

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL REUBICADO EN
CONDICIONES ESPECIALES EN LA EMPRESA COSECHA DEL VALLE S.A.S
PERÍODO 2016-2020**

**CLAUDIA LORENA DELGADO ANDRADE
MARIA FERNANDA VILLARREAL MENDOZA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL REUBICADO EN
CONDICIONES ESPECIALES EN LA EMPRESA COSECHA DEL VALLE S.A.S
PERÍODO 2016-2020**

**CLAUDIA LORENA DELGADO ANDRADE
MARIA FERNANDA VILLARREAL MENDOZA**

**Director
Benjamín Betancourt G.
Administrador de Empresas – MBA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016**

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el director de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, el Director del trabajo de investigación y por el jurado evaluador.

Andrés Ramiro Azuero R.
Director Maestría en Administración

Benjamín Betancourt G.
Director del trabajo de investigación

Firma del jurado evaluador

Firma del jurado evaluador

Tuluá, mayo de 2016

AGRADECIMIENTOS

Gracias a nuestra familia, por su apoyo constante en todos los escenarios de nuestras vidas.

Gracias a nuestros maestros, por brindarnos los conocimientos necesarios para desarrollar el presente trabajo de investigación.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA	14
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Identificación del problema	14
1.1.2 Ubicación del problema.....	15
1.1.3 La Tenencia del Problema	15
1.1.4 La magnitud del problema.....	15
1.1.5 La cronología del problema.....	16
1.1.6 Posibles causas del problema	16
1.1.7 Formulación el problema.....	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	17
1.3. OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	18
1.5 MARCO LEGAL	40
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	46
1.6.1 Tipo de estudio	46
1.6.2 Método de investigación.	47
1.6.3 Procesos metodológicos	48
1.6.4. Instrumentos metodológicos	49
1.6.5 Fases de la investigación.....	50
2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	52
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	52
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	54
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO	54
3.2 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO	61
3.3 ENTORNO ECONÓMICO	66
3.4 ENTORNO JURÍDICO – POLÍTICO E INSTITUCIONAL	77
3.5 ENTORNO AMBIENTAL	87

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO	91
3.7 MATRIZ INTEGRADA	103
4. ANÁLISIS SECTORIAL AZUCARERO	112
4.1 DIAMANTE COMPETITIVO	112
4.1.1 Los Factores Productivos.....	114
4.1.2 Factores básicos del sector azucarero	114
4.1.3 Factores avanzados del sector azucarero	116
4.1.4 Encadenamientos productivos y Clúster	117
4.1.5 Análisis estructural del sector azucarero, según el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	119
5. PERFIL COMPETITIVO O BENCHMARKING	126
5.1 EMPRESAS A COMPARAR	126
5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	127
5.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	130
5.4 RADARES DE COMPETITIVIDAD	132
6. ANÁLISIS SITUACIÓN INTERNO	137
6.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	137
6.2 ÁREA DE PERSONAL	140
6.3 PRODUCCIÓN	141
6.4 ÁREA DE MERCADEO.	141
6.5 ÁREA FINANCIERA	142
6.6 RECURSOS Y CAPACIDADES.	143
6.7 CADENA DE VALOR	143
6.8 EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA	151
7. ANALISIS DOFA.....	154
7.1 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)	155
7.2 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)	157
7.3 ANÁLISIS DOFA	159
7.4 MATRIZ DOFA	160
7.5 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	162
8. ESCENARIOS DE FUTURO PARA COSECHA DEL VALLE S.A.S.	164
8.1 REFERENTE METODOLÓGICO	164

8.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS	166
8.3 PRIORIZACIÓN Y TENDENCIAS	169
8.4 ANÁLISIS MULTICRITERIO	173
8.5 IGO (IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD)	176
8.6 I – I (IMPORTANCIA – INCERTIDUMBRE)	180
8.7 MIC – MAC (análisis estructural)	182
8.8 DELPHI	189
8.9 ENTREVISTAS A EXPERTOS	190
8.10 FORMULACIÓN DE LOS ESCENARIOS	194
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	197
9. 1 VISIÓN	197
9.2. MISIÓN	197
9.3 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN	199
9.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA	200
9.4.1 matriz de ANSOFF	201
9.4.2 Matriz BGC	201
9.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	202
10. PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN	205
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	209
11.1. CONCLUSIONES	209
11.2. RECOMENDACIONES	210
12. BIBLIOGRAFÍA	211

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución geográfica de municipios del Valle del Cauca	57
Cuadro 2. Riesgos Biológicos en el Valle del Cauca	60
Cuadro 3. Entorno: Geofísico	60
Cuadro 4. Cobertura de Salud Valle	65
Cuadro 5. Riesgo Biosanitario del Valle del Cauca	66
Cuadro 6. Entorno: Social y Demográfico	66
Cuadro 7 . Los 10 países más Competitivos	76
Cuadro 8. Entorno: Económico	76
Cuadro 9. Legislación en general Relacionada al Sector Azucarero	78
Cuadro 10. Legislación Ambiental Relacionada con el sector Azucarero	80
Cuadro 11. Organismos de Vigilancia relacionados con el sector Azucarero	84
Cuadro 12. Entorno jurídico	87
Cuadro 13. Especies Nativas del Valle del Cauca	90
Cuadro 14. Entorno: Medioambiental	90
Cuadro 15. Datos técnicos de configuraciones de transporte de Caña.	96
Cuadro 16. Cosechadoras de caña	98
Cuadro 17. Entorno: Tecnológico	102
Cuadro 18. Matriz Integrada del entorno- Cosecha del Valle S.A.S.	104
Cuadro 19. Rivalidad entre competidores	124
Cuadro 20. Amenaza de nuevos entrantes	124
Cuadro 21. Poder de negociación de los Competidores	124
Cuadro 22. Poder de negociación de Compradores	125
Cuadro 23. Productos sustitutivos	125
Cuadro 24. Matriz del perfil competitivo	131
Cuadro 25. Tarifa por tipo de Caña	141
Cuadro 26. Evaluación integrada de la situación interna	151
Cuadro 27. Matriz de evaluación de factores Externos E.F.E.	156
Cuadro 28. Matriz de evaluación es de factores internos EFI	158
Cuadro 29. Fortalezas- Amenazas	159
Cuadro 30. Oportunidades- Amenazas	160
Cuadro 31. Matriz DOFA	161
Cuadro 32. Criterios de Calificación Àbaco de Regnier	169
Cuadro 33. Recopilación de votación para el Àbaco de Regnier.	170
Cuadro 34. Variables Favorables Abaco – Presente	172
Cuadro 35. Variables desfavorables Abaco – Presente	172
Cuadro 36. Variables favorables Abaco – Futuro	173
Cuadro 37. Variables desfavorables Abaco – Futuro	173
Cuadro 38. Análisis IGO	178
Cuadro 39. Clasificación de I-I	181
Cuadro 40. Análisis Estructural IGO	183

Cuadro 41 Resultados entrevistas a expertos	192
Cuadro 42. Matriz de Formulación y Evaluación de la Misión	198
Cuadro 43. Matriz de segmentación	200
Cuadro 44. Plan de Acción	206

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de elaboración de la prospectiva Estratégica	49
Figura 2. Pisos térmicos- Valle del Cauca	56
Figura 3. Municipios con población Indígena en Colombia.....	56
Figura 4. Ingenios azucareros en el Valle del Cauca.....	58
Figura 5. Estado vial del Valle del Cauca	59
Figura 6. Población Censada 1973-2005.....	61
Figura 7. Población por Sexo y grupo de Edad- Valle del Cauca	62
Figura 8. Balance de homicidios en el Valle	64
Figura 9. Comportamiento PIB Trim. 2008-2014 Colombia	68
Figura 10. Tasa de desempleo Total Nacional 2010-2014	69
Figura 11. Exportaciones en descenso 2009-2015.....	70
Figura 12. IPC Colombia abril 2015.....	71
Figura 13. Balanza Comercial anual Colombia 2000-2015.....	72
Figura 14. Deuda Pública en Colombia	75
Figura 15. Cuencas Hidrológicas del Valle del Cauca	88
Figura 16. Vagón HD 12000	95
Figura 17. Vagón HD 15000	95
Figura 18. Máquina de Cosecha Mecanizada.....	97
Figura 19. Maquinaria Agricultura de Precisión- AP	100
Figura 20. Proceso de la Agricultura de Precisión	102
Figura 21. Modelo del Diamante competitivo de Porter	113
Figura 22. Diagrama de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter	119
Figura 23. Valor Lineal- Cosecha del Valle.....	132
Figura 24. Valor Sopesado- Cosecha del Valle	132
Figura 25. Valor Sopesado- Castilla Cosecha	133
Figura 26. Grafico. Valor Lineal- Castilla Cosecha	133
Figura 27. Valor Sopesado- Ingenio Manuelita.....	134
Figura 28. Valor Lineal- Ingenio Manuelita	134
Figura 29. Radial del Benchmarking- Valor sopesado.....	135
Figura 30. Radial del Benchmarking-Valor Lineal.....	135
Figura 31. La mega meta Riopaila Castilla SA.....	137
Figura 32. Organigrama Cosecha del Valle	138
Figura 33. Promedio Ton/H día al 31 de mayo 2015	142
Figura 34. Cadena de Valor Cosecha del Valle S.A.S.	144
Figura 35. Actividades Primarias	145
Figura 36. H-Suministro de Caña.....	146
Figura 37. F-Fabrica azúcar y derivados	146
Figura 38. V- Comercialización de productos y derivados	147
Figura 39. D- Dirigir y conducir la gestión estratégica del negocio.	148
Figura 40. C- Dirigir y conducir la gestión de evaluación y control.....	148

Figura 41. N- Administrar recursos financieros	149
Figura 42. R- Administrar Recursos Humanos.....	149
Figura 43. Q- Suministrar Maquinaria	150
Figura 44. B- Proveer Obras Bienes y Servicios.....	150
Figura 45. Abaco – Presente	171
Figura 46. Abaco – Futuro	171
Figura 47. Familias de variables	174
Figura 48. Análisis Multicriterio	175
Figura 49. Técnica IGO.....	177
Figura 50. Matriz IGO	179
Figura 51. Matriz I-I.....	182
Figura 52. Matriz de Influencia Directa MDI.....	184
Figura 53. Mapa de influencia / dependencia directa MID	187
Figura 54. Mapa de influencia / dependencia indirecta MII.....	187
Figura 55. Mapa de influencia / dependencia directa potencial MIDP	188
Figura 56. Matriz de ANSOFF.....	201
Figura 57. Matriz BGC	202

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en formular un plan estratégico para la gestión del personal reubicado en condiciones especiales, es decir, que presentan algún problema de discapacidad en la empresa Cosecha del Valle S.A.S. filial del Ingenio Riopaila Castilla S.A. con el fin de proponer estrategias encaminadas en alcanzar los objetivos trazados con los recursos de la empresa que son limitados pero que a su vez deben ser administrados de una manera efectiva y eficaz para maximizar las utilidades y generen bienestar, especialmente a esta mano de obra en condiciones de discapacidad.

Para el diseño del plan estratégico se tuvo en cuenta el análisis de la situación externa o del macro ambiente que ayudó a identificar y clasificar las amenazas y oportunidades que influyen en el comportamiento de la organización.

Igualmente se realizó un estudio de referenciación o Benchmarking, herramienta que ayudó a identificar los factores claves de éxito frente al manejo de personal reubicado en condiciones especiales en otras organizaciones similares, para aprovechar sus buenas prácticas por medio de la comparación.

Por otro lado, se hizo un análisis de la situación interna de la organización, esta herramienta fue indispensable para establecer las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Teniendo en cuenta la información anterior, se propuso planes de acción y de mejoramiento para el área de gestión humana, concretamente en lo referente al personal reubicado en condiciones especiales.

ABSTRACT

The present research is to formulate a strategic plan for managing the relocated staff under special conditions, ie that present any problems of disability and which nevertheless can not continue carrying out field work in the company Harvest Valley S.A.S. Riopaila subsidiary Ingenio Castilla S.A. in order to propose strategies to achieve the goals with company resources they are limited but that in turn must be managed effectively and efficiently to maximize profits and generate well-being, especially this labor handicapping conditions.

To design the strategic plan took into account the analysis of the external macro situation or environment that helped identify and classify threats and opportunities that influence the behavior of the organization.

Similarly, a study of benchmarking or benchmarking tool that helped identify key success factors facing the management staff relocated to special conditions in other similar organizations to leverage their best practices through the comparison was made.

On the other hand, an analysis of the internal situation of the organization, this tool was essential to establish the strengths and weaknesses of the company.

Given the information above action plans and improvement for the area of human management, in particular with regard to personnel relocated proposed special conditions.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo formular un plan estratégico para la gestión del personal reubicado en condiciones especiales en la empresa Cosecha del Valle S.A.S. Dicha organización es una filial del Ingenio Riopaila Castilla S.A.

Para contextualizar la empresa filial, es necesario mencionar que Riopaila Castilla S.A es una organización agroindustrial colombiana con noventa y cinco años de experiencia en el mercado nacional e internacional en la producción y comercialización de azúcar, miel y alcohol. Actualmente es líder en la producción de azúcar en Colombia con el 22,7% de participación.

La empresa nació en el Valle del Cauca, Colombia, a partir de la fusión de Riopaila Industrial S.A. y Castilla Industrial S.A., compañías escindidas de Ingenio Riopaila S.A. y Central Castilla S.A., las cuales fueron creadas por el señor Hernando Caicedo en los años 1928 y 1945, respectivamente.

Como producto del proceso de revisión de la estrategia, en el último trimestre del año 2010, se modificó la estructura al pasar de unidades de negocio a unidades operativas de procesos que se apoyan e integran en una única cadena de valor, para producir y procesar caña de azúcar y comercializar sus derivados. De esta manera, Cosecha del Valle S.A.S. se constituye como empresa filial y conforma un pilar de la cadena de valor realizando el proceso agrícola de corte manual de caña de azúcar.

En la planta de personal de Cosecha del Valle S.A.S. se concentra el personal de corte manual de caña, el personal administrativo requerido para el manejo de este personal y aquellas personas que por sus condiciones físicas de salud no pueden desempeñar la labor de corte manual y por consiguiente son reubicadas en otras labores que implican un salario diferente.

Debido a la existencia de inconformidades por parte del personal reubicado, de los altos costos a los cuales está incurriendo la compañía y de la ausencia de estrategias para manejar esta situación se hace necesario formular un plan que identifique la estrategia que debe seguir el área de Gestión Humana de la compañía.

1. EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación del problema

En Cosecha del Valle S.A.S. se ha evidenciado una problemática por la existencia de conflictos laborales con el personal de corte de caña discapacitado o reubicado permanentemente, el cual al tener una restricción médica no puede volver a ejecutar la actividad de corte manual y por el contrario debe ubicarse en una labor que no ponga en riesgo su estado de salud.

A pesar de los esfuerzos de la organización para reubicar a estas personas no se cuenta con un cargo apto que se acomode a las discapacidades particulares de los trabajadores, generándole a la compañía un costo elevado en términos financieros y a los trabajadores inconformidades desde el marco de lo económico y de bienestar porque no pueden realizar su laboral habitual y se sienten relegados por su condición de discapacidad.

Adicionalmente se debe considerar que el personal de campo que presenta éstas condiciones especiales no tiene un nivel de escolaridad alto que aumente su perfil ocupacional y le permita ocupar cargos diferentes dentro de Cosecha del Valle SAS y que éstas personas en la mayoría de los casos se ven afectadas por la ineficiencia del sistema de seguridad social Colombiano que dilata y limita el acceso a la salud y a la posibilidad de acceder a una pensión de invalidez según sea el caso particular de cada trabajador.

Por su parte, la empresa actúa conforme lo establece la legislación laboral Colombiana, garantiza el pago de las obligaciones laborales como salarios, prestaciones sociales y de seguridad social. Adicional, ofrece beneficios extralegales, pactados por convención colectiva de trabajo con el sindicato de trabajadores existente en la organización.

Por las razones anteriormente expuestas, se requiere definir un plan estratégico para la gestión del personal reubicado que permita dar solución la problemática existente en la empresa Cosecha del Valle SAS.

1.1.2 Ubicación del problema

La presente investigación se desarrolló en la empresa COSECHA DEL VALLE S.A.S filial del Ingenio Riopaila Castilla S.A. ubicada en el kilómetro 1 de la vía a La Paila en el municipio de Zarzal departamento del Valle del Cauca.

1.1.3 La Tenencia del Problema

La problemática que rodea la empresa con el personal reubicado en condiciones especiales, involucra los siguientes actores:

Los Corteros de caña Reubicados por discapacidad médica: Que se ven afectados por la ineficiencia del sistema de seguridad social, por la inexistencia de puestos productivos que se ajusten a su capacidad laboral dentro de la organización y se ven afectados en su calidad de vida desde el marco económico y social.

La Familia del Trabajador Reubicado: Quienes se ven afectados porque el proveedor del hogar en este caso el Trabajador Reubicado, no puede ejecutar su labor habitual de corte de caña, sufre una pérdida de capacidad laboral que obliga a un cambio a nivel familiar y que a su vez sufren por la tramitología y burocracia del sistema de seguridad social.

La Organización: Quien se ve afectada en sus estados financieros al asumir un costo de nómina con trabajadores reubicados en labores no productivas, al no tener un cargo o una actividad que estas personas puedan desempeñar de acuerdo con su capacidad residual.

Líderes del área de Gestión Humana: Quienes se ven afectados por los indicadores, presupuesto del área, y demás determinantes de evaluación de desempeño.

1.1.4 La magnitud del problema

Cosecha del Valle S.A.S., filial del Ingenio Riopaila Castilla S.A, empresa nacional, líder, con reconocimiento Internacional, se ve amenazada en su imagen corporativa con la problemática de los reubicados por discapacidad, al ser comparada con otras empresas del sector; se puede destacar que algunas tienen mejor manejo salarial para el grupo de reubicados, pero por otro lado se ven afectadas por el aumento del personal debido a que prefieren pertenecer a este grupo, que hacer labores de corte manual que conlleva a un mayor esfuerzo físico.

En Cosecha de Valle, el número de reubicados permanentes al cierre del año 2014 ascendió a 68 personas, los cuales se han visto afectados económicamente por la disminución de sus ingresos mensuales.

Para la empresa esta problemática ha representado una carga prestacional elevada, sin poder ubicarlos en labores productivas, donde los trabajadores se ven afectados por la ineficiencia del sistema de seguridad social.

1.1.5 La cronología del problema

La empresa Cosecha del Valle S.A.S. inició labores el 1 de octubre 2012, dicha empresa vinculó a todo la planta de personal que venía contratada por las cooperativas de trabajo asociados que prestaban sus servicios a Riopaila Castilla S.A., la planta de personal vinculada inicialmente fue de 1.190 trabajadores, de los cuales 51 de estos se vincularon como reubicados permanente, este personal fue aceptado por directriz de la gerencia basado en los principios de responsabilidad Social, posteriormente en el año 2013 aumentó el número de reubicados en 71, y finalmente en el año 2015 cierra con 68 reubicados permanentes, representando el 7% de la planta de personal.

1.1.6 Posibles causas del problema

Las políticas del estado actual no establecen salarios para personal reubicado por discapacidad en las empresas Colombianas, Cosecha del Valle S.A.S. se ampara en un contrato de trabajo que establece un sueldo básico para labores diferentes al corte de caña y está regulado por la legislación vigente. Cada empresa opta por una forma de pago bajo criterios específicos, por otro lado, la labor del cortero de caña está siendo remunerada bajo modalidad de nómina a destajo. Lo que recibe está determinado por unas tarifas fijadas por cada tipo de caña. Por ejemplo: Caña verde ordinaria, quemada, semi – verde entre otras. Estas tarifas valoran el esfuerzo requerido para la ejecución del trabajo del cortero de acuerdo con el tipo de caña a la que se enfrenta cada día, este esfuerzo y prolongación de la actividad puede conllevar al incremento a enfermedades laborales, accidentes de trabajo o enfermedades de tipo común. Adicionalmente, Cosecha del Valle no cuenta dentro de su plante de personal con cargos o puestos de trabajo donde se puedan reubicar las personas con limitaciones físicas y a su vez los reubicados tienen bajos niveles de escolaridad que disminuyen las posibilidades de reubicación en labores diferentes al campo.

1.1.7 Formulación el problema

¿Qué estrategias se debe implementar para el mejoramiento de la gestión del personal reubicado en condiciones especiales en la empresa Cosecha del Valle S.A.S.?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista teórico, el abordaje del tema en estudio requiere una serie de conceptos teóricos que soportan la investigación, en especial los planteamientos sobre discapacidad, ya que esta condición especial de los trabajadores de la organización en estudio, genera la reubicación de los mismos y por ende la problemática tratada. Adicionalmente, es necesario apoyarse en el desarrollo teórico de la planeación estratégica y la prospectiva, dado que el plan se realiza para el período 2016-2020.

Se justifica elaborar un plan estratégico para la gestión del personal reubicado en condiciones especiales, porque se requiere una ruta de gestión que permita ubicar o resolver el caso de cada trabajador con discapacidad que no puede ejecutar la labor para la cual fue contratado y que se está viendo afectado económicamente.

