EMPLEADO SOBRE LA EMPRESA

- 53.1 EXCELENTE _____
- 53.2 BUENA _____
- 53.3 REGULAR _____
- 53.4 MALA _____

OBSERVACIONES

Elaboró.

LUZ KARIME GALVIS VILLAMIZAR
Trabajadora Social



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

Anexo D. Manual de inducción y reinducción



MANUAL DE INDUCCIÓN AVIFONCE S.A.

OBJETIVO GENERAL

- Lograr que el personal que ingrese a la empresa conozca, comprenda y valore el perfil institucional de AVIFONCE S.A., así como el ámbito en el que desarrollará sus funciones, a fin de favorecer su identificación con la organización integración al área de trabajo y adaptación al puesto.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica. (video institucional)
- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
- Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de formación de personal.
- Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.
- Dar a conocer el programa de salud ocupacional: política, deberes, derechos, accidentes de trabajo, riesgos, entre otros aspectos.



JUSTIFICACION

La propuesta de estandarizar los procesos de inducción esta orientada a ofrecer un instrumento que permita a la empresa lograr que sus trabajadores conozcan los diferentes procesos que se desarrollan al interior de la misma, además de facilitar la adaptación e identificación con ella, con el objeto de mantenerlos altamente motivados, estimulados y capacitados.

Es importante tener en cuenta que el desarrollo y el éxito del proceso de inducción depende del trabajo conjunto que realicen todas las áreas de la empresa.

Toda persona que ingrese a la organización debe pasar por el proceso de inducción, con el fin de facilitar el ajuste y la adaptación al puesto de trabajo.

El Dpto. de Desarrollo Personal será el encargado de coordinar el Programa de inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.

La inducción específica del puesto, será realizada por los Jefes de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para el cumplimiento de este objetivo.

Ubicación del programa de inducción

Reclutamiento
Selección
Contratación
Inducción
Inicio de labores



FASES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

1. FASE DE RECEPCIÓN

Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al nuevo empleado el objetivo y el cronograma a desarrollar en el proceso de inducción.

Se debe informar a los responsables de cada área, la fecha, el nombre del trabajador que asistirá a la inducción y las habilidades y conocimientos que deberá tener la persona al culminar el proceso.

2. FASE DE INDUCCIÓN GENERAL

En esta fase se le suministra al nuevo trabajador información general sobre AVIFONCE S.A. a objeto de facilitar su integración con la organización. En esta fase participarán: el Dpto. de Desarrollo Personal y la Gerencia Administrativa y Financiera.

En este punto a los empleados nuevos se les suministra información concerniente a los siguientes aspectos:

- Propósito de la organización
- Rumbo Corporativo: Misión, visión, estructura organizativa, valores corporativos, entre otros aspectos.
- Productos que ofrece
- Ubicación de los sitios de trabajo
- Procedimientos de trabajo
- Beneficios Sociales
- Salud Ocupacional
- Manual de funciones



3. FASE DE INDUCCIÓN ESPECIFICA

En esta fase es muy importante recordar que todos los procesos que se van a describir a continuación aplican para todas las áreas por las cuales vaya a pasar el trabajador en proceso de inducción.

El objetivo de este punto es dar a conocer al nuevo trabajador sobre el cargo a desempeñar y el área de trabajo a la cual estará adscrito, la misma será ejecutada por el Jefe inmediato en ese momento. Se debe suministrar información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, objetivo del cargo, funciones, horario, entre otros aspectos; obviamente después de dar conocimientos de las funciones a realizar según el requerimiento del proceso de inducción estas deberán ser llevadas a la práctica de acuerdo al criterio del encargado del proceso en ese momento.

RESPONSABLE	PASOS	ACCION
Jefe de Área y / o designado por el mismo	1	Recibe al empleado en proceso de inducción y suministra información sobre el lugar de trabajo (granja, planta de incubación, etc.), deberes y responsabilidades en el área de trabajo.
	2	Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega el cargo.
	3	Presenta al empleado con sus compañeros y lo ubica en el sitio donde va a desempeñar las labores.