También se justifica, porque la empresa está incurriendo en costos de nómina elevados que disminuyen sus utilidades al tener trabajadores que no pueden ubicar en una labor productiva y que impactan negativamente en el entorno interno y externo de la organización. Por lo tanto, para Cosecha del Valle S.A.S. un modelo estratégico de gestión del personal reubicado en condiciones especiales, puede representar una herramienta relevante para los dueños, directivos y líderes de gestión.

Para las autoras del trabajo de grado, la realización del mismo es pertinente porque se aborda una problemática muy sentida y compleja que viene aquejando a la organización en su área de gestión humana, poniendo en práctica algunos de los conocimientos adquiridos en el programa de Maestría en Administración, como son la planeación estratégica y el análisis de prospectiva, asociándolos al problema identificado con una población en condición de discapacidad, situación particular que amerita unos lineamientos especiales para su gestión.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Formular el plan estratégico para la gestión del personal reubicado en condiciones especiales en la empresa Cosecha del Valle S.A.S. Periodo 2016-2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

Analizar el entorno de la organización e identificar amenazas y oportunidades.

Realizar el estudio de referenciación o benchmarking a partir de los factores claves de éxito para establecer el perfil competitivo.

Analizar la situación interna de la empresa e identificar fortalezas y debilidades.

Diseñar el sistema de variables críticas (DOFA) a partir del análisis del entorno, el sector y la situación interna de la empresa.

Formular los escenarios del futuro a los que se enfrentará la empresa en el horizonte establecido y el escenario apuesta deseado.

Formular el direccionamiento estratégico para la gestión del personal reubicado en condiciones especiales de la empresa en estudio.

Diseñar un plan de acción para la implementación del plan estratégico diseñado.

1.4 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

1.4.1. Estado del arte

Una de las problemáticas evidenciadas en el personal reubicado por discapacidad es el aislamiento con los demás corteros que se encuentran ejecutando su labor normalmente, por un lado se ven afectados por la disminución de salario, y el otro es el sentimiento de no ser productivos, es aquí donde se trae a destacar el libro titulado: Vidas Desperdiciadas; se refiere a los desperdicios del consumo, y de la obsolescencia programada (en la tecnología, pero también en la moda y en los conocimientos) que impulsa el crecimiento económico continuo, el engranaje de la prosperidad en las sociedades ricas del mundo. Y también presenta los seres

humanos como desperdicios debido a millones de personas cuyo trabajo, cuyas habilidades no son útiles para producir ni tampoco para consumir son consideradas como desechos. En los países ricos, una creciente masa de desempleados, a veces cualificados, pero obsoletos, condenados a "reciclarse" o ser rechazados. En los países pobres, simples nacidos en una zona marginal cuyo "exceso" de población ya no puede enviarse a la colonizar tierras infrautilizadas, como antaño, porque ya no quedan rincones que poner en explotación.¹

Es importante destacar para la investigación, algunos trabajos que sirven de referencia para desarrollar el estudio:

Tesis: Satisfacción Laboral de Población Reubicada en un Empleo Posterior a Accidente de Trabajo o a Enfermedad Profesional - Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia 2011)

El objetivo del trabajo de grado fue interpretar la satisfacción laboral de personas reubicadas en un trabajo a causa de una enfermedad profesional o un accidente de trabajo. La recolección de los datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas a un grupo de trece (13) personas reubicadas laboralmente. En el proyecto se hizo una interpretación de la satisfacción laboral de éstos trabajadores, describiéndola a partir de sus percepciones e identificando elementos generadores de satisfacción laboral que permitan alimentar los procesos y programas de reincorporación y rehabilitación profesional que actualmente se desarrollan en el ámbito nacional, así como el quehacer de los profesionales en salud y seguridad en el trabajo cuyo propósito es favorecer el bienestar de los trabajadores. Igualmente la autora esperaba que los resultados fueran de utilidad para el desarrollo de ideas de investigación para profundizar en el tema y generar acciones más impactantes con la población ²

En el texto de Catalina Montero Gómez titulado Estrategias para facilitar la inserción laboral a personal con discapacidad, expone unas ideas que permiten identificar las tareas, habilidades, destrezas y conocimientos que un trabajador debe tener y desarrollar para hacerle frente a las exigencias de un medio laboral determinado; lo que contribuye diseñar, adecuar y desarrollar programas de capacitación que respondan directamente a dichas exigencias.³

También se tuvo en cuenta el artículo: Las iras del Azúcar, por Ricardo Sánchez Ángel, es el resultado de la investigación en curso "Sobre luchas de la clase trabajadora en Colombia 1970-1980", dirigida por el profesor Mauricio Archila. Este artículo tuvo como objetivo presentar el desarrollo de la industria azucarera en el

¹ BAUMAN. Zygmunt. Vidas Desperdiciadas. Ediciones Paidós Ibérica. Venezuela. 2005. p.380

²BERNAL GAVIRIA. Marcela. Satisfacción Laboral de Población Reubicada en un Empleo Posterior a Accidente de Trabajo o a Enfermedad Profesional. [En línea]. 2005. [consultado 28 de febrero de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6423/1/5539401.2011.pdf>.

³ MONTERO GÓMEZ, Catalina. Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas con discapacidad. Editorial Universidad Estatal Distancia, San José, Costa Rica, 2003. ISBN: 9968-31-281-0.

Valle del Cauca desde una perspectiva histórica. Las preguntas que aborda el artículo hacen referencia a las principales incidencias de las luchas obreras en distintos momentos, especialmente las huelgas de 1959 y la de 1975-76, con epicentro en el Ingenio Riopaila.⁴

Esta referencia es importante en la construcción del marco teórico ya que se requiere conocer en qué consiste el trabajo del cortero de caña, los conflictos laborales y sociales que han surgido a través de los años.

1.4.2. Marco teórico.

Teniendo en cuenta que el objetivo del trabajo es formular el plan estratégico para la gestión del personal reubicado en condiciones especiales en la empresa Cosecha del Valle S.A.S., es importante tener claridad, no sólo en algunos aspectos teóricos de gestión humana, sino también sobre el concepto de “condiciones especiales”, que constituye el eje articulador del trabajo, dado que la reubicación es una consecuencia de esta condición. Por esto, se incluyeron teóricos que tratan sobre el tema de la discapacidad, con un enfoque especial en el área laboral, que es el interés del trabajo, así como la salud ocupacional y la relación ambiente-salud en el trabajo.

El talento humano en las escuelas de pensamiento administrativo: Inicialmente conviene considerar la evolución del concepto del talento humano en las diferentes escuelas del pensamiento organizacional. Al respecto Falcón⁵ describe la evolución de los sistemas gerenciales, clasificándolos en dos períodos: el Clásico y el Contemporáneo. El período clásico abarca desde 1890 a 1950, destacándose la gerencia sistemática, la cual plantea la realización y elaboración de procedimientos especiales para cada tipo de función con el fin de asegurar la mayor coordinación, haciendo hincapié en la definición de las responsabilidades y obligaciones de los trabajadores, el establecimiento de procedimientos estandarizados y la contabilización de costos. En el contexto de la gerencia sistemática, el recurso humano no era considerado como un aspecto esencial dentro del proceso, motivo por el cual tenía muy pocas consideraciones y beneficios.

En el período clásico, también se destaca la gerencia científica, impulsada por Frederick Taylor, quien determinó la necesidad de estudiar científicamente los procesos productivos de la empresa para lograr una verdadera eficiencia productiva. De acuerdo con Falcón, la gerencia científica identifica cuatro principios

⁴ SANCHEZ ÀNGEL, Ricardo. Las Iras del Azúcar. La huelga de 1976 en el ingenio Riopaila. Historia critica. Universidad de Los Andes Bogotá, Colombia. Vol. 35,34-57

⁵ FALCÓN MENDOZA, José Luis. Gerencia y toma de decisiones. 3 ed. Bogotá D.C.: Intermedio Editores Ltda., 2004. 136 p.

fundamentales: ésta debe determinar en forma científica cada proceso individual de trabajo; debe seleccionar, entrenar, educar y desarrollar a cada trabajador para la realización de su labor; debe colaborar con los trabajadores para identificar los planes de trabajo y se deben establecer claramente las responsabilidades entre gerente y empleados. Taylor consideró, que para lograr estos objetivos, era fundamental la correcta selección y entrenamiento del personal, además el establecimiento de herramientas y cartas de funciones para apoyar a los trabajadores. También estableció remuneraciones, para estimular a los trabajadores de acuerdo a su producción. Se observa en la gerencia científica, la importancia que se le otorga al recurso humano, como elemento que sustenta la producción de las empresas, motivo por el cual se debe apoyar y estimular.

Una tercera corriente teórica perteneciente al período clásico es la gerencia administrativa. Falcón indica que ésta condujo a la necesidad de contar con ejecutivos de alto nivel y experiencia para que pudieran dirigir las estrategias fundamentales de las organizaciones. Henry Fayol, fue el máximo representante de esta corriente, desarrollando 14 principios generales de gerencia: “división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de comando unidad de dirección, supremacía del interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad laboral, iniciativa y espíritu corporativo.”⁶ En la gerencia administrativa, también se destaca la importancia del recurso humano, específicamente a nivel directivo, el cual debía guiar a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Posteriormente, Elton Mayo y Fritz Roethlisberg, desarrollaron un estudio que determinó la influencia de los factores humanos, sociales y psicológicos en la eficiencia y mejor desempeño de la organización, dando lugar la gerencia de relaciones humanas, teniendo en cuenta que demostraron que dichos factores tenían mayor peso en la productividad que aquellos factores de orden físico en las condiciones de trabajo.

El sociólogo alemán Max Webber, en su obra Teoría de las Organizaciones Sociales y Económicas, plantea un nuevo sistema gerencial denominado burocracia, en el cual éstas pueden funcionar con grandes cantidades de empleados de modo que cada cual tendrá sus responsabilidades particulares plenamente establecidas, también se pueden efectuar muchas actividades de forma rutinaria, lo cual simplifica los procesos. En este sistema, se hace énfasis en los puestos y no en las personas, por lo tanto se ignora la importancia del recurso humano.

⁶ Ibíd. p. 12

Falcón, destaca que el período contemporáneo, se encuentra comprendido entre los años 1950 y 1999, con el desarrollo de nuevos sistemas gerenciales como “la gerencia cuantitativa, conducta organizacional, teoría de sistemas y calidad total”⁷

La gerencia cuantitativa, establece la necesidad de utilizar métodos cuantitativos, para el mejoramiento de los procesos productivos que ayudan al gerente a tomar decisiones, con un fundamento teórico matemático, que debería reducir el riesgo de las decisiones.

Posteriormente, la conducta organizacional promueve la eficiencia del empleado mediante el conocimiento del individuo. En esta corriente se destaca Douglas Mac Gregor, creador de la Teoría X y Teoría Y. En la primera, todos los empleados son flojos y en consecuencia es necesario un alto nivel de supervisión y soporte. En la segunda, las personas son suficientemente capaces para lograr un correcto desempeño de sus actividades ya que desean cumplir con todas sus funciones. En esta corriente teórica, se considera que una mayor autonomía puede incrementar el desempeño de los empleados, además se requiere desarrollar el recurso humano.

En el período contemporáneo, también se destaca la Teoría de Sistemas, la cual entiende el proceso gerencial como un todo absolutamente interrelacionado con su medio externo. La idea de la teoría de sistemas, fue desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy⁸ y se define como un sistema abierto, en el que factores tales como recursos humanos, insumo de materiales, recursos financieros, equipos, tecnología, entre otros, forman parte integrante de la organización, aun estando por fuera de ella. En esta teoría, el recurso humano es considerado importante al igual que los demás factores internos y externos, sin embargo, no se enfatiza específicamente en tal recurso.

Posteriormente, está la teoría de la calidad total, la cual tiene como fundamento lograr la elaboración de productos sin fallas o defectos, fundamentada en principios como “hacerlo bien la primera vez para evitar el costo de repetirlo, escuchar y aprender de los empleados y clientes, construir equipos de trabajo de alta confiabilidad y realizar continuas mejoras en los procesos.”⁹

⁷ Ibíd. p. 14

⁸ BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Trad. de Juan Almela. 2ª ed. México: FCE, 2006

⁹ FALCÓN (2004) Op. cit. p. 16

Izar y González¹⁰ señalan que en la década de los 60, el empresario y consultor estadounidense Philip Crosby, creó el movimiento cero defectos, promoviendo el concepto de hacer las cosas correctamente desde el inicio, haciendo referencia a la importancia de la participación del recurso humano.

Las anteriores corrientes teóricas, permiten comprender la importancia de la organización y todos aquellos factores que interactúan en ella. Se aprecia que el recurso humano, ha sido uno de los principales focos de atención en las diferentes corrientes teóricas, además, su importancia en el contexto teórico ha sido creciente. Inicialmente, la gerencia sistemática no lo consideraba un aspecto esencial dentro del proceso, no obstante, a partir de la gerencia científica, empezó a darse mayor relevancia a este recurso, teniendo en cuenta que es un elemento que sustenta la producción de las empresas.

Más adelante, la gerencia administrativa hizo especial énfasis en el recurso humano a nivel directivo, aceptando que es el encargado de guiar a las organizaciones, hacia el cumplimiento de los objetivos.

Por su parte, la gerencia de relaciones humanas, demostró que los factores humanos, sociales y psicológicos tenían mayor influencia en la eficiencia y mejoramiento del desempeño de las empresas, incluso superior que los factores de orden físico; es en este momento cuando se empieza a vincular el recurso humano con la productividad y a pesar de que el sistema gerencial burocrático, hace más énfasis en los puestos que en las personas, la conducta organizacional, comienza a promover la eficiencia del empleado mediante el conocimiento del individuo.

Es así, como más adelante en la teoría de los sistemas, el recurso humano es considerado importante al igual que los demás factores internos y externos, y a pesar de no enfatizar en este recurso, la teoría de la calidad total le da gran relevancia, con relación a su participación promoviendo el concepto de hacer las cosas correctamente desde el inicio.

Las anteriores teorías, dejan claridad sobre la evolución del pensamiento administrativo en torno al factor humano y su incidencia en la productividad y competitividad. Es por ello que la gestión humana se convierte en un elemento de trascendental importancia para las organizaciones en la actualidad, pues de este factor depende finalmente la competitividad.

¹⁰ IZAR Z., Juan M., GONZÁLEZ O., Jorge H. Las 7 herramientas básicas de la calidad: descripción de las 7 herramientas estadísticas para mejorar la calidad y aumentar la productividad. México: Universidad Autónoma San Luis Potosí, 2004. p. 37

Según Jaramillo¹¹ gestión del talento humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Para Calderón y otros¹² el interés sobre la gestión humana radica en la aceptación de que su aplicación en los procesos productivos genera riqueza y el surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades organizacionales la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida, valorando en especial los activos intangibles.

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero más adelante se cambió el enfoque centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio.

¹¹ JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista Pensamiento y Gestión Nro. 18. Universidad del Norte, 2005.

¹² CALDERON HERNANDEZ, Gregorio, NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia y ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios Gerenciales, Abr./Jun 2007, vol.23, no.103, p.39-64. ISSN 0123-5923. Universidad ICESI

Según Chiavenato¹³ el contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Es un área sensible a la mentalidad que predomina en las empresas, depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.

La discapacidad e inclusión social: En este contexto, la situación de las personas en condición de discapacidad constituye un nuevo reto para las áreas de gestión humana de las organizaciones en la actualidad. Según el Ministerio de Salud y Protección Social,¹⁴ La Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud -CIF, desarrollada por la Organización Mundial de la Salud -OMS, utiliza un enfoque “biopsicosocial”, y define la discapacidad, desde el punto de vista relacional, como el resultado de interacciones complejas entre las limitaciones funcionales (físicas, intelectuales o mentales) de la persona y del ambiente social y físico que representan las circunstancias en las que vive esa persona.

Por su parte, la inclusión social expresa el adecuado acceso a bienes y servicios, procesos de elección colectiva, la garantía plena de los derechos de los ciudadanos y la eliminación de toda práctica que conlleve a marginación y segregación de cualquier tipo. Este proceso permite acceder a todos los espacios sociales, culturales, políticos y económicos en igualdad de oportunidades.¹⁵

Consecuente con lo anterior, en Colombia, la Ley 1618 de 2013¹⁶ en su artículo 13, señala que todas las personas con discapacidad tienen derecho al trabajo. Para garantizar el ejercicio efectivo del derecho al trabajo de las personas con discapacidad, en términos de igualdad de oportunidades, equidad e inclusión, en concordancia con el artículo 27 de la Ley 1346 de 2009, el Ministerio de Trabajo y demás entidades competentes establecen medidas para facilitar el acceso de esta población al trabajo.

Desde el punto de vista teórico, Torres¹⁷ señala que la definición y manejo de la discapacidad ha estado sujeta a discusiones filosóficas y modelos teóricos que han marcado importantes posturas para su entendimiento, desde aquellas que

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill 2002. P. 6

¹⁴ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Discapacidad. [en línea] Página Web del Ministerio [consultado el 10 de Septiembre de 2016] Disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/DisCAPACIDAD.aspx>

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1618 de 2013. Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

¹⁷ TORRES BAQUERO, Marta. Las realidades de las personas con discapacidades. *En*: Inclusión Social de las Personas con Discapacidad. Reflexiones, realidades, retos. Instituto del desempeño humano y la discapacidad IDH. 2003, 175 p.

marginaron y condenaron al aislamiento a las personas con alguna discapacidad, pasando por el paradigma de rehabilitación que concibe el problema en el individuo y su solución mediante la habilidad y dominio de los profesionales de la salud y llegando a posturas como la relacionada con la autonomía personal, la cual concibe el problema en el entorno mismo y en el proceso de rehabilitación, concentrando sus acciones alrededor de la búsqueda de la igualdad, el establecimiento de normas y la remoción de barreras entre otras.

Según este paradigma, se establece la necesidad de la orientación y capacitación entre iguales, es decir entre los que conocen por experiencia propia las dificultades que la discapacidad acarrea y aquellos que buscan crear alternativas para solucionarla, en el marco de modalidades de intervención y el establecimiento de políticas que beneficien a esta población.

Torres¹⁸ indica que a partir del modelo social, la discapacidad no se considera como una característica de la persona, sino como un conjunto de condiciones creadas por un ambiente social. Por tanto su manejo requiere de la actuación social y es responsabilidad colectiva de la sociedad hacer las modificaciones ambientales necesarias para la participación plena de las personas con discapacidad en todas las áreas de la vida social.

Por su parte, Toboso y Arnau¹⁹ señalan que los tres modelos tradicionales que a lo largo de la historia han servido a la sociedad como marco para el tratamiento de la discapacidad son el modelo de presidencia, el modelo médico-rehabilitador (o asistencial) y el modelo social. Más recientemente aparece el modelo de la diversidad y posteriormente el enfoque de capacidades y funcionamientos de Amartya Sen, el cual se relaciona con los logros de bienestar, calidad de vida y libertad por parte de las personas.

En el modelo de la diversidad, de Palacios y Romañach²⁰ todas las personas tienen un mismo valor moral, independientemente de sus capacidades o discapacidades, es decir, tienen que tener garantizados los mismos derechos humanos. Debido a esto y según Toboso y Arnau, se establece un giro epistemológico profundo, dado que el hecho de la discapacidad se convierte en una cuestión de carácter ético y filosófico, adquiriendo un estatus moral a través del cual toda persona con grave discapacidad adquiere la misma condición de humanidad y dignidad, lo que implica

¹⁸ *Ibíd.* p. 108.

¹⁹ TOBOSO M., Mario Y ARNAU R., María Soledad. La discapacidad dentro del enfoque de capacidades y funcionamientos de Amartya Sen. [en línea] Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades, No. 20, 2008. pp. 64-94 [consultado el 14 de sept. de 2016] Disponible en internet: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/23277/1/MarioToboso-SoledadArnau_Araucaria_10-20.pdf>

²⁰ PALACIOS, A. y ROMAÑACH, J. El modelo de la diversidad. Ediciones Diversitas, Valencia, 2006. Citado por: TOBOSO y ARNAU, 2008, p. 70.

que toda discriminación que sufra será entendida como una violación de los derechos humanos de las personas con discapacidad.

Por su parte, el enfoque de las capacidades de Amartya Sen surge en el contexto del desarrollo humano a través del cual se califica el bienestar y calidad de vida de las personas. Según el autor referenciado, el desarrollo va más allá del aumento de la producción económica nacional y tiene que ver más con las cosas que las personas pueden realmente hacer teniendo en cuenta los llamados funcionamientos y así con las capacidades de que disponen, entendidas como las oportunidades para elegir y poder llevar una u otra clase de vida.²¹

Según Toboso y Arnau, la noción más primitiva de este enfoque se refiere a los funcionamientos, que representan partes del estado de una persona, especialmente las cosas que logra hacer o ser al vivir. El enfoque se basa en una visión de la vida como combinación de varios quehaceres y seres, en el que la calidad de vida debe evaluarse en términos de la capacidad para lograr funcionamientos valiosos. Algunos funcionamientos son muy básicos, pero existen otros más complejos como alcanzar la autodignidad o integrarse socialmente, aunque los individuos pueden diferir en la valoración que le den.

Adicionalmente, la capacidad de una persona refleja las combinaciones alternativas de los funcionamientos que ésta puede lograr, entre los cuales puede elegir un conjunto de ellos. Así, cuando se aplica el enfoque de las capacidades a la ventaja de una persona, lo que interesa es evaluarla en términos de su habilidad real para lograr funcionamientos valiosos como aspectos constitutivos de su vida.²²

La noción de discapacidad se introduce en el enfoque de capacidades y funcionamientos a raíz de la importancia que otorga Sen a la diversidad de las características propias y externas de las personas a la hora de valorar la desigualdad en el logro de funcionamientos valiosos.

Política Nacional de Discapacidad e inclusión social en Colombia: En Colombia, el Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos” 2010 – 2014 plantea en su capítulo IV. Igualdad de oportunidades para la prosperidad social, la necesidad de consolidar en el marco del sistema de protección social, todas las acciones conducentes a garantizar la inclusión social de las Personas con Discapacidad -PcD y sus familias y para ello propone las siguientes estrategias en el marco de la Promoción Social:

²¹ SEN, Amartya. Resources, values and development, Oxford, Basil Blackwell, 1984, y commodities and capabilities, Ámsterdam, Elsevier Science, 1985. Citado por: TOBOSO y ARNAU, 2008, p. 71.

²² *Ibid.* p. 71

“...reconociendo el ámbito intersectorial que implica el reto de mejorar las condiciones de vida y la inclusión social y económica de la población con discapacidad, es importante fortalecer el Sistema Nacional de Discapacidad -SND en el desarrollo de los compromisos adquiridos en la Convención de Naciones Unidas sobre derechos de las personas con discapacidad, adecuando la política y los planes de acción, considerando, entre otros, los siguientes aspectos: (1) la formación de redes sociales territoriales y comunitarias; (2) la evaluación de la pertinencia, el alcance y el aporte de la gestión de las diferentes instituciones que hacen parte del SND; (3) la definición y avances en la atención integral a personas en condición de discapacidad; la actualización del registro nacional de discapacidad; (4) la articulación, y coordinación intersectorial y territorial y (5) la formalización de la valoración y medición de la condición de discapacidad”.

En este marco y considerando los compromisos establecidos por el país al ratificar la Convención de Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad, el Ministerio de Salud y Protección Social de forma coordinada con el DNP y las instancias del Sistema Nacional de Discapacidad en el nivel nacional (Consejo Nacional de Discapacidad –CND y Grupo de Enlace Sectorial –GES) y en el nivel territorial (comités departamentales, distritales y municipales de discapacidad), emprendió durante el año 2012 el proceso de formulación de la nueva política de Discapacidad e Inclusión Social con participación de todas las regiones del país en mesas sectoriales e intersectoriales, una Mesa de Consolidación Nacional y un posterior proceso de validación del objetivo, ejes estratégicos y líneas de acción definidos.

Esta política y su inclusión en la agenda del gobierno nacional a través del Consejo de Política Económica y Social CONPES, compromete a toda la institucionalidad del gobierno en el nivel nacional y territorial y toma como referente la Convención de Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad.

De igual forma se complementa con las disposiciones establecidas en la Ley Estatutaria 1618 de 2013 para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

El objetivo de este CONPES²³ es precisar los compromisos para la implementación de la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014, “Prosperidad para Todos”, así como definir

²³ DNP. Política pública nacional de discapacidad e inclusión social. Documento Conpes Social No. 166. Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, diciembre 9 de 2013. 61 p.

los lineamientos, estrategias y recomendaciones para avanzar en el tema de garantía de cumplimiento de los derechos humanos para las personas con discapacidad.

Vinculación laboral de discapacitados: Según Borda y Varela,²⁴ si bien hay muchas personas con limitaciones que quieren y pueden trabajar, a menudo se hallan excluidas del mundo laboral. La tasa de desempleo entre los 386 millones de discapacitados de todo el mundo en edad de trabajar, tasa que asciende hasta el 80% en algunos países, es mucho más elevada que entre los demás individuos en edad de trabajar. Como consecuencia, muchas personas con limitaciones viven en condiciones de pobreza y su contribución potencial queda desperdiciada tanto para sus familiares como para sus empleadores y la sociedad en su conjunto.

De acuerdo con Vega Fuente, autor citado por Borda y Varela,²⁵ en el convenio número 159 de la OIT, se considera la discapacidad como una situación de desventaja laboral que puede y debería ser corregida mediante un conjunto de medidas de política, reglamentaciones, programas y servicios. En el convenio se insta a los estados miembros a que basen sus políticas nacionales en los siguientes principios: igualdad de oportunidades; igualdad de trato; incorporación de formación y de oportunidades de empleo; participación de la comunidad, consultas tripartitas con la participación de las autoridades públicas y de los representantes de los trabajadores y lo trabajadores; consultas con representantes de personas discapacitadas o que se ocupan de estas personas.

Sin embargo, Borda y Varela indican que en la actualidad cada vez es más difícil emplearse y obtener estabilidad laboral, además, las características de la sociedad y del sistema, tienden a economizar trabajo, prescindir de las personas y hacer del empleo algo flexible y por tanto inestable y variable. Esta situación se convierte en obstáculo especialmente para las personas con alguna limitación, pero es más crítico en esta población, según los autores, por la falta de reconocimiento social de estimación y escasa remuneración por la actividad realizada.

Debido a lo anterior, como indican Borda y Varela, no basta con proporcionar a través de centros educativos una educación especial, sino se tiene continuidad en el ámbito social laboral.

²⁴ BORDA, Ana M. y VARELA, María J. Vinculación de discapacitados en las organizaciones [en línea]. Universidad de la Sabana, 2006 [citado el 15 sep., de 2016]. Disponible en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/4527/1/131019.pdf>

²⁵ *Ibid.* p. 4.

Borda y Varela²⁶ citan a Arenas J (1998), autor que indica a su vez, que durante la Conferencia Transatlántica sobre Personas con Discapacidad, Empleo y Nuevas Tecnologías, sigue persistiendo, de hecho, el rechazo o, al menos, el miedo al rechazo en el empleo por tener una discapacidad. Precisamente este miedo a no hallar trabajo hace que solo 40.000 solicitantes de empleo admitan su discapacidad. “Sin incorporación al mercado laboral no hay integración social plena” de los discapacitados, y sin esta, no hay igualdad de oportunidades, y sin “cambio de mentalidad”, no se convertirá en un hecho esa teórica igualdad de derecho.

Es aquí donde cabe hablar de discriminación. Al respecto, Borda y Varela indican que existe discriminación, como señala la OIT (2001):

...cuando existe cualquier distinción, exclusión o preferencia basadas en determinadas razones que anulen o reduzcan la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo o la ocupación. Las normas generales que establecen distinciones basadas en razones prohibidas constituyen una discriminación para la ley. La actitud específica de una autoridad pública o persona privada que brinda un trato desigual a personas o miembros de un grupo por una razón prohibida constituye una discriminación en la práctica. La discriminación indirecta se refiere a situaciones, reglamentaciones o prácticas en apariencias neutras que en realidad redundan en un trato desigual a las personas con determinadas características. No se consideran discriminatorias las distinciones o preferencias que puedan resultar de la aplicación de medidas especiales de protección y asistencia adoptadas para satisfacer las necesidades particulares de las personas discapacitadas.²⁷

Es claro, que el trabajo es condición necesaria para la normalización de la vida de las personas con minusvalía. El trabajo no es solo una forma de conseguir el sustento, sino también un medio de expresión personal y de relación social y en no pocos casos una terapia. El trabajo se convierte en un recurso más para el pleno desarrollo educativo de la persona.

Cerón y Urriago²⁸ citan un estudio de la Organización Internacional del Trabajo²⁹ en el cual se indica que en el ámbito laboral, existe discriminación hacia las personas en razón de su “condición”, negándoseles la oportunidad de demostrar sus

²⁶ *Ibíd.* p. 5.

²⁷ *Ibíd.* p. 5.

²⁸ CERÓN, Paula y URRIAGO, Juan F. La eliminación de las barreras en el acceso al empleo para la población discapacitada [en línea]. Grupo de Acciones Públicas. ICESI. [citado el 15 sep., de 2016]. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/grupo_acciones_publicas_icesi/images/pdfs/articulo_discapacitados.pdf

²⁹ La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean. Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, Conferencia Internacional del Trabajo, 96a sesión, 2007 96a sesión, 2007. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

habilidades y capacidades para desempeñarse de modo igual o incluso mejor que aquellas personas en pleno disfrute de todas sus facultades.

Como resultado de estas prácticas, los discapacitados se enfrentan a estar desempleados; o al empleo bajo condiciones laborales desiguales, con salarios menores a los percibidos por una persona sin limitaciones en el mismo cargo, a la falta de adecuación del puesto de trabajo que dificulta el buen desempeño de sus funciones y empeora sus dolencias; al constante menosprecio por su “condición” y a la falta de credibilidad en sus capacidades, conocimientos y habilidades para asumir tareas de alta responsabilidad, o el liderazgo de proyectos. Estos tratos discriminatorios generan efectos negativos de tipo personal y social: los desmotiva para seguir su plan de vida, les niega la oportunidad de ganarse dignamente lo necesario para cubrir sus necesidades y las de sus familias y de contribuir al crecimiento de la economía nacional.

Relación ambiente-salud en el trabajo: Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la salud se define como el “estado de bienestar físico, mental y social”.³⁰ Por su parte, cuando se habla de salud laboral, se refiere al trabajador, que puede resultar afectado por las diferentes variables o factores de riesgo existentes en el ambiente laboral, bien sea de tipo orgánico, psíquico o social.

El derecho a la salud se entiende como el acceso a los servicios de promoción de la salud, de prevención y curación de enfermedades y de rehabilitación en los casos de deterioro de la salud. Esta categoría abarca también el acceso a una alimentación adecuada, a condiciones de trabajo sanas, seguras y dignas y a servicios de asistencia y de apoyo para el cuidado de la salud de la persona. El conseguir el más alto grado de salud constituye un objetivo social de primer orden, siendo preciso para su logro del aporte de otros sectores, sociales y económicos.³¹

La salud del trabajador no depende sólo del correcto funcionamiento de su organismo y estructura psíquica, sino que se ve influenciado en gran medida por los factores ambientales y principalmente sociales en el que se encuentra incluido entre ellos las condiciones de trabajo. Por estas razones no sólo se debe entender los factores de naturaleza física, química o técnica (materias utilizadas o producidas, equipos empleados y métodos de producción aplicados), que pueden existir en el puesto de trabajo, sino que también deberán considerarse aquellos factores de carácter psicológico o social que pueden afectar de forma orgánica, psíquica o social la salud del trabajador.

El ambiente de trabajo, según Cortés Díaz, considera las siguientes subdivisiones⁵:

³⁰ CORTÉS-DÍAZ, JM. Seguridad e higiene del trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales. 9ª ed. Madrid; 2007:30,32,614

³¹ Daniels N. Justice health care. Cambridge (U.K.): Cambridge University Press; 1985

- Ambiente físico
- Ambientes psicológico
- Ambiente social

Según el autor citado, el ambiente físico, también denominado orgánico, lo constituyen aquellos factores ambientales que pueden dañar la salud física y orgánica del trabajador, comprendiendo factores mecánicos, como elementos móviles, cortantes, punzantes, etc., de las máquinas, herramientas, manipulación y transporte de cargas; factores físicos como las condiciones termohigrométricas, ruido, vibraciones, presión atmosférica, radiaciones ionizantes y no ionizantes, iluminación, etc.; factores químicos como son los contaminantes sólidos, líquidos y gases presentes en el aire y los factores biológicos como protozoos, virus, bacterias, etc.

El ambiente psicológico es consecuencia de factores asociados a los nuevos sistemas de organización del trabajo derivados del desarrollo tecnológico que crea en el trabajador problemas de adaptación, insatisfacción, estrés, etc.

Por su parte, el ambiente social es consecuencia de las relaciones sociales externas a la empresa, afectadas cada vez más por problemas generacionales, cambio de esquemas de valores, etc., o internos a la organización, sistemas de mando, política de salarios, sistemas de promoción y ascensos, etc.

Reubicación laboral: según el portal Gerencie.com,³² cuando un trabajador sufre una enfermedad profesional, si el porcentaje de discapacidad producto de su enfermedad o accidente no es suficiente para ser pensionado, muy probablemente deba ser reubicado a un nuevo puesto o cargo en el que se puede desempeñar correctamente de acuerdo a su nueva condición.

Sobre este tema, el Ministerio de la Protección Social se pronunció en concepto 303964 de 2009:

(...) En el Sistema General de Riesgos Profesionales, cuando se trate de incapacidad generada por enfermedad o accidente de origen profesional, una vez terminado el período de incapacidad temporal originada en enfermedad profesional o accidente laboral, de conformidad con lo previsto en el artículo 4° de la Ley 776 de 2002, el empleador está en la obligación, si el trabajador recupera su capacidad de trabajo, a ubicarlo en el cargo que desempeñaba, o a reubicarlo en cualquier otro para el cual esté capacitado, de la misma categoría; de igual modo, según lo dispuesto en el artículo 8 de la misma norma, cuando se trate de trabajadores con

³² GERENCIE.COM. Reubicación laboral por enfermedad profesional [en línea]. Portal Web, 2016 [citado el 15 de Septiembre de 2016]. Disponible en <http://www.gerencie.com/reubicacion-laboral-por-enfermedad-profesional.html>

incapacidad permanente parcial, los empleadores están obligados a ubicar al trabajador incapacitado parcialmente en el cargo que desempeñaba o a proporcionarle un trabajo compatible con sus capacidades y aptitudes, para lo cual deberán efectuar los movimientos de personal que sean necesarios.

Frente al tema de la reubicación laboral, Gerencie.com considera pertinente remitirse al concepto que sobre el particular ha emitido la Dirección General de Riesgos Profesionales:

1. El artículo 10 ° de la Resolución 1016/89 (Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país), establece que: "Las subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo, tiene como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgos ocupacionales; ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psico-fisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo".

2. Que el artículo 5° del Decreto Ley 1295/94 establece que: "todo trabajador que sufra accidente de trabajo o enfermedad profesional tendrá derecho a: "asistencia médica, quirúrgica, terapéutica y farmacéutica; servicios de hospitalización; servicio odontológico; suministro de medicamentos; servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento; prótesis y órtesis, su reparación, y su reposición solo en casos de deterioro o desadaptación, cuando a criterio de rehabilitación se recomiende; rehabilitación física y profesional".

Por lo tanto de acuerdo a lo anterior la rehabilitación física y profesional debe ser cubierta por la ARL y son de responsabilidad de la ARL.

De acuerdo a lo establecido en el Manual Guía de Rehabilitación y reincorporación ocupacional, publicado por este Ministerio, el alcance de los procesos de rehabilitación profesional puede ser:

- Reintegro laboral sin modificaciones.
- Reintegro laboral CO/7 modificaciones.
- Reubicación laboral temporal.
- Reubicación laboral definitiva.
- Reconversión de mano de obra.

Planeación estratégica. "Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo", recapitulando que la planeación estratégica en el interior de una organización tiene referencia con la misión, visión, objetivos, los cuales van de la

mano de procesos que la organización realiza para estar en el mercado y ser competitiva. Por ello la planeación en los RRHH, es una parte fundamental en la organización ya que brinda su apoyo a la gerencia en cuanto a verificar externamente cómo está la competencia en el tema de salarios y de beneficios que le brinda a sus colaboradores así como las oportunidades y amenazas en cuanto a los cambios a mejorar. Por otro lado, internamente debe revisar la organización fortalezas y debilidades así como si la capacitación es adecuada para determinar si los objetivos de la organización se están cumpliendo para formular aspectos a mejorar y luego establecer un plan y ejecutarlo en la empresa.³³

También se establece que en la planeación de recursos humanos, se trata de utilizar ciertos análisis en materia de recursos humanos (análisis de las amenazas y oportunidades, análisis de las fortalezas y debilidades) para asegurar que los asuntos de recursos humanos se tomen en cuenta en el momento de la formulación de tácticas estratégicas.³⁴

La planeación es útil para el manejo del cambio de una organización, puesto que pretende crear un futuro deseado para anticipar los diferentes escenarios a que se expone una empresa, posibilitando la adaptación a un entorno inestable, de acuerdo con los lineamientos de la alta dirección. La planeación estratégica se desarrolla en dos etapas: una fase de análisis o reflexión sobre el futuro y una etapa de decisión con el fin de prevenir.

Estrategia. Para esclarecer el concepto de estrategia, se trae a relucir los aportes de Henry Mintzberg, mencionando que la palabra estrategia consiste en forjar un plan, para el autor los planes son formados conscientemente y basándose en el propósito, además de ejecutarse anticipadamente a las acciones. Otra forma de entender estrategia para Mintzberg es concebirla como una posición, estableciendo acciones y fuerzas que intermedian entre la organización y su entorno para que la estrategia sea un “nicho” permitiendo la generación de renta, logrando evadir la competencia.³⁵

Para Michael Porter, "Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que Comprende un conjunto distinto de actividades", esto significa que con las estrategia que las organizaciones marquen la diferencia ante sus competidores.³⁶

A continuación se presentará una recopilación de los aportes teóricos de distintos autores que permiten dar validez y confianza al desarrollo del presente trabajo. Los autores Henry Mintzberg, Joseph Lampel, Bruce Ahlstrand , en su libro Safari a la estrategia, dan a conocer las teoría enfocadas a temas de direccionamiento

³³ GOODSTEIN, L. Nolan, T. y Pfeiffer, W. Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill, Bogotá. 1998. P.98

³⁴ WILL, T. Le Louarn, J. y GUERIN, G. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Legis Fondo Editorial: Bogotá. 2007. P.187

³⁵ MINTZBERG, H. (1987a). The strategy concept I: Five ps for strategy. Fall 1987 California Management Review.

³⁶ Montzberg, Henry (1999), Safari a la Estrategia, Ediciones Gracica S.A, Buenos Aires.

empresarial contrastada con la realidad organizacional, describen sus impresiones del paisaje, y organizaron en diez "escuelas" que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia, se agrupan en prescriptivas las tres primeras, estas se limitan a ordenes lo visible y descriptivas, las seis siguientes, empezaron a ocuparse del contenido. Para el trabajo de investigación que se lleva a cabo se tendrán como base tres escuelas expuestas en el libro, la cual dará soporte teórico para el tema de Direccionamiento estratégico:

La Escuela del Diseño: La estrategia como proceso de concepción. Esta escuela fue una de las más conocidas ya que fue responsable de concepto como del análisis FODA o SWOT, un esquema infaltable en cualquier presentación de negocios, cuyo objeto es determinar las fortalezas y debilidades de la organización a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno para así buscar el ajuste entre las capacidades internas y posibilidades externas.

Los orígenes de esta escuela se remontan a dos publicaciones de los '60: Leadership in administration de Philip Selznick (Berkeley) y Strategy and Structure de Alfred Chandler (MIT). El primero introdujo los conceptos de competencia diferenciadora o distintiva y expectativas externas, y la necesidad de crear una "política dentro de la estructura social de la organización" lo que después se llamó implementación. Chandler, a su vez, impuso la fundamental relación secuencial entre estrategia y estructura. Pero fue un libro de texto de la Harvard Business School el más representativo y leído en esta escuela de pensamiento.

Las principales premisas de esta escuela se pueden destacar:

- La formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad de ese control y carácter consciente es del CEO.
- El modelo de formación de la estrategia debe ser simple e informal.
- La mejor estrategia resultará de la aplicación del modelo al caso particular: lo importante en su formulación es evaluar la situación específica y aplicar el proceso corrector para formularla.
- El proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva.
- La estrategia debe ser explícita.
- La estrategia debe implementarse una vez formulada por completo.

Consistente con los principios clásicos de racionalidad al diagnóstico sigue la prescripción y sólo entonces llega la acción, esta escuela separaba claramente el

pensamiento de la acción. Por lo tanto, si la estructura sigue a la estrategia deberá reformularse con cada cambio estratégico.³⁷

La Escuela del Planeamiento: La estrategia como proceso formal. El planeamiento estratégico se incorporó al esquema de pensamiento de los gerentes como un proceso moderno y progresista. La estrategia sería guiada por un grupo de planificadores con acceso directo al CEO. Sobre la base de algunas premisas de la paralela escuela del diseño, esta escuela no aportó demasiado cualitativamente, aunque la literatura publicada sobre el tema aumentó de manera considerable. Hay cientos de modelos de planeamiento estratégico diferentes: cada texto o consultor que se preciara tenía el suyo. Todos giran en torno a las mismas ideas básicas: tomar el análisis FODA, dividirlo en una serie de pasos prolijamente delineados y articulados, con checklists y técnicas de evaluación y aplicación; incluir los objetivos al principio, y el presupuesto y el plan de acción al final. Obviamente, hay tantos diagramas de flujo como modelos pero, en general, primero se cuantificaban los objetivos como algo separado de la estrategia a diferencia de la escuela del diseño que los mantenía integrados que servirían para fijar la dirección. Generalmente al análisis FODA se sumaba un pronóstico de las condiciones futuras del entorno: en distintos escenarios se postulaban estados alternativos de la situación futura de la organización. Para la evaluación de la estrategia, las metodologías sugeridas eran : valuación de la estrategia competitiva, análisis de riesgos, curva de valor, valor para el accionista.