PROCESO DE INDUCCIÓN A SEGUIR SEGÚN EL AREA DE TRABAJO

A continuación se presenta las áreas de trabajo por las cuales debe pasar una persona cuando ingresa a la empresa y los conocimientos que debe adquirir por cada área en el momento de realizar la inducción.

1. INGRESO DE UN EMPLEADO AL AREA DE PRODUCCIÓN (TÉCNICO)

Cuando ingresa un técnico a la organización, el proceso de inducción debe tener una duración de 22 días, en los cuales conocerá los procesos que se desarrollan en la Planta de Incubación, en granjas de Reproductoras, Administración y Granjas Comerciales.

La persona encargada de dirigir la inducción tiene la libertad de organizar el desarrollo de los temas y conocimientos a adquirir siempre y cuando cumpla con los objetivos del proceso; adicional a esto una vez finalizada la inducción deberá emitir un concepto por escrito dirigido al Departamento de Desarrollo Personal donde describa el proceso desarrollado, la aptitud y actitud de la persona en inducción con respecto a la adquisición de nuevos conocimiento, a la familiarización con los propósitos del área de trabajo y otros aspectos que considere necesarios.

REPRODUCTORAS (7 días)

- Alistamiento del galpón y mantenimiento del mismo.
- Recepción y cría de las aves
- Parámetros de levante, pesajes y grading.
- Vacunaciones
- Manejo y recolección de huevo
- Suministro de alimento
- Manejo de registros
- Toma de muestras
- Bioseguridad



INCUBADORA (7 días)

- Recepción de huevo
- Almacenamiento y manejo del cuarto frío
- Cargue de huevo
- Debe tener un concepto de manejo de: Temperatura, humedad, ventilación y volteo.
- Realización de ovoscopias
- Transferencia
- Conocimiento de Temperatura, humedad y ventilación en nacedoras
- Manipulación del pollito: clasificación, sexaje, vacunación.
- Realización de embriodiagnos
- Manejo de la información
- Bioseguridad

GRANJAS DE AVES COMERCIALES (7 días)

- Alistamiento y mantenimiento de galpones
- Recepción de aves
- Pesajes y vacunaciones
- Selección por peso y manejo de registros
- Despiques
- Entrega de lotes
- Toma de muestras
- Bioseguridad

ADMINISTRACIÓN (2 días)

- Conocer las personas que ocupan cada cargo y las funciones que realizan.
- Laboratorio: Tipos de muestras y envío de las mismas, tipos de vacunas y procedimientos para solicitarlas.
- Contabilidad: Informes y documentos que deben diligenciar, movimientos de insumos, reembolso de gastos, realización de cuentas de cobro a temporales, manejo de inventarios.



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

- Compras: proceso de realización de compras, fechas de pedidos, programación de alimento, diligenciamiento de las entradas de almacén.
- Tesorería: Remisiones.
- Desarrollo Personal: programa de salud ocupacional: política, deberes, derechos, accidentes de trabajo, riesgos, manejo de personal, entre otros aspectos.

2. INGRESO DE UN EMPLEADO AL AREA DE VENTAS (JEFE DE ZONA).

Cuando ingresa una persona como Jefe de Zona a la organización, el proceso de inducción debe tener una duración de 25 días, en los cuales conocerá los procesos que se desarrollan en la Planta de Incubación, en granjas de Reproductoras, Administración, distribución y Granjas Comerciales.

La persona encargada de dirigir la inducción tiene la libertad de organizar el desarrollo de los temas y conocimientos a adquirir siempre y cuando cumpla con los objetivos del proceso; adicional a esto una vez finalizada la inducción deberá emitir un concepto por escrito dirigido al Departamento de Desarrollo Personal donde describa el proceso desarrollado, la aptitud y actitud de la persona en inducción con respecto a la adquisición de nuevos conocimiento, a la familiarización con los propósitos del área de trabajo y otros aspectos que considere necesarios.