Pero donde el modelo se volvía más detallista era en la etapa operativa. Dada su tendencia a la formalización, en la implementación disfrutaba del análisis, elaboración y racionalización. Con la escuela de planeamiento, el modelo simple e informal de la escuela de diseño se convirtió en una secuencia elaborada de etapas que responde a la concepción mecanicista del mundo: producida cada una de las partes componentes según lo establecido, ensambladas de acuerdo con lo estipulado, el resultado será el producto final buscado.³⁸

La Escuela Ambiental: La estrategia como proceso reactivo. Entre los actores centrales observados hasta ahora han participado todos menos uno que, si bien figura en todos los elencos, nunca asumió el rol protagónico: ese conjunto de fuerzas externas a la organización que los teóricos llaman entorno. En esta escuela, la tendencia es considerar a la organización como una entidad pasiva que sólo reacciona ante un entorno que fija la agenda. Equilibra la visión de la formación de la estrategia incorporando al entorno como una de las tres fuerzas centrales del proceso junto con el liderazgo y la organización, y obviamente, subordinando estos últimos a los dictados del primero. ¿Qué es el entorno? Esencialmente se lo delinea

³⁷ *Ibíd.*, p. 39-68

³⁸ *Ibíd.*, p. 69-108

como un conjunto de dimensiones abstractas, e fuerzas externas que "no son la organización".

Esta escuela nació a partir de la teoría de la contingencia, un planteo que describía las relaciones entre dimensiones específicas del entorno y determinados atributos de la organización. Para un sector de estos "ecologistas" las condiciones externas fuerzan a las organizaciones a ingresar a determinado nicho para evitar ser eliminadas. En realidad, lo que se elimina es la opción estratégica que pasa a manos del entorno. Para otro sector, las presiones políticas e ideológicas del entorno no suprimen sino que sólo restringen esa libertad de opción.³⁹

Las premisas:

El entorno, un conjunto de fuerzas generales frente a la organización, es el actor principal del proceso de formación de la estrategia.

- La organización debe responder a e fuerzas o es eliminada.
- El liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya función es "leer" el entorno y garantizar la adaptación apropiada.
- Las organizaciones terminan agrupándose en nichos "ecológicos", posición en la que permanecen hasta que los recursos sean escasos o las condiciones, hostiles.

Adicionalmente, para el desarrollo de la investigación es necesario acudir a dos escuelas científicas que dominan el campo de la prospectiva a nivel mundial. La primera fundada en Francia en la década de los años 60 por Bertrand de Jouvenel y Michel Godet, se basa en el Humanismo para proponer que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sea individuales u organizados, y propone estudios que caractericen la sociedad futura en sus diversos enfoques: social, económico y cultural.

A la segunda escuela se le denomina Inglesa, esta corriente de pensamiento considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y desde el análisis del cambio tecnológico se proyecta hacia la construcción de escenarios futuros, por lo que considera que la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro. Ahí radica su diferencia con la escuela francesa.

Desde esa perspectiva, quien menciona que se debe entender a la prospectiva como una reflexión que se prepara para la acción estratégica. La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles. En las

³⁹ Ibid., p. 359-380.

sociedades modernas, la anticipación se impone a causa de los efectos conjugados de dos factores principales:

En primer lugar, la aceleración del cambio técnico, económico y social requiere una visión a largo plazo, ya que, como decía Gastón Berger, «cuanto más aprisa se va, más lejos deben iluminar los faros;

En segundo lugar, los factores de inercia relacionados con las estructuras y con los comportamientos exigen sembrar hoy para cosechar mañana: «cuanto más alto es un árbol, más pronto hay que plantarlo.⁴⁰

“De la Anticipación a la Acción” menciona los métodos de la prospectiva, expone los desarrollos matemáticos necesarios para identificar las variables clave del futuro, analiza las estrategias de actores, y construye escenarios para definir las opciones estratégicas.⁴¹

Por lo anterior, lo expuesto por constituye un referente fundamental para la investigación porque orienta por un mismo camino conceptos como prospectiva y estrategia demostrando que son procesos complementarios que permiten a las organizaciones definir un proyecto en busca de su realización.

1.4.3 Marco Conceptual

Restricciones: Recomendaciones médicas de seguimiento periódico, generadas a un trabajador que se encuentra desempeñándose en su cargo habitual. Pueden ser temporales o permanentes.

Reubicación laboral definitiva: Cuando las capacidades del trabajador no corresponden a las exigencias del trabajo que venía desempeñando, debe considerarse la opción de reubicación en otro puesto de trabajo que corresponda a su capacidad laboral.

Incapacitado Permanente: Trabajador que debido a sus condiciones genera una incapacidad mayor a 180 días.

Discapacidad: La Organización Mundial de la Salud –OMS promulgó en el 2001 la CIF, en la que se establece: “Discapacidad es un término genérico que incluye:

⁴⁰ LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios Mag. Fernando Ortega San Martín

⁴¹ GODET Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia., Marcombo Boixareu. 1993.

deficiencia o alteración en las funciones o estructuras corporales, limitación o dificultades en la capacidad de realizar actividades y restricción en la participación de actividades que son vitales para el desarrollo de la persona”. Así, la discapacidad representa las alteraciones en el funcionamiento del ser humano considerando que éste es producto de la interacción del individuo con el entorno en el que vive y se desarrolla.

Inclusión social: La inclusión social significa integrar a la vida comunitaria a todos los miembros de la sociedad, independientemente de su origen, de su actividad, de su condición socio-económica o de su pensamiento. Normalmente, la inclusión social se relaciona con los sectores más humildes, pero también puede tener que ver con minorías discriminadas y dejadas de lado.

La política pública de discapacidad e inclusión social en Colombia se desarrolla bajo los siguientes enfoques que resultan importantes conceptualizarlos:

Enfoque de derechos: considera que el primer paso para la inclusión efectiva de la población con discapacidad, es reconocer que ésta es titular de derechos que obligan al Estado a garantizar su ejercicio.

Enfoque diferencial: involucra las condiciones y posiciones de los distintos actores sociales como sujetos de derecho, desde una mirada de género, etnia e identidad cultural, discapacidad o ciclo vital.

Enfoque territorial: busca transitar de la formulación de políticas que privilegian una visión fraccionada de la realidad, a políticas que se centran en el lugar y privilegian la multidimensionalidad (económica, social, política, ambiental y cultural) del espacio.

Enfoque de Desarrollo Humano: sitúa a las personas y a la agencia humana en el centro del proceso. Su propósito es expandir las libertades humanas a partir de la expansión de las opciones que las personas tienen para vivir. En este contexto, sitúa particularmente a las PcD tanto como beneficiarias del desarrollo, como agentes de progreso y cambio que lo hacen posible; esto significa que la potencialidad o posibilidad son condiciones esenciales para su desarrollo.

1.5 MARCO LEGAL

Constitución Política de Colombia: artículos más relevantes

Art 13. “El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados.

El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.”

Art 47. “El Estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestará la atención especializada que requieran”

Art 54. “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.”

Art 68. “La erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado.”

Normas sobre promoción del tema de discapacidad e inclusión social

Según el documento CONPES 166 “POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL DE DISCAPACIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL” las siguientes son las normas sobre promoción del tema de discapacidad e inclusión social en Colombia.

Ley 163 de 1994. Posibilidad de ejercer el derecho al sufragio "acompañados" hasta el interior del cubículo de votación. Art. 16

Ley 762 de 2002. Por medio de la cual se aprueba la “Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las PcD”, suscrita en la ciudad de Guatemala, Guatemala, el siete (7) de junio de mil novecientos noventa y nueve (1999). Esta Convención fue ratificada por Colombia el 12 de abril de 2003.

Ley 909 de 2004. Regulan el empleo público y la carrera administrativa y en su Art 52 protege a las PcD.

Ley 982 de 2005. Se establecen normas tendientes a la equiparación de oportunidades para las personas sordas y sordociegas y se dictan otras disposiciones.

Ley 1098 de 2006. Código de Infancia y Adolescencia se ocupa, entre otros, en los artículos 36, 43, 44, 46 y 142 de la protección de los menores con discapacidad.

Ley 1145 de 2007. Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad.

Ley 1257 de 2008. Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones. Art. 20, 30,31

Ley 1306 de 2009. Por la cual se dictan normas para la protección de PcD mental y se establece el régimen de la representación de las PcD mental absoluta.

Ley 1346 de 2009. Por medio de la cual se aprueba la Convención de las PcD, adoptada por la Organización de las Naciones Unidas el 13 de Diciembre de 2006.

Ley 1275 de 2009. Se establecen lineamientos de Política Pública Nacional para las personas que presentan enanismo y se dictan otras disposiciones.

Resolución 0624 de 2010. Convocatoria para la elección de los representantes del Consejo Nacional de Discapacidad

Decreto 19 de 2012. Obligación de las entidades del Estado de generar mecanismos de atención preferencial a PcD.

Resolución 3317 de 2012. Por la cual se reglamenta la conformación y funcionamiento de los comités territoriales de discapacidad dispuestos en la Ley 1145 de 2007.

Ley Estatutaria 1618 de 2013. Por la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los Derechos de las PcD.

Normas sobre trabajo de la población con discapacidad en Colombia

Organización Internacional del Trabajo, 1983. Convenio 159 sobre readaptación profesional y el empleo de personas inválidas Citarla en derecho internacional.

Organización Internacional del Trabajo, 1983. Recomendación 168 sobre la readaptación profesional y empleo de personas inválidas.

Organización Internacional del Trabajo, 1955. Recomendación 99 sobre adaptación y readaptación profesional de los inválidos.

Ley 82 de 1988. Aprueba el convenio de la OIT respecto a la garantía de derechos laborales de la PcD en Colombia.

Decreto 2177 de 1989. Por el cual se desarrolla la Ley 82 de 1988, aprobatoria del Convenio Número 159, suscrito con la Organización Internacional Del Trabajo, sobre Readaptación Profesional y el Empleo de Personas Invalidas.

Ley 1221 2008 Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. En su parágrafo 2, del artículo 3°, determina que el MPS formulará una política pública de incorporación al teletrabajo de la población vulnerable (PcD).

Decreto 884 2012 Reglamenta la Ley 1221 de 2008 sobre teletrabajo. Artículo 13 Numeral 3°.

Ley 1607 2013 Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. Art. 49, numeral 4.

Normas sobre salud ocupacional en Colombia

Decreto 614 de 1984⁴²

Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. En su artículo 2, el decreto 614 de 1984 indica que las actividades de salud Ocupacional tienen por objeto:

- a) Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora;
- b) Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo;
- c) Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
- d) Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo;
- e) Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones;
- f) Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

⁴² PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 614 de 1984. Bogotá, marzo 14 de 1984

Además, el artículo 3 sostiene que las disposiciones sobre Salud Ocupacional se aplicarán en todo lugar y clase de trabajo, cualquiera que sea la forma jurídica de su organización y prestación: así mismo regularán las acciones destinadas a promover y proteger la salud de las personas.

Por otra parte se indica que todas las entidades públicas y privadas que desarrollen actividades de Salud Ocupacional en el país están en la obligación de suministrar la información requerida en este campo por las autoridades gubernamentales de Salud Ocupacional, conforme al sistema de información que se establezca para tal efecto. En su artículo 7 se plantea que las entidades gubernamentales con responsabilidades en el campo de la salud Ocupacional podrán prestar asesoría a las empresas de carácter privado que lo soliciten. Sin embargo, tal asesoría deberá circunscribirse a la interpretación de las normas, a los procedimientos administrativos, a la metodología en la evaluación de los agentes de riesgo y a la metodología en el diagnóstico de enfermedades profesionales.

En el artículo 24 el decreto 614 de 1984 dice que los patronos o empleadores tendrán las siguientes responsabilidades:

- a) Responder por la ejecución del programa permanente de Salud Ocupacional en los lugares de trabajo;
- b) Comprobar ante las autoridades competentes de Salud Ocupacional, si fuere necesario mediante estudios evaluativos, que cumplen con las normas de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial para la protección de la salud de los Trabajadores;
- c) Permitir la constitución y el funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo y auspiciar su participación en el desarrollo del Programa de Salud Ocupacional correspondiente.
- d) Notificar obligatoriamente a las autoridades competentes los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales que se presentan;
- e) Informar a los trabajadores sobre los riesgos a los cuales están sometidos, sus efectos y las medidas preventivas correspondientes;
- f) Facilitar a los trabajadores la asistencia a cursos y programas educativos que realicen las autoridades para la prevención de los riesgos profesionales;
- h) Permitir que representantes de los trabajadores participen en las visitas de inspección e investigación que practiquen las autoridades de Salud Ocupacional en los sitios de trabajo;
- i) Presentar a los funcionarios de Salud Ocupacional los informes, registros, actos y documentos relacionados con la medicina Higiene y Seguridad Industrial;

j) Entregar a las autoridades competentes de Salud Ocupacional para su análisis las muestras de sustancias y materiales que utilicen, si se consideran peligrosas;

k) Proporcionar a las autoridades competentes la información necesaria sobre procesos, operaciones y sustancias para la adecuada identificación de los problemas de Salud Ocupacional.

Los programas de salud Ocupacional que deben establecerse en todo lugar de trabajo, se sujetarán en su organización y funcionamiento, a los siguientes requisitos mínimos:

a) El programa será de carácter permanente;

b) El programa estará constituido por 4 elementos básicos:

1) Actividades de Medicina Preventiva.

2) Actividades de Medicina del trabajo

3) Actividades de higiene y seguridad Industrial

4) Funcionamiento del comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial de empresa.

c) Las actividades de Medicina preventiva, y medicina del Trabajo e higiene y Seguridad Industrial serán programadas y desarrolladas en forma integrada;

d) Su contenido y recursos deberán estar en directa relación con el riesgo potencial y con el número de trabajadores en los lugares de trabajo;

e) La organización y el funcionamiento se harán conforme a los reglamentos que se expidan los Ministerios de Salud y de Trabajo y Seguridad Social,

Los programas de salud Ocupacional dentro de las empresas podrán ser realizados de acuerdo con las siguientes alternativas:

a) exclusivos y propios para la empresa

b) En conjunto con otras empresas

c) Contratados con una entidad que preste tales servicios, reconocida por el Ministerio de Salud para tales fines.

En el artículo 32 se habla de los servicios privados de Salud Ocupacional. Cualquier persona natural o jurídica podrá prestar servicios de Salud Ocupacional a empleadores o trabajadores sujetándose a la supervisión y vigilancia del Ministerio de Salud o de la entidad en que éste delegue.

Las personas o empresas que se dediquen a prestar servicios de Salud Ocupacional a empleadores o trabajadores en relación con el programa y actividades en Salud Ocupacional que se regulan en este Decreto, tendrán las siguientes responsabilidades:

- a) Cumplir con los requerimientos mínimos que el Ministerio de Salud de termine para su funcionamiento;
- b) Obtener licencia o registro para operar Servicios de Salud Ocupacional;
- c) Sujetarse en la ejecución de actividades de Salud Ocupacional al programa de medicina, Higiene y Seguridad del Trabajo de la respectiva empresa;

Resolución 1016 de Marzo 31 de 1989⁴³

Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

Todos los empleadores públicos, oficiales, privados, contratistas y subcontratistas, están obligados a organizar y garantizar el funcionamiento de un programa de Salud Ocupacional de acuerdo con la presente Resolución.

El Artículo segundo de la resolución 1016 de 1989, indica que el Programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

La elaboración y ejecución de los programas de Salud Ocupacional para las empresas y lugares de trabajo, podrán ser realizadas de acuerdo con las siguientes alternativas:

- a) Exclusivos y propios para la empresa.
- b) En conjunto con otras empresas.
- c) Contratados con una entidad que preste tales servicios, reconocida por el Ministerio de Salud para dichos fines.

El programa de Salud Ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, deberá desarrollarse de acuerdo con su actividad económica y será específico y particular para éstos, de conformidad con sus riesgos reales o potenciales y el número de trabajadores. Tal programa deberá estar contenido en un documento firmado por el representante legal de la empresa y el encargado de desarrollarlo el cual

⁴³ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 1016 de 1989. Bogotá, marzo 31 de 1989.

contemplará actividades en Medicina Preventiva, Medicina de trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, con el respectivo cronograma de dichas actividades. Tanto el programa como el cronograma, se mantendrán actualizados y disponibles para las autoridades competentes de vigilancia y control.

En el artículo octavo se indica que los requisitos mínimos de las personas naturales o jurídicas que prestan servicios en Salud ocupacional, se acreditarán mediante la respectiva autorización impartida por la autoridad competente y de acuerdo con la legislación vigente.

De conformidad con el artículo 34 del decreto 614 de 1984, la contratación de los servicios de Salud Ocupacional con una empresa especialmente dedicada a la prestación de este tipo de servicios, no implica en ningún momento, el traslado de las responsabilidades del patrono o empleador al contratista.

Los subprogramas de medicina Preventiva y de trabajo tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgos ocupacionales: ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones de trabajo psico-fisiológicas y manteniéndolo en actitud de producción de trabajo.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo porque se identificaran las características de la población objeto de estudio.

Fuentes primarias: Encuestas tanto al personal de la empresa como para las organizaciones del mismo sector económico, se acudirá a la base de datos del personal discapacitado e información de los comités que intervienen en la organización sobre el tema de estudio.

Fuentes secundarias: Se acudirá a entidades especializadas del sector azucarero como Asocañas y bibliografía relacionada con el tema objeto de estudio.

Exploratorio: La investigación de tipo explorativa pretende aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener la información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular. Es decir, que se acerca al conocimiento partiendo de un saber básico generando la necesidad de profundizar en el tema.

La investigación que se llevará a cabo es de tipo explorativo, ya que busca encontrar las razones o causas que ocasionan la problemática, se analizarán las diferentes variables, identificando las causas, para contribuir a la resolución del conflicto.⁴⁴

Descriptivo: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

La presente investigación es de tipo Descriptivo ya que se utilizarán datos estadísticos del personal reubicado, de la organización y de empresas del mismo gremio. Estos datos permitirán conocer el impacto que tiene el personal objeto de estudio, y a conocer con profundidad las diferentes situaciones que intervienen en el problema.

1.6.2 Método de investigación.

Inductivo: El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.”⁴⁵

En la investigación se utilizó el método inductivo porque se partió del contexto particular del problema y se establecieron hechos que permitieron llegar a conclusiones generales que coadyuvan a la resolución del conflicto.

Deductivo: En el método deductivo, se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo, cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas, es decir, proposiciones no demostrables, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partida son hipótesis contrastables.⁴⁶

En el proyecto se recurrió al método deductivo ya que se hizo necesario partir de supuestos generales respecto a la gestión del personal reubicado desde el área de gestión Humana para determinar las causas particulares del problema.

⁴⁴ MENDEZ. Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo de Investigación. Bogotá: Mc Graw HILL. 2003 P-228

⁴⁵ *Ibíd.* P.239

⁴⁶ *Ibíd.* P.240

Analítico: El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.⁴⁷

Para la realización del proyecto se utilizó el método analítico ya que para comprender la problemática se necesitó descomponer las diferentes variables que intervienen en la empresa para conocer la esencia o posibles causas. Para este proceso se necesitaron de fuentes primarias y secundarias.

1.6.3 Procesos metodológicos

Según el enfoque de Michel Godel, para elaborar la Prospectiva Estratégica se requiere información sobre factores de cambio, que son las variables que representan fenómenos susceptibles de evolucionar y cuya situación de futuro es incierta, por lo cual generan incertidumbre. Por ejemplo, el manejo del personal reubicado por discapacidad es un factor de cambio, ya que son muchos los efectos que pueden depender de ello.⁴⁸

Los factores de cambio pueden ser:

Factores de Cambio Endógenos, útiles para analizar los factores internos de una organización basándose en sus propias fortalezas y debilidades.

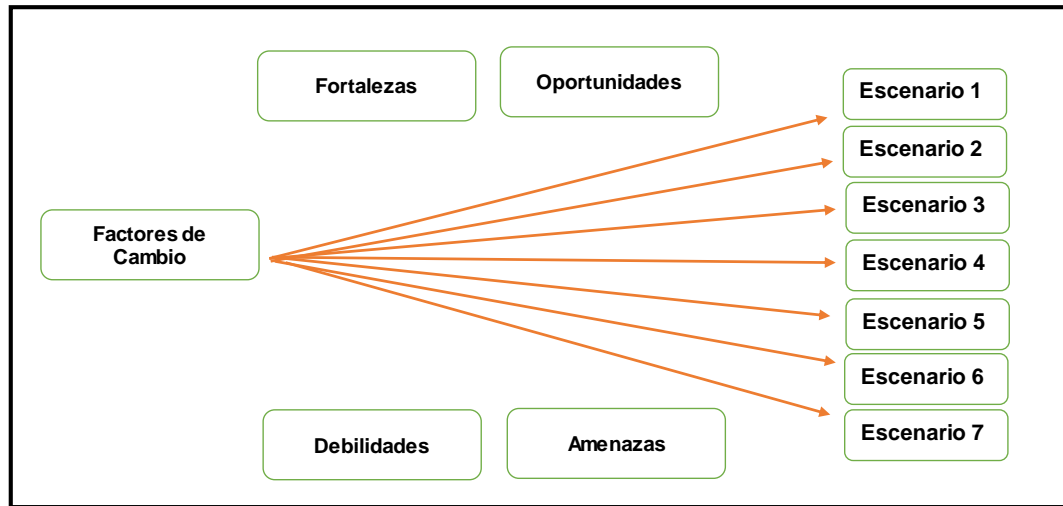
Factores de Cambio Exógenos, que sirven para examinar los factores externos a través de las oportunidades y amenazas y se los encuentra en los factores políticos, sociales, tecnológicos y ambientales.

A continuación se representa un modelo de planeación estratégica prospectiva que coadyuvó al desarrollo del trabajo de investigación:

⁴⁷ Ibid.p242

⁴⁸ GODE, Michel t. Ibid.

Figura 1. Proceso de elaboración de la prospectiva Estratégica



Fuente: Las autoras a partir de del enfoque de Michel Godeth: Prospectiva Estratégica.

1.6.4. Instrumentos metodológicos

Análisis documental: Se acudió a las bases de datos de la empresa, documentos e historial del personal, tesis anteriores, documentos escritos por autores importantes de la administración, artículos e informes que emitan los gremios empresariales, informes de gestión.

Fuentes primarias: Encuestas tanto al personal de la empresa como para las organizaciones del mismo sector económico, se acudió a la base de datos del personal discapacitado e información de los comités que intervienen en la organización sobre el tema de estudio.

Fuentes secundarias: Archivos de Asocaña (Bibliografía).

Consulta a los actores: Se necesitó al personal reubicado por discapacidad y su familia, los corteros de caña activos, coordinadores, jefes del área de gestión humana.

Consulta a los expertos: Se consultaron a expertos en varias ramas: Asesor jurídico, Psicólogo, trabajador social, Medico ocupacional y expertos en motivación.

Encuesta o entrevista: Se realizaron las encuestas a los siguientes grupos: Personal de corte de caña activo en la labor (Percepción del grupo de reubicados), Personal Reubicado por discapacidad. Se entrevistaron a los directivos del área de

gestión humana de Cosecha del Valle y directivos del área de gestión humana de organizaciones del gremio.

Personas que participan en el proceso: Autores del trabajo de investigación, profesores, director del trabajo de investigación, la participación de la dirección de gestión laboral de la empresa, del jefe de gestión humana, analistas de relaciones laborales, médico de salud ocupacional, la profesional en prevención de riesgos, la trabajadora social, el psicólogo, los corteros y el personal reubicado. Así mismo, se acudirá a entidades como Asocaña y expertos en áreas relacionadas no vinculados a la compañía.

1.6.5 Fases de la investigación

La planeación estratégica tiene cuatro grandes fases de desarrollo que van ligadas al cumplimiento de los objetivos específicos:

Fase I. Diagnóstica: Es donde se realizan los diagnósticos internos y externos.

Fase II. La formativa: Es donde se formula el direccionamiento estratégico.

Fase III. Implementación: En el presente proyecto se formulan las acciones que se deben desarrollar para mejorar la situación existente.

Fase IV. De seguimiento y control: Esta fase debe ser desarrollada por la empresa.

A continuación se detalla lo anteriormente expuesto:

La primera etapa del proceso consistió en la identificación del problema de estudio partiendo del contexto y teniendo en cuenta algunas reflexiones, análisis y consideraciones obtenidas de la propia experiencia como miembros de la compañía, con el fin de analizar el entorno de la organización, identificando amenazas y oportunidades. Se recurrió a fuentes bibliográficas, digitales, para indagar, consultar, recopilar, agrupar y organizar adecuadamente la información obtenido para el cumplimiento del primer objetivo específico de la investigación.

Después de haber revisado, analizada e interpretado la información que se recopiló para la investigación, se procedió a seleccionar dos empresas del mismo sector, las cuales se tomarían como referencia para compararlas y determinar los factores claves del éxito, dando cumplimiento al segundo objetivo específico. Para ello se realizaron entrevistas a los actores, investigación bibliográfica, y consulta a expertos.

Con el fin de dar cumplimiento al tercer objetivo, es decir, analizar la situación interna de la empresa e identificar fortalezas y debilidades, se procedió a consultar en documentos externos e internos de la organización logrando obtener información sobre la constitución legal de la empresa, procesos internos e información económica. Posteriormente se consultó con los jefes del área y personal

administrativo, los cuales proporcionaron información valiosa sobre cargos, funciones, planta de personal y productividad, permitiendo establecer la información interna de la organización.

Una vez culminadas las fases anteriores, se procedió a identificar las variables y ponderar su impacto por medio de herramientas como la IFI y EFE para así llegar a la construcción de la DOFA, posteriormente se establecieron los lineamientos estratégicos con base a los resultados obtenidos.

Para dar cumplimiento al siguiente objetivo “Formular los escenarios del futuro a los que se enfrentará la empresa en el horizonte establecido y el escenario apuesta deseado”, inició con la definición del tema a tratar para establecer escenarios posibles de la problemática (Manejo del personal Reubicado en el área de Gestión Humana en la empresa Cosecha del Valle), posteriormente se realizó una consulta a 30 actores donde se involucraron personal directivo (Jefes y Directores de área), personal administrativo (Auxiliares, analistas, médico ocupacional), asesores externos (Abogado Laboral, sindicato) y personal reubicado con el fin de establecer una lluvia de ideas o variables clave las cuales fueron sometidas a votación para establecer su impacto y con las cuales se trabajó durante todo el ejercicio de escenarios, arrojando como resultado 22 variables, estas variables fueron sometidas a diferentes instrumentos como Ábaco de Regnier, análisis Multicriterio, eIGO, análisis MIC MAC, logrando así la construcción la matriz de pre-escenarios que permitió la identificación de posibles escenarios arrojando como resultado diferentes alternativas para el problema existente.

Con los resultados obtenidos y las fuentes de las fases anteriores y con el desarrollo del capítulo 9 de la presente investigación se logra formular el direccionamiento estratégico para la gestión del personal reubicado en condiciones especiales de la empresa en estudio, soportado con el análisis por parte de las investigadoras.

Esta última fase fue producto de los resultados obtenido en el desarrollo del trabajo, logrando identificar la ruta a seguir para el diseño de un plan de acción.

2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa donde se desarrolla la investigación tiene las siguientes características técnicas:

Razón Social: COSECHA DEL VALLE S.A.S.

Número de identificación tributaria: 900.031.681.-3

Dirección: Km 1 vía corregimiento la Paila – Planta Riopaila

Ciudad: Zarzal

Departamento: Valle

Teléfono: 3920300 Ext 3386

Fecha de Constitución Legal: 30 de Junio de 2005

Fecha de Inicio de Operaciones: 01 de Octubre de 2012

En el año 2012, Riopaila Castilla S.A. decide iniciar la contratación del grupo de Corteros de Caña mediante la constitución de una empresa de tipo Filial denominada Cosecha del Valle S.A.S. Lo anterior, a raíz de la crisis que se comenzó a evidenciar en el año 2010 con las Cooperativas de Trabajo Asociado donde inicialmente se encontraban vinculados los trabajadores de corte de caña y desde las cuales se iniciaron una serie de protestas a nivel del Valle del Cauca por trabajadores del mismo gremio que buscaban una reivindicación de los derechos laborales.

La gran crisis de las C.T.A se gestó porque muchas empresas a nivel nacional se vieron involucradas con temas como la Intermediación Laboral, la cual es prohibida por disposición del código laboral Colombiano y aduce a que algunas empresas utilizaban el modelo de las CTA para no contratar directamente a sus trabajadores en busca de beneficios adicionales que no tendrían si asumieran el costo de tenerlos mediante las normas laborales ordinarias.

La CTA fue una figura que nació en los años 90, mediante la cual se incentivó a que grupos de trabajadores de labores similares se asociaran y prestaran como conglomerado sus servicios a diversos usuarios.

La Crisis impactó directamente a la organización pues fue necesario iniciar operaciones desde el 01 de Octubre de 2012 con este grupo de personas en

Cosecha del Valle S.A.S. con el fin de alejarse de problemas de tipo laboral y de ofrecer mejores condiciones al personal.

Algunas de las personas que venían de las CTA y se vincularon con la empresa ingresaron con condiciones de discapacidad o restricciones médicas que les impedía ejercer la labor de corte manual de caña. A estas personas desde el inicio no se les ha asignado una labor productiva, toda vez que no se cuenta con otro cargo en la estructura organizacional que puedan ocupar y a la fecha muestran inconformidades por su asignación salarial.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno general o contextual comprende situaciones y macro fuerzas conductoras de carácter genérico, que no se relacionan directamente con las actividades de corto plazo de la organización, aunque pueden afectar a las decisiones de largo plazo.⁴⁹

De acuerdo con lo anterior se analizará el entorno con base a las fuerzas y tendencias: geofísicas, sociales, demográficas, económicas, jurídico – político e institucional, ambientales y tecnológicas; con el fin de identificar las variables que se relacionan con el sector azucarero y relacionar su impacto en la empresa Cosecha del Valle, Empresa filial de Riopaila Castilla SA.

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO

El departamento del Valle, está ubicado en Colombia, Sur América, es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está situado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga de importación y exportación que por allí se registra.

Tiene una superficie total de 21.195 KM² que representa el 1.5% del territorio nacional, tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para un altura de 1000m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales.⁵⁰

Posición Geográfica:

Latitud: al norte: Cerro de Tatama 5° 00' 30". Al Sur La Balsa: 3° 05' 35"

Longitud: Al Este. Páramo de Barragán. 75° 41' 32", al oeste Bocas del Naya 77° 00' 33"

Altitud: Farallones de Cali: 4.080 m Sobre el nivel del Mar.

⁴⁹ BETANCOURT GUERRERO. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas de Betancourt. 2012. Escuela Nacional del Deporte.p.16

⁵⁰ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. [En línea]. 2005. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: www.cali.gov.co/publico2/laciudad/datoscalivalle.htm, s.f.

Regiones naturales: El departamento tiene bien definido tres regiones naturales diferentes, así:

El Valle Físico o región plana entre las dos cordilleras, Constituye una de las zonas agrícolas más importantes del país. **La región montañosa**, correspondiente a la cima y laderas de las cordilleras. **La región costanera**, entre la Cordillera Occidental y la línea de la Costa del Pacífico.⁵¹

Clima: El clima del Departamento de Valle del Cauca es muy variado, debido principalmente a factores como la latitud, altitud, orientación de los relieves montañosos, los vientos, etc. La llanura del Pacífico es muy húmeda; registra precipitaciones hasta de 5.000 mm anuales y presenta un régimen pluviométrico monomodal, en el cual la época de mayores lluvias se presenta en el segundo semestre del año; las lluvias aumentan en el litoral hacia la cordillera y las temperaturas superan los 24°C en altitudes que van desde el nivel del mar hasta los 1.000 m.

El área plana del Valle del Cauca tiene un régimen pluviométrico bimodal y presenta dos períodos de mayores lluvias, el primero de marzo a mayo, y el segundo de septiembre a noviembre; en julio y agosto, los registros anuales son inferiores a los 1.500 mm; el área montañosa de ladera tiene períodos más amplios y de mayores lluvias que van de marzo a junio y de septiembre a diciembre.

En las áreas frías y de páramo las lluvias son ligeramente superiores a los 1.500 mm; por encima de los 3.500 m disminuyen hasta alrededor de 1.000 mm. Sus tierras están comprendidas en los pisos térmicos, cálido 47%, templado 34%, frío 14% y el piso térmico de páramo, 5%.⁵²

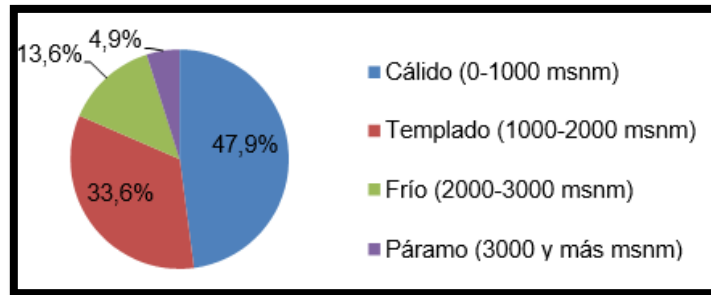
Pisos térmicos: En la figura 2, muestra porcentualmente los pisos térmicos que hacen presencia en el Valle del Cauca, predominando el piso Cálido con el 47,9% seguido de piso templado con un 33,6%.⁵³

⁵¹ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. *Ibíd.*

⁵² GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. *Ibíd.*

⁵³ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. (2003: Cali). Análisis integral de la convivencia social y la salud mental en el Valle del Cauca, 2003. Disponible en: <https://www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php?id=14253>

Figura 2. Pisos térmicos- Valle del Cauca



Fuente: Gobernación del Valle del Cauca

Características étnicas: Con relación a las características étnicas y de acuerdo a información suministrada por La secretaria de asuntos étnicos, se pudo establecer la clasificación poblacional Indígena de la siguiente manera: Mestizos y blancos (72,23%), Negros o afrocolombianos (27,21%) y Amerindios o indígenas (0,54%).⁵⁴

Figura 3. Municipios con población Indígena en Colombia



Fuente: Secretaria de asuntos étnicos de la Gobernación del Valle

Organización Territorial: El departamento del Valle está conformado por 42 municipios, subcomercio, capital Santiago de Cali, es la principal ciudad del occidente y sur del occidente colombiano, es la principal del departamento ya que sobresale por su comercio e industria del sector primario (Colombia sobresale el sector terciario), a continuación se resaltan algunos municipios.⁵⁵

Cartago: Municipio famosa por sus artesanías, sus bordados y por la "Casa del Virrey".

⁵⁴ Ibid., p. 23

⁵⁵ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Ibid.

Roldanillo: Tiene como atractivo la sede del Museo del pintor Omar Rayo

Sevilla: En otro tiempo fue Capital Cafetera de Colombia y balcón del Valle.

Tuluá: Ubicada en el centro del departamento, catalogado como “Corazón del Valle”, es característica por su comercio.

Yumbo: La capital industrial del departamento y sede de más de 2000 industrias de diversos tipos.

Ginebra: organizadora del festival musical "Mono Núñez".

Palmira: Ciudad señorial del departamento y sede del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón.

Buga: Casa del Señor de los Milagros.

Jamundí: Rica en metales preciosos y abundante producción agrícola.

Cuadro 1. Distribución geográfica de municipios del Valle del Cauca

Norte	Centro	Sur	Oriente	Occidente
Alcalá • Ansermanuevo • Argelia • Bolívar • Cartago • El Águila • El Cairo • El Dovio • La Unión • La Victoria • Obando • Roldanillo • Toro • Ulloa • Versalles • Zarzal	Andalucía • Buga • Buga lagrande • Darién • El Cerrito • Ginebra • Guacarí • Restrepo • Riofrío • San Pedro • Trujillo • Tuluá • Yotoco	Candelaria • Cali • Dagua • Florida • Jamundí • La Cumbre • Palmira • Pradera • Yumbo • Vijes	Caicedonia • Sevilla	<u>Buenaventura</u>

Fuente: Gobernación del Valle del Cauca

Una de las economías más destacadas del departamento es el sector Azucarero, no sólo por la variedad de subproductos, sino por una racionalidad que va más allá de la utilizada en otros cultivos. En efecto, de la caña se utiliza prácticamente todo a lo que se puede asociar a los conceptos tan como sostenibilidad, ambientalismo y reciclaje, pues se corta la caña, se selecciona la semilla, el cogollo se utiliza en la alimentación de animales, el tallo ofrece el jugo, el bagazo se utiliza como combustible y la ceniza como abono. Cabe recalcar que alrededor de este sector se ha evidenciado desarrollos sociales, económicos, culturas. Por otro lado la región del Valle del Cauca posee las condiciones idóneas para el crecimiento de la caña de azúcar: La temperatura entre el día y la noche, disponibilidad del agua, y la fertilidad de los suelos son idóneas para este tipo de cultivos, y las condiciones hacen que este cultivo sea durante todo el año.

El subsector azucarero colombiano termina en el sur occidente del departamento de Caldas, el cual se encuentra localizado en el centro occidente de la región andina y cuenta con una superficie de 7.888 km², lo que representa el 0.69 % del territorio nacional.

En la figura 4. Se encuentra representado el mapa enfocando el sur occidente Colombiano, donde se visualiza los trece ingenios azucareros del departamento del Valle del Cauca que fabrican casi todo el azúcar producido en Colombia.⁵⁶

Figura 4. Ingenios azucareros en el Valle del Cauca



Fuente: Cenicaña

Red vial del Valle del Cauca: La red vial Departamental del Valle del Cauca está conformada por tres tipos de redes que son:

La Red Principal o de Primer Orden: Son aquellas troncales, transversales y accesos a capitales de Departamento que cumplen la función básica de integración de las principales zonas de producción y de consumo del país y de éste con los demás países, las principales son: La Troncal de Occidente –margen derecha el Río Cauca (Carretera Panamericana), La Troncal del Pacífico-margen izquierdo del Río Cauca (Carretera Panorama), Cali-Loboguerrero-Buga, Cartago-Alcalá, Ansermanuevo – Cartago, La Paila-El Alumbrado, Palmira-Pradera-Florida
 La Red Secundaria o de Segundo Orden: Aquellas vías que unen cabeceras municipales entre si y/o que provienen de una cabecera municipal y conectan con una principal.

⁵⁶ Tafur. H (1987). No hay Agua pa tanta gente. Revista Univalle Boletín, Edición: 40

La Red Terciaria o de Tercer Orden: Aquellas vías de acceso que unen las cabeceras municipales con sus veredas, o unen veredas entre sí.

La red vial del Departamento del Valle del Cauca está constituida por. 8.230,00 Km, de los cuáles 735,18 Km es decir (8,9%) están a cargo de la Nación. 516,12 Km (6,6%) a cargo del INVIAS. Incluyendo las vías terciarias 2.226,00 Km (26,8%) a cargo del Departamento y 4.752,70 Km (57,7%) son responsabilidad de los 42 municipios del Departamento. Las vías a cargo de la Nación conforman la red vial arterial (red primaria). El Departamento del Valle tiene a cargo 904,76 Km (41%) de vías secundarias. y 1.321,24 Km (59%) de vías terciarias y toda la red a cargo de los municipios está conformada por vías terciarias.

Figura 5. Estado vial del Valle del Cauca



Fuente: INVIAS

Riesgos geológicos del Valle del Cauca: A continuación se describen los riesgos geológicos a los que están expuestos el Valle del Cauca⁵⁷:

⁵⁷ SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL VALLE DEL CAUCA (2011: Cali). La gestión del riesgo en el ordenamiento territorial 2011. <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>

Cuadro 2. Riesgos Biológicos en el Valle del Cauca

Riesgo geológico	Municipio(s)
Erupción volcánica (volcán cerro machín – emisión de ceniza y proyectiles balísticos)	Sevilla, Ulloa, Obando, Alcalá, la victoria, Cartago, Caicedonia
Movimientos en masa	Caicedonia, La Cumbre, Buenaventura, Dagua, El Águila, El Cairo, Versalles, El Dovio, Toro, La Unión, Roldanillo, Bolívar, Zarzal, La Victoria, Obando
Sismos	Todo el departamento se encuentra ubicado en zona de amenaza sísmica alta. Los centros poblados con mayor número de habitantes expuestos a esta amenaza son: Cali, Palmira, Tuluá, Buga, Buenaventura, Jamundí, Yumbo y Cartago
Tsunami	Buenaventura

Fuente: Secretaría de Planeación Departamental Valle del Cauca

Cuadro 3. Entorno: Geofísico

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
El departamento está situado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros.	O				X
El departamento tiene bien definido tres regiones naturales diferentes: El Valle Físico, la región montañosa, Y región costanera.	O				X
El río Fraile, Bolo, Morales en Tuluá, Guadalajara de Buga, son lugares que representan, en época de lluvia, problemas para las comunidades vecinas.	A	X			
El departamento centra su sistema vial en el eje norte - sur que hace parte de la carretera Panamericana y recorre el área plana de su territorio con bifurcaciones hacia Buenaventura, en el litoral Pacífico.	O	X			

Fuente: Las autoras, a partir de diferentes fuentes.