REPRODUCTORAS (7 días)

- Alistamiento del galpón y mantenimiento del mismo.
- Recepción y cría de las aves
- Parámetros de levante, pesajes y grading.
- Vacunaciones, y planes vacúnales
- Manejo y recolección de huevo
- Suministro de alimento
- Manejo de registros
- Toma de muestras
- Bioseguridad

INCUBADORA (7 días)

- Recepción de huevo



INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

- Almacenamiento y manejo del cuarto frío
- Cargue de huevo
- Debe tener un concepto de manejo de: Temperatura, humedad, ventilación y volteo.
- Realización de ovoscopias
- Transferencia
- Conocimiento de Temperatura, humedad y ventilación en nacedoras
- Manipulación del pollito: clasificación, sexaje, vacunación.
- Realización de embriodiagnos
- Manejo de la información
- Evaluación de la calidad del pollito
- Uniformidad y peso de las aves de un día
- Bioseguridad

GRANJAS DE AVES COMERCIALES (7 días)

- Alistamiento y mantenimiento de galpones
- Recepción de aves
- Consumos por línea, peso y uniformidades
- Planes vacúnales
- Selección por peso y manejo de registros
- Despiques
- Entrega de lotes
- Toma de muestras
- Bioseguridad

DISTRIBUCIÓN (2 días)

- Rutas
- Tiempos de entrega
- Capacidad de los vehículos
- Calidad del pollito VS Calidad del transporte



ADMINISTRACIÓN (2 días)

- Conocer las personas que ocupan cada cargo y las funciones que realizan.
- Laboratorio: Tipos de muestras y envío de las mismas, tipos de vacunas y procedimientos para solicitarlas, precios.
- Contabilidad: Reembolsos, manejo de los teléfonos celulares, código de la zona, fechas de cierres de mes, etc.
- Cartera: Documentos para la creación de clientes, manejo de clientes, documentos necesarios para la asignación de créditos, procedimientos y manejo de créditos.
- Desarrollo Personal: programa de salud ocupacional: política, deberes, derechos, accidentes de trabajo, riesgos, entre otros aspectos.

3. INGRESO DE UN EMPLEADO AL AREA DE DISTRIBUCIÓN. (AUX DE CONDUCCIÓN Y CONDUCTOR)

Cuando ingresa una persona como Auxiliar de conducción o Conductor a la organización, el proceso de inducción debe tener una duración de 20 días, en los cuales conocerá los procesos que se desarrollan en la Planta de Incubación, en granjas de Reproductoras, Administración, distribución y Granjas Comerciales.

La persona encargada de dirigir la inducción tiene la libertad de organizar el desarrollo de los temas y conocimientos a adquirir siempre y cuando cumpla con los objetivos del proceso; adicional a esto una vez finalizada la inducción deberá emitir un concepto por escrito dirigido al Departamento de Desarrollo Personal donde describa el proceso desarrollado, la aptitud y actitud de la persona en inducción con respecto a la adquisición de nuevos conocimiento, a la familiarización con los propósitos del área de trabajo y otros aspectos que considere necesarios.

REPRODUCTORAS (2 días)

- Alistamiento del galpón y mantenimiento del mismo.
- Recepción y cría de las aves
- Manejo y recolección de huevo
- Suministro de alimento
- Manejo de registros
- Bioseguridad



INCUBADORA (7 días)

- Recepción de huevo
- Almacenamiento y manejo del cuarto frío
- Cargue de huevo
- Transferencia
- Manipulación del pollito: clasificación, sexaje, vacunación, conteo y empaque.
- Manejo de la información
- Zona de lavado (desinfección de furgones)
- Despachos
- Bioseguridad