A: Amenaza

O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor

am: Amenaza menor

OM: Oportunidad Mayor

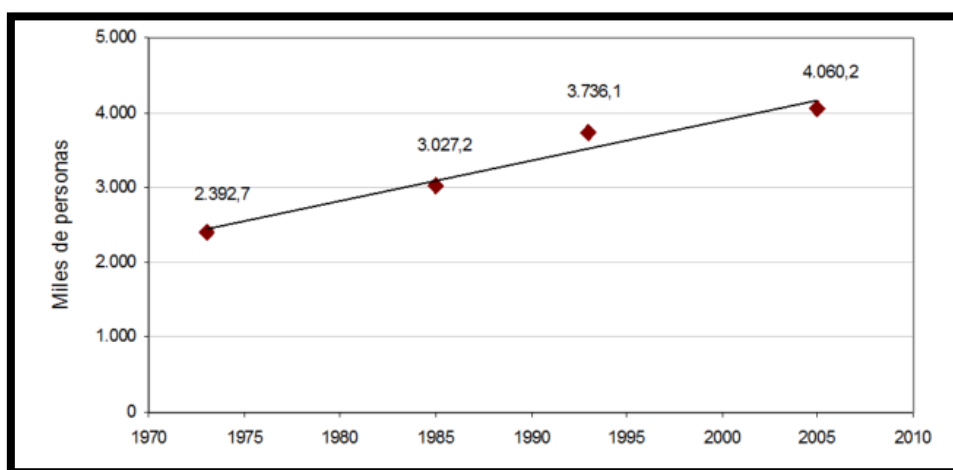
om: Oportunidad menor

3.2 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO

Población: Con base a la información arrojada del censo 2005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Valle del Cauca cuenta con una población total de 4.060.196 habitantes, como se puede observar en la gráfica la población ha tenido un crecimiento proporcional de acuerdo a lo últimos censo, otro dato que arroja el censo es que la población femenina es superior a la masculina.⁵⁸

Población Masculina (2005) 2.022.807- (2014) 2.213.258
Población femenina (2005) 2.138.663- (2014) 2.353.617
Crecimiento Habitantes 1995 (3.736.100), 2005 (4.060.200)

Figura 6. Población Censada 1973-2005



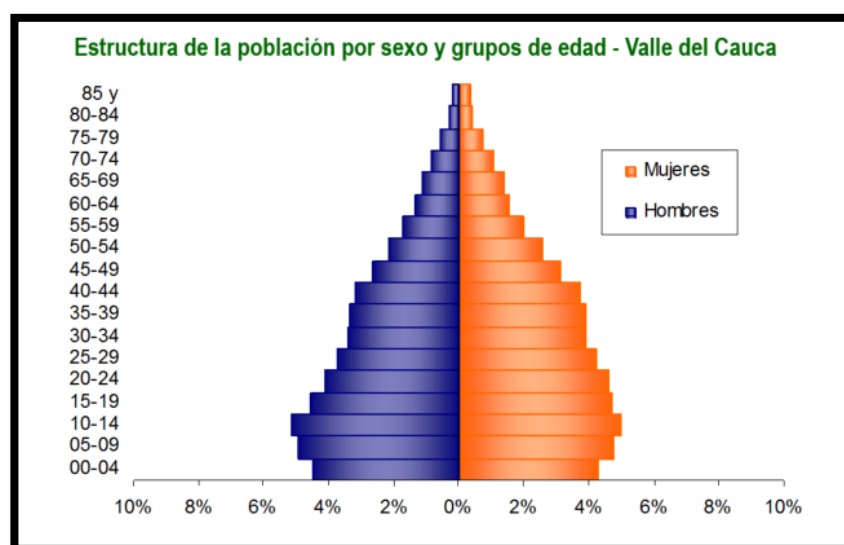
Fuente: Dane 2005

La grafica 6. Da a conocer la población del Valle del Cauca por edad y sexo, se puede destacar que la mayor población al censo 2005 es la edad que oscila entre 10 y 14 años, y el menor es la edad de 85 en adelante.⁵⁹

⁵⁸ DANE. Proyecciones de población. [En línea]. 2005. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/MProyeccionesMunicipalesedadsexo.pdf

⁵⁹ DANE. Ibid.

Figura 7. Población por Sexo y grupo de Edad- Valle del Cauca



Fuente: DANE 2005

La tasa de alfabetismo y asistencia escolar: La población del Valle del Cauca 2005, arroja que 92,2% de la población 5 años y más saben leer y escribir, por otro lado la asistencia escolar en el departamento tiene un alto porcentaje de escolaridad ya que el 61,3% de la población de 3 a 5 años asiste a un establecimiento educativo formal; el 94,2% de la población de 6 a 10 años y el 82,7% de la población de 11 a 17 años.⁶⁰

A continuación se da a conocer los % que arroja el censo sobre los niveles educativos en el Valle del Cauca:

Nivel Básico Primaria 35,3%

Nivel secundario 35,9%

Nivel profesional 6,9 %

Nivel especialización, maestría, doctorado 1,1 %

No tienen ningún nivel educativo 6%

Efectos de salud carga de la mortalidad: En hombres las causas externas en el departamento (principalmente por homicidios y con mayor frecuencia en el grupo de edad de 15 a 44 años), explican en los hombres la pérdida aproximada de 9674 AVPP (Años de vida perdidos por muerte prematura) a por cada 100000

⁶⁰ DANE. Ibíd.

habitantes/año, lo cual representa 3,6 veces más de lo perdido por enfermedades del sistema circulatorio y 5,1 veces más de lo que se pierde por las neoplasias.⁶¹

En mujeres las causas externas explican la pérdida aproximada de 1197 AVPP por cada 100000 habitantes/año, 8,1 veces menor que la presentada en los hombres.

- Las enfermedades del sistema circulatorio causan el 15.3% de los AVPP.
- En hombres las enfermedades del sistema circulatorio causan el 12.1% de los AVPP.
- En mujeres las enfermedades del sistema circulatorio causan el 21.4% de los AVPP.
- Los AVPP por neoplasias aumentaron en el periodo 2005-2011 (12.8% a 14.2% respectivamente).
- Los AVPP por neoplasias en hombres aumentaron en el periodo estudiado (8.7% a 9.3%) con un promedio anual de 9.0%.
- Los AVPP por neoplasias en mujeres muestran un incremento a partir del año 2009, con un pico importante en el 2010 (25.2%), aportando en promedio el 22.9% de los AVPP para el periodo 2005-2011.

Las causas por neoplasias explican en las mujeres la pérdida aproximada de 2135 AVPP por cada 100000 habitantes/año, lo cual representa 1,1 veces más de lo perdido por enfermedades del sistema circulatorio y 1,8 veces más de lo que se pierde por causas externas.

En cuanto a las enfermedades que predominan por municipio se tiene:

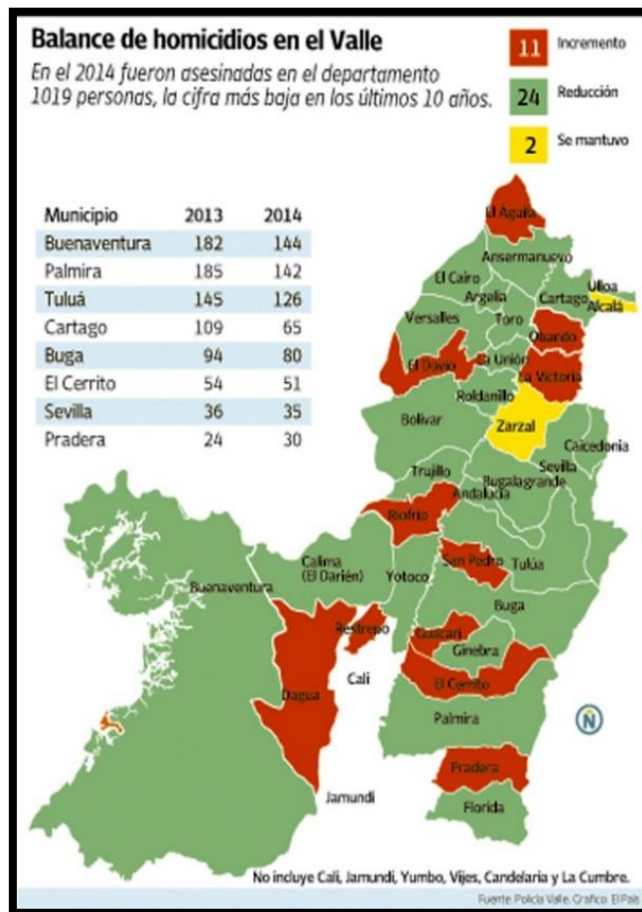
- Enfermedades Infección y Parasitarias: Ulloa, Versalles, Candelaria y Bolívar.
- Tuberculosis: Versalles, El Dovio y Buenaventura.
- Mortalidad por enfermedades transmitidas por vectores: San Pedro, El Cerrito y Buga.
- Eventos Inmunoprevenibles: Vijes.
- Meningitis: Restrepo, Calcedonia, Florida.
- Septicemia: Bugalagrande, Calima Darién.

⁶¹ DANE. Ibíd.

- VIH: Calcedonia, Cartago, El Cairo, Calcedonia, Versailles, Rio Frio y Tuluá.
- IRA: El Dovio, Versailles, Sevilla, Dagua, La Victoria, El Cerrito.

La figura 8. Muestra los municipios que han tenido incremento, reducción o se han mantenido en cuanto a los homicidios del 2014 con años anteriores, donde se puede visualizar que 24 municipios han reducido los homicidios, y 11 han incrementado.

Figura 8. Balance de homicidios en el Valle



Fuente: Policía del Valle. Grafica El País

Condiciones de vida: A continuación se dan a conocer datos de censo DANE 2005, donde muestra las coberturas de salud en el Valle del Cauca:⁶²

⁶² DANE (2005).

Cuadro 4. Cobertura de Salud Valle

Determinantes intermediarios de la salud	Referencia (país o dpto.). Último año	Nombre del Dpto. o Mpio. Último año	
Cobertura de servicios de electricidad (Fuente censo 2005-Dane)	93.6	96.5	
Cobertura de acueducto (Fuente censo 2005-Dane)	83.4	86.3	
Cobertura de alcantarillado (Fuente censo 2005-Dane)	73.1	77.4	
Cobertura de servicios de telefonía (Fuente censo 2005-Dane)	53.4	35.9	
Índice de riesgo de la calidad del agua para consumo humano (IRCA)	70.9	17.9	
Porcentaje de hogares sin acceso a fuentes de agua mejorada (DNP-DANE 2005)	17.2	6.7	
Porcentaje de hogares con inadecuada eliminación de excretas (DNP-DANE 2005)	17	5.4	
Coberturas útiles de vacunación para rabia en animales (Sivigila 2012)	70.54	74.19	

Fuente: Censo DANE 2005

Determinantes intermedios sistema sanitario: El Valle del Cauca cuenta las con 56 hospitales, 39 centros de salud, 262 puestos de salud⁶³

Riesgo Biosanitario Valle del Cauca: de acuerdo con la información de la secretaria de salud de Cali, los principales riesgos Biosanitarios son:

⁶³ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Dirección de Epidemiología y Demografía. [En línea]. 2005. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/Presentaci%C3%B3n%20Valle%20del%20Cauca%202014.pdf>

Cuadro 5. Riesgo Biosanitario del Valle del Cauca

Riesgo biosanitario	Municipio(s)
Dengue	Todo el departamento
Malaria y Cólera	Buenaventura
Gripa AH1N1	Todo el departamento
SIDA	Todo el departamento
Caracol africano	Todo el departamento
Zoonosis (leptospirosis – toxoplasmosis – Cisticercosis)	Todo el departamento

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social

Cuadro 6. Entorno: Social y Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Aumento de población, en el año 1995- 3.736.100, año 2005- 4.060.200	O				X
Nivel especialización, maestría, doctorado 1,1 %	A		X		
Las causas externas en el departamento principalmente por homicidios y con mayor frecuencia en el grupo de edad de 15 a 44 años.	A	X			
La tasa de alfabetismo y asistencia escolar	A	X			

Fuente: Las autoras, a partir de diferentes fuentes.

3.3 ENTORNO ECONÓMICO

La economía del Valle del Cauca se ha destacado por ser eficiente frente a las de los demás departamentos del territorio nacional, esta categorizada con la tercera junto con el Dpto. de Santander y Bolívar. Su ubicación geográficamente la favorece para el desarrollo y expansión de la economía, está apoyada en la prestación de servicios, posteriormente la industria y las actividades agropecuarias.

Entre los servicios, los más importantes son los comerciales, el transporte, la banca y las comunicaciones.⁶⁴

⁶⁴ BANCO DE LA REPUBLICA. Economía de las grandes ciudades en Colombia: seis estudios de caso. [En línea]. 2005. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/lbr_economia_grandes_ciudades.pdf

La agricultura, ha tenido grandes avances los últimos años, ya que la ha tecnificado, el producto más relevante para la economía departamental es la caña de azúcar, donde se encuentran las plantaciones más grandes e importantes del país; le siguen la caña panelera, el sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café palma africana y cacao.

En los municipios más montañosos se cultiva café y cinco de ellos: Alcalá, Ansermanuevo, El Águila, El Cairo y Ulloa. Se destaca el municipio de La Unión por su producción y procesamiento de uva, y los municipios de Cartago y Zarzal, por su intensa actividad comercial.

La mayor parte del territorio tiene vocación agrícola y pecuaria, con pocas industrias.⁶⁵

PIB Colombiano: En 2014 la economía colombiana creció 4,6%, cifra menor a la registrada en 2013, cuando fue de 4,9%, a pesar de esta caída presento buenos avances, Colombia fue el país con mejor desempeño de la Alianza del Pacífico. Si se compara con otros países de la región como Brasil, donde el crecimiento en 2014 fue 0,54%, la economía colombiana se expandió casi nueve veces más rápido, y la comparación es aún más favorable si se hace con Venezuela y Argentina, ya que estos países habrían crecido -3% y -1,5%, de acuerdo con las proyecciones del Banco Mundial.

Por sectores, el gran protagonista de 2014 fue la construcción, que creció 9,9%. El segundo en la lista de los que más crecieron fue para servicios sociales, con 5,5%, y el tercer puesto fue para los servicios financieros, que subieron 4,9%. La única rama de la actividad que tuvo una caída fue explotación de minas y canteras, que cayó 0,2%.

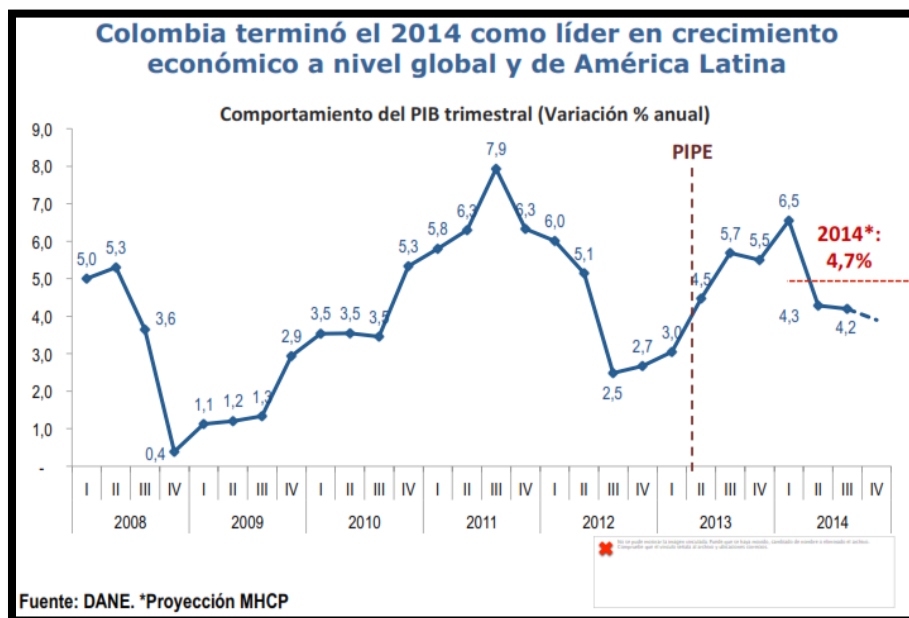
El sector del Agro no se destaca, pero tampoco cae, para el cierre de 2014 el comportamiento de la rama de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aumentó en 2,3% respecto a 2013, siendo el café el renglón que generó el mayor valor agregado con un crecimiento de 10%. Específicamente en el cuarto trimestre del año pasado el sector creció 0,4% frente al periodo anterior.

En detalle, los productos agrícolas estuvieron jalonados por el incremento en la producción de materias vegetales en 28,1% y caña de azúcar en 12,6%. Por el contrario, cayó la producción de tabaco sin elaborar en 25% y cereales en 5%.

Por su parte, la actividad pecuaria creció 2,6%, principalmente por el buen comportamiento de la producción porcícola (7,8%) y de aves de corral en (6,6%) mientras que caía la producción bovina en 2,1%.

⁶⁵ TODA COLOMBIA. Portal Toda Colombia [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.todacolombia.com/departamentos/valledelcauca.html>

Figura 9. Comportamiento PIB Trim. 2008-2014 Colombia



Fuente: DANE. Proyección MHCP. ⁶⁶

Desempleo: Tasa de desempleo en Colombia durante 2014 fue de 9,1%, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la tasa de desocupación bajó 0,5 puntos porcentuales, con respecto al año anterior, cuando se ubicaba en 9,6%.⁶⁷

Según el Dane, el mes de diciembre, la tasa de desempleo se ubicó en 8,7%, cifra superior a la registrada en el mismo periodo de 2013, cuando fue de 8,4%. Para el último trimestre del año pasado, las tres ciudades con menor desempleo fueron Montería (7,0%), Barranquilla (7,4%) y Bogotá (7,7%).

Por su parte, las regiones que más desocupados registraron fueron Quibdó (14,2%), Armenia (12,8%), y Popayán (11,8%). En todo el 2014, las ciudades que registraron la menor tasa de desempleo fueron Bucaramanga (8,2%), Barranquilla (7,9%) y San Andrés (7%).

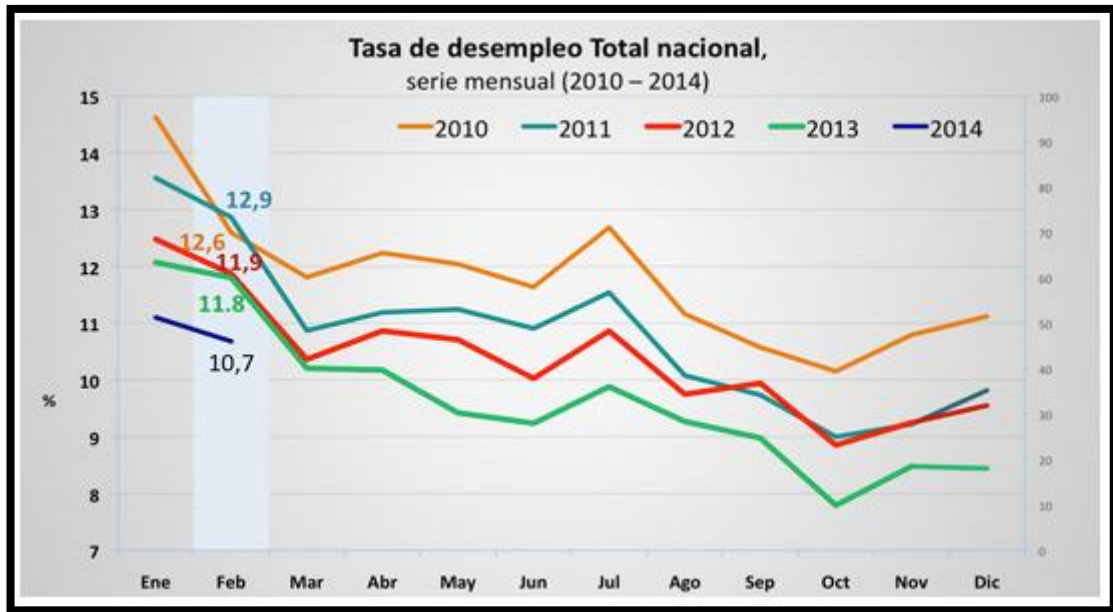
Mientras que las regiones que registraron el mayor número de desempleados el año anterior fueron Quibdó (12,5%), Armenia (15%) y Cúcuta (15%). De 16 de las 23 ciudades se redujo el índice de desocupación y destacó que en 12 de estas la tasa de desempleo se mantuvo en un dígito.⁶⁸

⁶⁶ TODA COLOMBIA. Portal Toda Colombia [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.todacolombia.com/departamentos/valledelcauca.html>

⁶⁷ TODA COLOMBIA. *Ibíd.*

⁶⁸ REVISTA PORTAFOLIO. Ta desempleo. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/tasa-desempleo-colombia-durante-2014-fue-91>

Figura 10. Tasa de desempleo Total Nacional 2010-2014



Fuente: Revista Portafolio

Tasa de cambio: En Colombia, la devaluación sigue su curso, por cuenta de los temores de los inversionistas ante lo que puede significar para la economía nacional la aparentemente imparables descolgada en el precio del petróleo.⁶⁹

Los bienes importados se han abaratado para el consumidor norteamericano de forma notable. También el dólar rinde mucho más en otras latitudes, como lo confirman los turistas estadounidenses desde diversos puntos del globo.

Las variaciones observadas reflejan el contraste entre un país que va bien y en donde deberían subir las tasas de interés y otros que andan a ritmo mediocre, atrayendo menos a los ahorradores. Puesto de otra manera, el dólar fuerte es la expresión de una economía fuerte.

En medio de estos incrementos, los exportadores sienten un efecto positivo en su flujo de caja, mientras que los importadores calculan cómo deberán subir sus precios de ventas.

Pero tanto los unos como los otros, al igual que los analistas del mercado, no se atreven a apostar en qué punto el dólar alcanzará un nuevo equilibrio y dejará de subir.

A continuación se deja análisis de parte del gremio azucarero en cuanto a la volatilidad del dólar:

⁶⁹ REVISTA PORTAFOLIO. Ibíd.

“Hemos tenido una situación muy difícil con la tasa de cambio, que es el cáncer del aparato productivo nacional”, explicó el dirigente gremial. Y es que el problema de la revaluación, según un reciente documento de Asocaña, es más crítico para Colombia y, en especial, para el sector azucarero. “Países productores de azúcar como Brasil, que es el principal exportador mundial, entre 1990 y 2013 registró una devaluación de su moneda de 62%, mientras que Colombia en ese período presentó una devaluación del 43%”, explica el informe.”⁷⁰

Figura 11. Exportaciones en descenso 2009-2015



Fuente: Revista Semana- Foto: Daniel Reina Romero

IPC Colombiano: La tasa de variación anual del IPC en Colombia en abril de 2015 ha sido del 4,6%, con lo que se repite el dato del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,5%, de forma que la inflación acumulada en 2015 es del 3,0%.

La subida del 1,0% de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 7,7%, que contrasta con el descenso de los precios de Comunicaciones del -0,1% , y una variación interanual del 3,7%.⁷¹

⁷⁰ REVISTA EL ESPECTADOR. Tasa de Cambio. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/libra-de-azucar-us015-no-cubre-los-costos-de-produccion-articulo-514792>

⁷¹ DATOS MACRO. El IPC en Colombia. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: Datos <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

Figura 12. IPC Colombia abril 2015

IPC Colombia Abril 2015			
	Interanual	Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	4,6%	3,0%	0,5%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	7,7%	5,5%	1,0%
Vestido y calzado [+]	1,6%	0,7%	0,2%
Vivienda [+]	3,6%	1,6%	0,5%
Medicina [+]	4,4%	3,2%	0,6%
Transporte [+]	2,8%	1,5%	0,2%
Comunicaciones [+]	3,7%	3,3%	-0,1%
Ocio y Cultura [+]	4,3%	-0,5%	0,3%
Enseñanza [+]	4,7%	4,4%	0%
Otros bienes y servicios [+]	3,3%	2,2%	0,5%

< IPC 2015-03

Fuente: Pagina en línea de Datos Macro.

Balanza Comercial: Entre enero y noviembre del 2014 el país acumuló un déficit comercial de 4.807 millones de dólares. Las menores exportaciones de crudo han pesado más en el aumento del déficit comercial del país.⁷²

Los bajos precios del petróleo, cuyo descenso se aceleró en el último trimestre del año pasado, han llevado a que el desequilibrio de la balanza comercial del país, es decir, la diferencia entre importaciones y exportaciones, siga en aumento, según los datos de importaciones publicados ayer por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

Según la entidad, entre enero y noviembre del 2014 el país acumuló un déficit comercial de 4.807 millones de dólares, en comparación con el superávit de 1.646,7 millones de dólares en el mismo lapso del 2013 y es que los datos consolidados de la entidad muestran que el valor de las importaciones subió un 7,5 por ciento en los 11 meses analizados del 2014, al ubicarse su valor en 55.868 millones de dólares, en comparación con el mismo periodo del año previo.

Por el otro lado, las exportaciones colombianas totalizaron 51.060 millones de dólares al mismo corte, equivalente a una caída del 4,7 por ciento, solamente en noviembre el déficit del país en su balanza comercial alcanzó los 1.285,5 millones de dólares, como consecuencia del desplome del monto de sus exportaciones, originado en la caída de los precios internacionales del crudo, según el Dane.

72 EL TIEMPO. Crece descuadre entre importaciones y exportaciones colombianas. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/desequilibrio-de-la-balanza-comercial-de-colombia/15168242>

Para el 2013 Colombia aumentó las compras de la mayoría de productos que trae de otros países, la mayor dinámica se produjo en los combustibles, que además representan el 12 por ciento del total. El crecimiento fue de 16%, al superar los 7.000 millones de dólares.

Con la modernización de la refinería de Cartagena, el país ha tenido que incrementar las compras por fuera, especialmente las de ACPM, para cubrir el mercado. Para el mismo año incremento casi el 10% en las manufacturas, lo que estuvo impulsado por las compras de muebles, aparatos científicos, prendas de vestir, bolsos y maletas.

La balanza comercial cerró negativa con cinco países con acuerdos comerciales.⁷³

Figura 13. Balanza Comercial anual Colombia 2000-2015

Colombia, balanza comercial anual			
2000 - 2015^{P*}			
Millones de dólares FOB			
Años	Exportaciones	Importaciones	Balanza
2000	13,158	10,998	2,160
2001	12,330	11,997	333
2002	11,975	11,897	78
2003	13,129	13,026	103
2004	16,788	15,649	1,140
2005	21,190	19,799	1,392
2006	24,391	24,534	-143
2007	29,991	30,816	-824
2008	37,626	37,152	473
2009	32,846	31,181	1,665
2010	39,713	38,154	1,559
2011	56,915	51,556	5,358
2012	60,125	56,102	4,023
2013	58,824	56,620	2,203
2014	54,795	61,088	-6,293
2015*	9,416	13,463	-4,047

Fuente : DIAN, DANE. Cálculos: DANE
^P provisional
 * Corresponde hasta el mes de marzo

⁷³ EL TIEMPO. Indicadores. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/desequilibrio-de-la-balanza-comercial-de-colombia/15168242>

Tratados comerciales Colombia: Observando la figura 13 cifras de los 10 tratados de libre comercio que aparecen en el listado, con cinco de ellos hay déficit comercial y con los otros cinco hay superávit. Los acuerdos en donde hay déficit, están los mercados más importantes para Colombia. Dentro de ellos se encuentran Estados Unidos, México, Canadá, Corea y Mercosur.⁷⁴

Algunos de los tratados de libre comercio suscritos por nuestro país son los siguientes:

(i) El componente comercial de la Comunidad Andina (CAN), que incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

(ii) México, Estados Unidos y Canadá, por separado.

(iii) El suscrito entre Colombia y Chile.

(iv) El suscrito entre los países miembros de la CAN y los de MERCOSUR (que incluye a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).

(v) Corea del Sur⁷⁵

Estados Unidos: El TLC no tiene beneficios para Colombia desde el lado exportador. La mayoría de las importaciones son bienes que no se producen en Colombia, y en eso beneficia la liberación de aranceles, la balanza comercial cerró deficitaria por US\$3.303,5 millones y fue la segunda más negativa entre las economías.⁷⁶

México: Para los expertos el panorama desde que comenzó el TLC con México ha sido el mismo. “El desbalance comercial es muy grande. Casi por cada dólar que nosotros vendemos ellos nos venden US\$8. Desde que entró en vigencia ese TLC hace 20 años ha sido deficitario para Colombia”, señaló Salamanca. Este año el déficit comercial fue por US\$4.176 millones y en 2013, había sido un poco mayor: US\$4.436 millones.⁷⁷

Corea: Aunque no ha entrado en vigencia, hay una urgencia por cambiar los resultados de la balanza comercial, dado que se ha dicho que Colombia tiene grandes ventajas con el TLC con Corea para abastecer el mercado asiático. Este año, la balanza cerró negativa por US\$891,6 millones. Los principales productos comercializados por Colombia fueron café, petróleo, ferroníquel, metalúrgica. Y por Corea, textiles, plásticos, maquinaria y equipo e industria automotriz.⁷⁸

⁷⁴ BANCO DE LA REPUBLICA. Balanza comercial. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.larepublica.co/la-balanza-comercial-cerr%C3%B3-negativa-con-cinco-pa%C3%ADses-con-acuerdos-comerciales_223111

44. PRODUCTOS DE COLOMBIA. TLC. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Paises_Libre_Comercio_Colombia.asp

⁷⁶ PRODUCTOS DE COLOMBIA. *Ibíd.*

⁷⁷ PRODUCTOS DE COLOMBIA. *Ibíd.*

⁷⁸ PRODUCTOS DE COLOMBIA. *Ibíd.*

Comunidad Andina de Naciones: Al ser mercados naturales, la transacción de productos es muy similar. Entre los países que conforman la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que son Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, la balanza comercial fue positiva para Colombia por US\$628,5 millones. No obstante, hubo una fuerte caída en las exportaciones hacia Ecuador y Perú. En Ecuador, las restricciones técnicas a los productos colombianos hicieron que la balanza cayera de US\$1.119,2 millones en 2013 a US\$991,8 millones. Con Perú pasamos de US\$436,1 millones a US\$15,3. En este caso se dio por un incremento en las importaciones.⁷⁹

Resultados con la Unión Europea: En el caso del TLC con la Unión Europea, que lleva dos años desde su entrada en vigencia, la balanza ha sido positiva. En 2014, las exportaciones totales sumaron US\$9.406,1 millones y las importaciones US\$8.423,6 millones. La oferta exportable se concentró en carbón, petróleo, banano, flores, metalúrgica y química básica. Los productos importados fueron principalmente químicos, maquinaria y equipo y vehículos y su industria.⁸⁰

Deuda Pública: Las obligaciones del sector privado y del Gobierno en el exterior representan ya el 26,8 por ciento del Producto Interno Bruto.

Al cierre del 2014 la deuda pública colombiana, tanto del sector público como de los privados, sumó 101.231 millones de dólares, 10 por ciento más que un año atrás.

Aunque este ritmo de crecimiento está dentro del promedio, lo que inquieta es que hay un aumento en el saldo de obligaciones como proporción del PIB.

De hecho, el dato terminó el 2014 en 26,8 por ciento, casi 3 puntos más que hace un año y es un nivel que no se veía en 10 años, según se desprende de las cifras reveladas por el Banco de la República.

El último trimestre del 2014 el precio del dólar subió alrededor del 20 por ciento. Pero más allá de eso, el tema que aún no inquieta es que solo el 14 por ciento de las deudas son de corto plazo.

Los datos del Banco de la República muestran que el 56 por ciento de la deuda pública externa está representado en bonos, un 31 por ciento en obligaciones con organismos internacionales y el resto con agencias, gobiernos extranjeros, bancos y proveedores.

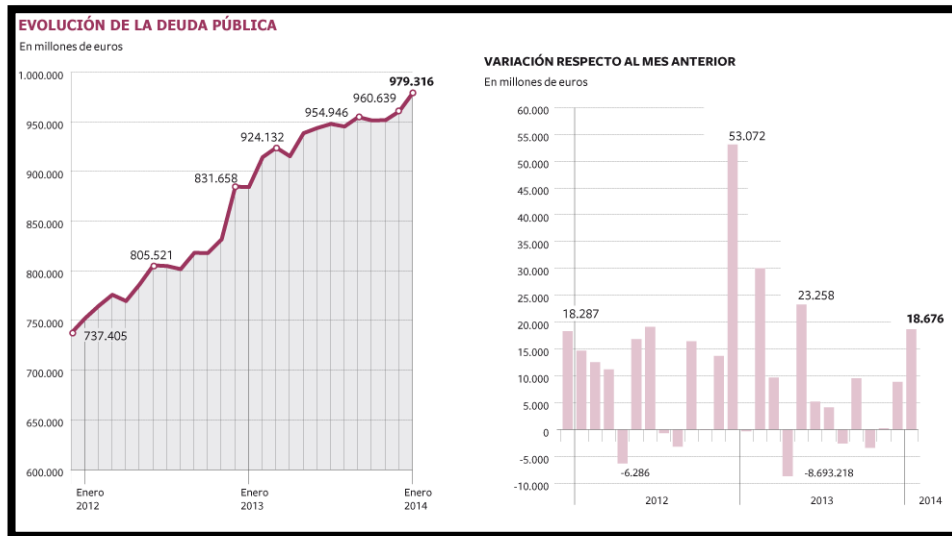
Entre tanto, la deuda externa privada está ganando participación. Al cierre del 2014 representaba el 41 por ciento del total, 3 puntos más que hace cinco años.

⁷⁹ PRODUCTOS DE COLOMBIA. *Ibíd.*

⁸⁰ EL UNIVERSAL. Economía. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.eluniversal.com.co/economica/la-balanza-comercial-cerro-negativa-con-cinco-paises-con-acuerdos-comerciales-185701>

De un saldo de 41.567 millones de dólares al cierre del 2014, prácticamente un tercio corresponde a obligaciones de corto plazo.⁸¹

Figura 14. Deuda Pública en Colombia



Fuente: Revista Portafolio

Competitividad: El Consejo Privado de Competitividad (CPC) es una organización sin ánimo de lucro cuyo objeto es impulsar y apoyar políticas y estrategias que en el corto, mediano y largo plazo permitan mejorar significativamente la competitividad del país. El CPC sirve como articulador e interlocutor entre el sector público, el sector privado, la academia y otras organizaciones interesadas en la promoción de la competitividad y las políticas públicas relacionadas.⁸² El cuadro 8. Muestra los 10 países más competitivos según el CPC.

⁸¹ PORTAFOLIO. Economía. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/deuda-externa-colombia-2014>

⁸² CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe nacional de competitividad. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-1.pdf

Cuadro 7 . Los 10 países más Competitivos

Los 10 países más competitivos en Latinoamérica		
	En 2006-2007 entre 122 países	En 2013-2014 entre 148 países
1	chile (27)	chile (34)
2	méxico (52)	Panamá (40)
3	el salvador (53)	costa rica (54)
4	Panamá (60)	méxico (55)
5	Colombia (63)	brasil (56)
6	brasil (66)	Perú (61)
7	costa rica (68)	Colombia (69)
8	argentina (70)	ecuador (71)
9	Perú (78)	uruguay (85)
10	uruguay (79)	Guatemala (86)

Fuente: Consejo privado de competitividad.

Cuadro 8. Entorno: Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Las obras civiles crecieron 12% durante todo 2014, y las edificaciones que tuvieron un aumento de 7,4% en el mismo periodo, la rama de construcción fue la gran jalonadora del Producto Interno Bruto (PIB) con 9,9%.	O				X
Para el cierre de 2014 el comportamiento de la rama de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aumentó en 2,3% respecto a 2013, siendo el café el renglón que generó el mayor valor agregado con un crecimiento de 10%. Específicamente en el cuarto trimestre del año pasado el sector creció 0,4% frente al periodo anterior.	0			X	
Tasa de desempleo en Colombia durante 2014 fue de 9,1%, de acuerdo con el DANE, la tasa de desocupación bajó 0,5 puntos porcentuales, con respecto al año anterior, cuando se ubicaba en 9,6%.	O			X	
La TRM Colombia ha tenido altos alcances, en el mes de junio de 2014 termino en \$1.881,19 y a junio 30 2015 en \$2.585,11.	A	X			
Colombia ha firmado 10 tratados de libre comercio, con cinco de ellos hay déficit comercial y con los otros cinco hay superávit.	A	X			

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Al cierre del 2014 la deuda pública colombiana, tanto del sector público como de los privados, sumó 101.231 millones de dólares, 10 por ciento más que un año atrás.	A	X			
El Indicador Global de competitividad	A		X		
Las obligaciones del sector privado y del Gobierno en el exterior representan ya el 26,8 por ciento del Producto Interno Bruto.	A	X			

Fuente: Las autores, a partir de diferentes fuentes.

3.4 ENTORNO JURÍDICO – POLÍTICO E INSTITUCIONAL

Uno de los factores fundamentales de análisis es lo relacionado con el entorno jurídico en las organizaciones, toda vez que en este entorno se examina la relación con la administración por medio del impacto de las leyes laborales, tributarias, ambientales, civiles, comerciales, administrativas etc. Para que las empresas puedan llevar a cabo sus operaciones deben cumplir y hacer cumplir los diferentes lineamientos que el Estado a través de las diferentes leyes, decretos, acuerdos y resoluciones emite para regular las actividades económicas y mantener la armonía del país.

El marco legal del sector azucarero comprende la totalidad de la normatividad jurídica que regula la gestión de sus relaciones públicas y privadas, las normas más relevantes respecto al trabajo de investigación son:

Decreto 2177 de 1989, Artículo 17. A los trabajadores según concepto de la seguridad competente de salud ocupacional o quien haga las veces en la respectiva entidad de seguridad o medicina del trabajo, "se encuentren en estado de invalidez física, sensorial o mental, para desempeñar las funciones propias del empleo de que sean titulares del empleo y la incapacidad no origine el reconocimiento de pensión de invalidez, se les deberán asignar funciones acordes con el tipo de limitación o trasladarlos a cargos que tengan la misma remuneración, siempre y cuando la incapacidad no impida el cumplimiento de las nuevas funciones ni impliquen riesgo para su integridad."

Ley 776 de 2002, Artículo 4. Reincorporación al Trabajo. Al terminar el período de incapacidad temporal, los empleadores están obligados, si el trabajador recupera su capacidad de trabajo, a ubicarlo en el cargo que desempeñaba, o a reubicarlo en cualquier otro para el cual esté capacitado, de la misma categoría".

Ley 776 de 2002, Artículo 80. Reubicación del trabajador. Los empleadores están obligados a ubicar al trabajador incapacitado parcialmente en el cargo que desempeñaba o a proporcionarle un trabajo compatible con sus capacidades y

aptitudes, para lo cual deberán efectuar los movimientos de personal que sean necesarios."

Ley 361 de 1997 del Congreso de Colombia. La ley establece los mecanismos de integración social de las personas con limitación y dicta otras disposiciones. En el capítulo IV de la integración laboral, en el artículo 26 se encuentra: "En ningún caso la limitación de una persona, podrá ser motivo para obstaculizar una vinculación laboral, a menos que dicha limitación sea claramente demostrada como incompatible e insuperable en el cargo que se va a desempeñar. Así mismo, ninguna persona podrá ser despedida o su contrato terminado por razón de su limitación, salvo que medie autorización de la oficina de trabajo".

Existen otras legislaciones que impactan al sector a continuación se relacionan:

Cuadro 9. Legislación en general Relacionada al Sector Azucarero

Área	Decreto	Resolución	Ley
Calidad	2106 de 1983	16373 de 2003	
	3075 de 1997	5109 de 2005 Minprotección	
	977 de 1998	288 de 2008 Minprotección	
	612 del 2000	1320 de 2009	
	1270 de 2002	09 de 2009	
	1175 de 2003	333 de 2011	
		1506 de 2011	
Salud Ocupacional	93 de 1998	2400 de 1979	46 de 1998
	60 de 2002	1401 de 2007	776 de 2002
		1409 de 2012	1562 de 2012
			1566 de 2012
Gestión Humana	2351 de 1965	1016 de 1989	171 de 1961
	919 de 1989	321 de 2013 de Mintrabajo	48 de 1968
	1295 de 1994	0652 de 2012	128 de 1976
	1122 de 1999		100 de 1993
	990 de 2002		378 de 1997
	991 de 2002		362 de 1997
	4835 de 2010		361 de 1997

Área	Decreto	Resolución	Ley
	2025 de 2011		79 de 1988
	4108 de 2011		50 de 1990
	4463 de 2011		142 de 1994
	055 de 2015		489 de 1998
			550 de 1999
			584 de 2000
			712 de 2001
			755 de 2002
			789 de 2002
			1010 de 2006
			1150 de 2007
			797 de 2003
			860 de 2003
			1210 de 2008
			1280 de 2009
			1395 de 2010
			1429 de 2010
			1420 de 2010
			1438 de 2011
			1437 de 2011
			1468 de 2011
			1488 de 2011
			1496 de 2011
			1610 de 2013
			019 de 2012
Comercial	2153 de 1992		222 de 1995
	3466 de 1982		256 de 1996
			486 de 2000
			1340 de 2009

Área	Decreto	Resolución	Ley
			1450 de 2011
			964 de 2005
			1258 de 2008
			1474 de 2011
			1328 de 2009
Fiscal	2943 de 2013		1607 de 2012
	Código Tributario, regulación fiscal municipal y departamental		

Fuente: Informe sostenibilidad Riopaila Castilla S.A. año 2010

AMBIENTALES:

Cuadro 10. Legislación Ambiental Relacionada con el sector Azucarero

Área	Decreto	Resolución	Acuerdos	Ley
Aire	02 de 1982 Min.de Salud	532 Abril 26/2005 min. Ambiente. Vivienda Y D.T		
	948 de 1995 Min. Ambiente	601 DE 2006 min. Ambiente. Vivienda Y D.T.		
	2107 de 1995 Min. Ambiente	910 DE 2008 min. Ambiente. Vivienda Y D.T.		
	1697 de 1997 Min. Ambiente	909 de 2008 min. Ambiente. Vivienda Y D.T.		
	979 de 2006 min. Ambiente	610 mar.24/2010 min. ambiente por la cual se modifica la res.601 abril.4/2006		
		650 mar.29/2010 min. ambiente vivienda Y D.T.		
		651 mar.29/2010 min. Ambiente vivienda Y D.T.		