GRANJAS DE AVES COMERCIALES (2 días)

- Conocimiento de la polla por fases de desarrollo
- Alistamiento y mantenimiento de galpones
- Recepción de aves
- Despiques
- Entrega de lotes
- Bioseguridad

DISTRIBUCIÓN (7 días)

- Rutas
- Tiempos de entrega
- Capacidad de los vehículos
- Calidad del pollito VS Calidad del transporte
- Procedimiento para la realización del mantenimiento a los vehículos
- Manejo de anticipos y reembolsos
- Programación de vehículos y actividades
- Despachos



ADMINISTRACIÓN (2 días)

- Conocer las personas que ocupan cada cargo y las funciones que realizan.
- Tesorería: Entrega de dinero por concepto de pago de clientes.
- Cartera: Entrega de facturas con soportes
- Desarrollo Personal: programa de salud ocupacional: política, deberes, derechos, accidentes de trabajo, riesgos, entre otros aspectos.

4. INGRESO DE UN EMPLEADO AL AREA DE ADMINISTRACIÓN

Cuando ingresa una persona al área administrativa, el proceso de inducción debe tener una duración de 8 días, en los cuales conocerá los procesos que se desarrollan en la Planta de Incubación, en granjas de Reproductoras, Administración y Granjas Comerciales.

La persona encargada de dirigir la inducción tiene la libertad de organizar el desarrollo de los temas y conocimientos a adquirir siempre y cuando cumpla con los objetivos del proceso; adicional a esto una vez finalizada la inducción deberá emitir un concepto por escrito dirigido al Departamento de Desarrollo Personal donde describa el proceso desarrollado, la aptitud y actitud de la persona en inducción con respecto a la adquisición de nuevos conocimiento, a la familiarización con los propósitos del área de trabajo y otros aspectos que considere necesarios.

REPRODUCTORAS (3 días)

- Alistamiento del galpón y mantenimiento del mismo.
- Manejo y recolección de huevo
- Suministro de alimento
- Manejo de registros
- Bioseguridad



INCUBADORA (2 días)

- Recepción de huevo
- Almacenamiento y manejo del cuarto frío
- Cargue de huevo
- Transferencia
- Manipulación del pollito: clasificación, sexaje, vacunación, conteo y empaque.
- Manejo de la información
- Despachos
- Bioseguridad

GRANJAS DE AVES COMERCIALES (2 días)

- Conocimiento de la polla por fases de desarrollo
- Alistamiento y mantenimiento de galpones
- Recepción de aves
- Bioseguridad

ADMINISTRACIÓN

- Conocer las personas que ocupan cada cargo y las funciones que realizan; adicionalmente profundizará y enfatizará en las áreas con las cuales tendrá mas contacto en el desempeño de las labores diarias.



4. FASE DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos en el proceso, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Siendo responsables de esta ejecución el Departamento de Desarrollo Personal.

RESPONSABLE	PASO	ACCION
Dpto. de Bienestar y Desarrollo	1	Recolección de las evaluaciones y conceptos emitidos por los encargados del proceso de inducción.
	2	Diligenciamiento con el empleado de la constancia de inducción.
	3	Entrega al trabajador del formato de evaluación del programa de inducción.
	4	Establecimiento de ajustes y mejoras.



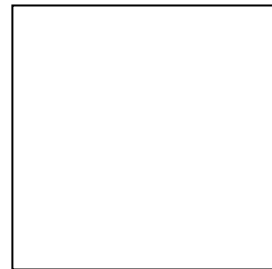
INDUSTRIA AVÍCOLA DEL FONCE S.A.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PERSONAL

CONSTANCIA DE REALIZACIÓN DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Yo, _____ identificado con C.C. _____ manifiesto haber recibido la inducción necesaria para desempeñar a cabalidad mis funciones e identificarme con los propósitos y objetivos de la organización.

FIRMA

c.c.



INDICE DERECHO