Área	Decreto	Resolución	Acuerdos	Ley
		619 de 1997 min. Ambiente		
		1309 jul.13/2010 min. Ambiente. Vivienda Y D.T.		
Aceites Usados		415 mar.13/1998 min. Ambiente		
		318 feb. 14/2000 DAMA derogada por Res. DAMA 1188		
		1188 sep.1/2003		
		1446 Oct 5/2005 min. Ambiente. Vivienda Y D.T.		
Agua	1541 Jul. 26/1978 min. Agricultura- modificado por Dec.2858 de 1981	157 Feb.12/2004 Min.Ambiente,Vivienda y D.T.		373 de 1997
	2858 Oct.13/1981	DG 0686 Nov.30/2006 CVC		357 Ene./1997 Congreso
	2857 Oct.13/1981 Min. Agricultura	2115 Jun.22/2007 Min. Protección Social		768 Jul./2002 Congreso
	1594 Oct.26/1984 Min. Agricultura	DG 44 del 2 de febrero de 2000		99 Dic./1993 Congreso
	475 Mar.10/1998 Min. Salud			
	1575 de 2007 Min.de la Protección Social			
	1323 de 2007 Min.Ambiente,Vivienda y D.T.			
Energía	3683 Dic.19/2003	180466 Abr.2/2007		697 Oct./2001 Congreso
	2501 Jul.4/2007			1215 Jul.16/2008 Congreso
	3450 Sep.12/ 2008 Min. Minas y Energía			

Área	Decreto	Resolución	Acuerdos	Ley
Hospitalarios	2676 Dic.22/2000 Min. Ambiente	1164 Sep.6/ 2002		
	1669 Ago.2/2002 Min. Ambiente			
	4126 Nov.17/2005			
Aplicaciones	1843 Jul.22/1991 Min. Salud	3079 Oct.19/1995 ICA		
		1068 del 24 de abril de 1996 ICA		
	1443 May.7/2004 Min. Ambiente, Vivienda y D.T.	099 Sep.12/2000 ICA		
	1482 Jul.31/1998 Min. Salud Pública	970 Oct.30/2001 Min. Ambiente, Vivienda y D.T.		
		693 Abr.19/2007 Min. Ambiente, Vivienda y D.T.		
		1442 Ago.4/2008 Min. Ambiente, Vivienda y D.T.		
Combustible	1521 Ago.4/1998 Min. Minas y Energía	898 Ago.23/1995 Min. Ambiente		693 Sep.19/2001 Congreso
	321 Feb.17/1999 Min. del Interior	005 Ene.9/1996 Min. Transporte		
	1552 Ago.15/2000	0623 Jul.9/1998 Min. Ambiente		
	1530 Jul.24/2002	0068 Ene.18/2001 Min. Ambiente		
	4299 Nov.25/2005 Min. Minas y Energía	0447 de 2003 Min. Ambiente, Vivienda y D.T		
	1717 May.21/2008 Min. Minas y Energía	2604 Dic.24/2009 Ministerio de Minas		
Recursos Forestales	900 de 1994		18 Jun.16/1998 CVC	1021 Abr.20/2006 Congreso
	1791 DE 1996			299 Jul.26/1996 Congreso
				165 de 1994

Área	Decreto	Resolución	Acuerdos	Ley
				139 de 1994
Protección Ambiental	2811 de 1974 Min. Ambiente	415 Mar. 1/2010 Min.Ambiente,Vivienda y D.T		99 Dic.22/1993 Congreso
	1220 de 2005 Min.Ambiente,Vivienda y D.T.			685 Ago.15/2001 congreso
	500 Feb. 20/2006 Min.Ambiente,Vivienda y D.T.			1333 Jul.21/2009 Congreso
Medidas Sanitarias				9 de 1979 Congreso
Desarrollo Agropecuario				101 de 1993
				491 de 1999
Ordenamiento Territorial				388 de 1997
Licencias Ambientales	1753 de 1994			
	2353 de 1994			

Fuente: Informe sostenibilidad Riopaila Castilla S.A. año 2010

El sector azucarero tiene intervención de diferentes organismos que vigilan, controlan y apoyan el correcto accionar de las organizaciones de este tipo, a continuación se relaciona las entidades que de acuerdo a su rol tiene relaciones político-Gubernamental e institucional con el sector:

Cuadro 11. Organismos de Vigilancia relacionados con el sector Azucarero

Actores de la comunidad científica:

- Cenicaña
- CIAT
- Corporación Biotec
- ICA y Corpoica
- Universidad del Valle
- Universidad Nacional de Colombia
- Universidad Javeriana
- Universidad Autónoma de Occidente
- Grupos de Investigación en energía (Univalle , Nacional, Autónoma de Occidente).

Actores del Gobierno

- Ministerio Minas y Energía
- Minambiente y Vivienda
- Mincomunicaciones
- Mintransporte
- MinAgricultura y Desarrollo Rural
- Corporaciones autónomas regionales
- Gobernación departamental
- Alcaldías Municipales
- Concejos Municipales
- Congreso República

Instituciones Financieras

- Fiduciarias: Fiduoccidente, Fidualianza, Fiducaf , Fiduf s, Fiduvalle, Finagro y Corfivalle.
- Bancos: Baniitsmo, Occidente, Bogotá, Conavi, Bancolombia, Davivienda, Bancafé, BBUVA, Av Villas, Suleasing.

Instituciones para la colaboración

- Procaña
- Asocaña
- Cenicaña
- Azucari
- Dicsa
- Ciamsa
- Sercodex
- Tecnicaña
- Colciencias
- Asociación de Usuarios de cuencas hidrográficas
- Asociaciones Ciudadanas
- Sena

Fuente: Cenicaña

Por otro lado, existe un importante gremio que interviene directamente en las empresas del sector azucarero como son los sindicatos de trabajadores:

Grupos sindicales: El sindicato es una asociación integrada por trabajadores ya sea de empresas públicas o privadas que se agrupan en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad

laboral o con respecto al centro de producción, y que desde el momento de la asamblea de constitución se convierte en una Persona jurídica.⁸³

Los sindicatos por lo general negocian en nombre de sus afiliados (negociación colectiva) los salarios y condiciones de trabajo (jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, beneficios extralegales, etc.) dando lugar a la negociación y al contrato colectivo de trabajo.

El sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros o sindicalizados y generar mediante la unidad, la suficiente fuerza y capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores.

La libertad sindical de los trabajadores para crear, organizar y afiliarse a sindicatos libremente y sin injerencias del Estado o de los empleadores, es considerada como un derecho humano fundamental, así lo establece el artículo 39 de la Constitución Colombiana.

Los trabajadores de Cosecha del Valle filial de Riopaila Castilla S.A. se encuentran afiliados al sindicato de trabajadores de Riopaila Castilla, con quienes se negocia la convención colectiva de trabajo. Este es veedor de su cumplimiento y de la libertad que tiene el trabajador de asociarse buscando preservar la paz laboral.

De igual manera, con el fin de describir las entidades más relevantes a nivel de gremio, se puede mencionar que en el Valle del Cauca el sector azucarero está representado por Asocaña la cual es una entidad gremial sin ánimo de lucro, cuya misión es representar al sector y promover su evolución y desarrollo sostenible.

Asocaña está integrada por ingenios y cultivadores de caña. Hacen parte de esta institución 13 ingenios azucareros: Cabaña, Carmelita, Manuelita, María Luisa, Mayagüez, Pichichí, Risaralda, San Carlos, Tumaco, Castilla, Ríopaila, Incauca y Providencia; están afiliados además un número importante de cultivadores de caña de azúcar de la región. Su sede está en Cali y cuenta con una oficina en Bogotá. La Asamblea General de Afiliados, la Junta Directiva y la Presidencia son los organismos de dirección y administración.

Además de Asocaña, el sector azucarero ha conformado otras instituciones dedicadas a labores especializadas en temas de investigación, capacitación y comercialización internacional de azúcar.

CENICAÑA (Centro de Investigación de la Caña de Azúcar): organismo científico creado en 1977 con aportes privados de ingenios y cultivadores, que se encarga

⁸³ GERENCIE. Aspectos generales sobre los sindicatos. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-los-sindicatos.html>

específicamente de la investigación y divulgación de tecnología en el sector azucarero con el objetivo de mejorar en el largo plazo sus condiciones de competitividad, aprovechando las ventajas de estar situada en una de las zonas más exclusivas del mundo para el cultivo de la caña de azúcar como es el valle geográfico del río Cauca.

TECNICAÑA (Asociación Colombiana de Técnicos de la Caña de Azúcar): responsable de la permanente capacitación y transferencia de tecnología hacia los técnicos del sector.

CIAMSA (Comercializadora Internacional de Azúcares y Mieles S.A.): fundada en 1961, realiza la comercialización y operación logística de cerca de 1 millón de toneladas de azúcares y mieles exportadas al año, por un valor cercano a los US\$ 280 millones de dólares.

Asociación de cultivadores de caña de azúcar de Colombia PROCAÑA: Fundada el 15 de junio de 1973 con resolución No. 2769 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y domiciliada en la ciudad de Cali, como entidad de carácter gremial sin ánimo de lucro, que ejerce la representación de las personas naturales o jurídicas que cultivan caña de azúcar. Dio origen a este gremio de cañicultores la creciente importancia de la caña de azúcar como materia prima para la industria azucarera de nuestra región en la década del 70 y la necesidad de apoyar el conocimiento técnico para mejorar la productividad.

PROCAÑA se convirtió en responsable de mantener actualizada la información del sector, analizar y evaluar el efecto económico de las diversas propuestas contractuales sobre los ingresos del agricultor, promover mejores prácticas agrícolas en el cultivo de la caña de azúcar y velar por los intereses de los cultivadores de caña.

Así mismo tiene relación con:

La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca o CVC: Es una entidad pública del gobierno colombiano dotada de autonomía administrativa y financiera, encargada de la administración pública de los recursos ambientales y su protección en su jurisdicción comprendida en el Departamento del Valle del Cauca a excepción del municipio de Santiago de Cali, el Parque nacional natural Farallones de Cali y el Parque nacional natural Las Hermosas.

En términos generales, el sector azucarero tiene relación con entidades bancarias, comerciales como DICSA (Desarrollos Industriales y Comerciales S.A.) empresas de intervención aduanera como SERCODEX S.A., proveedores, instituciones Estatales como el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar), superintendencias de industria y comercio, de sociedades y autoridades de gobierno y regulatorias locales, regionales y nacionales donde se opere. A continuación se realiza una

Cuadro 12. Entorno jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
LEY 1333 de 2009 tiene como objetivo el establecimiento del procedimiento sancionatorio ambiental.	A	X			
Ley 1562 de 2012 por medio de la cual se dictan nuevas disposiciones en materia de salud ocupacional.	O				X
LEY 1110 de 2006 tiene como objetivo definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades en el contexto de una relación laboral privada o pública.	O			X	
Ley 1607 de 2012 por la cual se dictan disposiciones en materia tributaria como el impuesto de renta para personas jurídicas, IVA, exoneración de parafiscales, retención en la fuente etc.	O			X	
Intervención de Instituciones Sindicales	A		X		
Vigilancia de entidades de control ambiental CVC	O			X	
Intervención de entidades como ASOCAÑA, CENICA, TECNICAÑA, CIAMSA Y PROCAÑA	O				X
Relación con entidades gubernamentales como el ICBF, SENA y cajas de compensación familiar	O				X

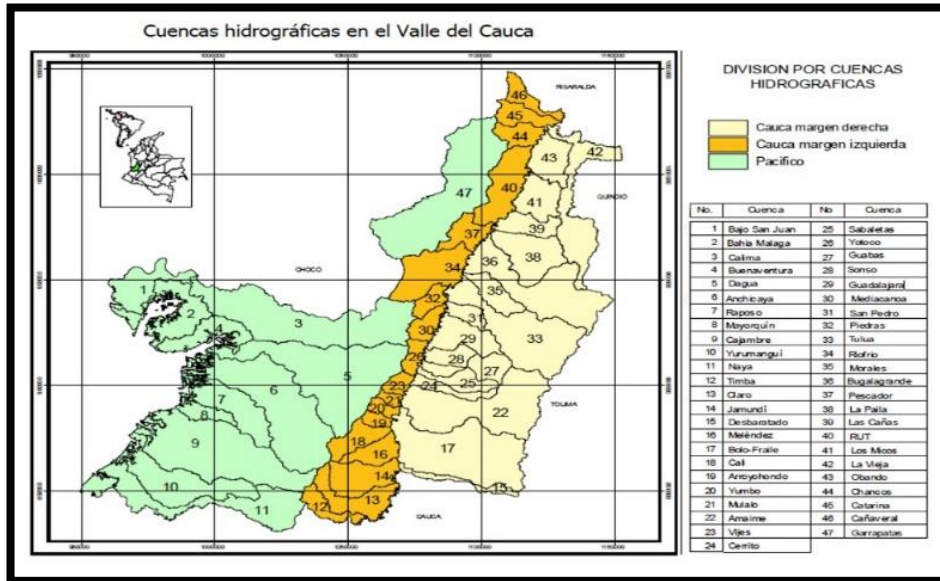
Fuente: Las autoras, a partir de diferentes fuentes.

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

Según el entorno medioambiental representa un entorno estratégico para las organizaciones, donde alguna de las variables más importantes son:

Recursos Hídricos: El Valle del Cauca que cuenta con 47 cuencas hidrográficas, hace parte de los 12 departamentos con alta vulnerabilidad de sequía, según el Ministerio de Vivienda. Aunque aún no están afectados todos los municipios hay algunos que presentan una historia llena de sed y lucha.

Figura 15. Cuencas Hidrológicas del Valle del Cauca



Fuente: CVC

En época de calentamiento global el Valle del Cauca tiene el desafío de “producir” el agua suficiente que le permita mantener su producción agroindustrial sin afectar el consumo humano. Además, a pesar de contar con 47 cuencas hídricas, hace parte de los 12 departamentos con alta vulnerabilidad de sequía. La red hidrográfica del Valle del Cauca se compone de número corrientes conformadas en dos vertientes, la del Pacífico y la del Magdalena, a través del río Cauca. Entre los ríos de la primera están el Naya, Yurumanquí, Anchicayá, Dagua, Casambre, Calima, Dovio, Vueltos y Garrapatos. En el río Cauca desembocan, entre los más importantes, el Desbaratado, Frailes, Nima, Amaima, Zabaletos, Sonso, Tuluá, Bugalagrande, Guadalajara, La Vieja, Timba y Cali.⁸⁴

Biodiversidad: El Valle del Cauca es considerado como una región rica en biodiversidad dado que alberga entre el 25% y el 50% de las especies de fauna y el 11% de las especies de flora del país.

El Departamento del Valle del Cauca, por su situación geográfica y características topográficas entre otras, presenta numerosos hábitats que contienen una gran

⁸⁴ EL PUEBLO. El agua que necesita el Valle del Cauca. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://elpueblo.com.co/escasez-de-agua-con-olor-a-cana/#ixzz3dHn5qLL0>

diversidad de especies de plantas que puede estar cercano a las 5000 especies y de fauna 1326 solo vertebrados.⁸⁵

Fauna: El Valle del Cauca es una región rica en biodiversidad dado que alberga entre el 25% y el 50% de las especies de fauna y el 11% de las especies de flora del país.

Aves: El Valle del Cauca, uno de los departamentos con mayor número de especies por área, alberga alrededor de 725 especies de aves, exceptuando las especies marinas. Anualmente nos visitan cerca de 100 especies migratorias latitudinales. Estas especies pasan parte del año en el trópico pero se reproducen en otras latitudes.

Peces: A la fecha se tienen reportadas alrededor de 80 especies de peces. Anfibios: En el Valle del Cauca se han registrado alrededor de 130 especies de anfibios, número que tiende a aumentar.

Mamíferos: En el Departamento existen alrededor de 210 mamíferos, terrestres y voladores. En el Valle del Cauca encontramos algunos ejemplos como el ratón *Akodon affinis* que está registrado sólo para el occidente colombiano, o el Mono Araña Negro distribuido sólo en Panamá, Colombia y Ecuador.

Reptiles: En la región se han registrado hasta el momento alrededor de 192 especies, entre iguanas, cocodrilos, tortugas, culebras, lagartos, etc.⁸⁶

Flora: Casi todos los grupos de plantas están representados en esta región; se encuentran desde las algas más primitivas, musgos, colas de caballos, licopodios, helechos, pinos colombianos, hasta plantas con flores.⁸⁷

⁸⁵ GOBIERNACION DEL VALLE. Biodiversidad. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/casadelvalle/publicaciones.php?id=10687>

⁸⁶ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/casadelvalle/publicaciones.php?id=10687>

⁸⁷ PORTAL TODA COLOMBIA. Departamentos. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.todacolombia.com/departamentos/valledelcauca.html>

Cuadro 13. Especies Nativas del Valle del Cauca

FLORA	FAUNA	AVES	PECES
Nombre Regional	Nombre Regional	Nombre Regional	Nombre Regional
Cachipay	Conejo	Gallinetas, cuncunas, panguanas	Bagre, barbudo, micudo
Chontaduro	Guatín	Patos, gansos, cisnes, iguazas	Negrilo
Cocotero	Guagua	Paujiles, pavas, guacharacas	Jabón, lángrara
Guanábana, Catucha,	Armadillo	Gallitos de ciénaga	Varias especies de Corroncho
Anón y Chirimoyo	Nutria de Río	Palomas, torcazas	Bocachico, jetudo, pataló, rollizo y varias especies de sardinas
Aguacate, curo, cura	Venado	Loros	
Guama, guaba, inga			
Madroño			
Caimito, caimo			
Níspero			
Guayaba			
Ananas, piña			
Granadilla			
Papaya			
Yuca, mandioca			
Batata, camote			
Papa, turmas			
Maíz			
Fríjol, caraota			
Zapallo/Ahuyama			
Zapote			

Fuente: Gobernación Valle del Cauca

Cuadro 14. Entorno: Medioambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Compactación de los Suelos - Perdida de propiedades físicas naturales	A	X			
Uso de las fuentes de AGUA Subterráneas y superficiales	A		X		
Generación de emisiones atmosféricas	A	X			
Quema de Caña – Incendios	A	X			
Intervención de la comunidad			X		
Biodiversidad	O			X	

Fuente: Las autoras, a partir de diferentes fuentes.

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología es la que más ha evolucionado en las últimas décadas. Su acelerado desarrollo modifica constantemente las condiciones competitivas de las empresas, al permitir la apertura a nuevas posibilidades o suponer peligro a las empresas que no sepan adaptarse a los constantes cambios.

El desarrollo de nuevas tecnologías ha sido fundamental para el avance del sector azucarero, ya que no sólo le han permitido aumentar su productividad sino que le han ayudado a enfrentar la amenaza de enfermedades como la roya y el carbón y, actualmente, a combatir la escaldadura de la hoja que se detectó en la región en diciembre de 1994.

CENICAÑA fue fundado en 1977, pero fue a partir de 1980 cuando empezó a generar los primeros resultados con aplicación comercial, que han servido de base para el desarrollo de la industria. Varios de estos resultados se presentan a continuación:

Adecuación de tierras: La configuración de las suertes ha cambiado poco en los últimos años; la aparición del láser ha facilitado la nivelación de los lotes para cultivo; los ingenios y los proveedores han hecho altas inversiones en drenajes subterráneos y en las recuperaciones de zonas con problemas de salinidad. En el futuro se esperan grandes cambios en la configuración de las suertes para facilitar la cosecha mecánica en tablones más largos, con menos cabezas de riego y canales de drenaje menos pronunciados. El aporque probablemente volverá a ser una práctica generalizada.

Control de enfermedades y plagas: El sector azucarero sigue dependiendo de variedades resistentes y del control biológico y fitosanitario con el uso mínimo de agroquímicos para combatir los enemigos naturales de la caña.

En la década del 80 aparecieron dos enfermedades: la roya y el carbón. Esta última atacó especialmente la variedad CP 57-603, común en la región. Para enfrentar el problema, como primera medida, se destruyeron las cepas infectadas y de manera paulatina se reemplazaron por variedades resistentes.

Afortunadamente la variedad MZC 74-275 desarrollada por el Ingenio Mayagüez, de buenas características agronómicas y un alto contenido de sacarosa, resultó resistente a la raza del carbón existente y, por lo tanto, se utilizó para reemplazar las plantaciones infectadas. En forma alternativa, en aquellas zonas donde la variedad MZC 74-275 no presentó buen desarrollo, se ha utilizado la variedad PR 61-632. Las nuevas variedades desarrolladas para el valle geográfico del río Cauca tienen, actualmente, resistencia a carbón, roya y mosaico; a la vez, se están buscando nuevas variedades tolerantes a la enfermedad.

El raquitismo de la soca es otra enfermedad insidiosa que no se detecta de manera visual y que puede reducir drásticamente la producción, especialmente durante los años secos. El control mediante el empleo de cámaras de aire caliente no ha dado los resultados esperados, a tal punto que durante 1981 la incidencia de la enfermedad en los campos comerciales fue de 15%, aproximadamente. Sin embargo, con el tratamiento de los esquejes en agua caliente es posible reducir el grado de infección a 2%.

La región ha sido pionera en el control biológico de plagas, especialmente *Diatrasa*. Este control se basa en el manejo integrado, lo cual exige un seguimiento continuo del nivel de infestación, mediante una alta inversión de tiempo, recursos y esfuerzo humano.

Variedades: Hacia el final de la década de los 60, la variedad POJ 2878 predominaba en el valle geográfico del río Cauca, pero en la década de los 80 era la CP 57-603 la que más se cultivaba. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, esta última fue prácticamente destruida por el carbón y la roya, lo que obligó a su reemplazo por la variedad MZC 74-275, que predomina actualmente. En este proceso se nota una tendencia hacia el uso de variedades de acuerdo con los diferentes nichos ecológicos existentes en la región; así, mientras la variedad POJ 2878 alcanzó más del 80% del área sembrada, la CP 57-603 llegó a 65% y la MZC 74-275 ha alcanzado en los últimos años el 45% de dicha área.

En el futuro se espera que la tendencia sea hacia la siembra de una mayor diversidad de variedades adaptadas a las diferentes condiciones ecológicas. Este proceso estará probablemente acompañado de un mayor número de variedades producidas localmente, ya que hasta finales de la década de los 70 las variedades utilizadas eran, en su mayoría, de origen foráneo, mientras que en 1994 más de la mitad eran colombianas.

Fertilización: Con la agrupación de los suelos de la zona azucarera de acuerdo con sus características físicas y químicas, se ha observado un cambio paulatino en la aplicación de las recomendaciones universales sobre el uso de fertilizantes. Por ejemplo, el fósforo se aplica en niveles muy bajos debido a la escasa respuesta en producción de las variedades predominantes, mientras que la respuesta a potasio depende del tipo de suelo y la variedad.

Parece que algunas variedades CENICAÑA-Colombia (CC) tienen una mayor producción de caña con aplicaciones moderadas de nitrógeno que las variedades tradicionales. Se espera que en el futuro la cantidad aplicada de fertilizante sea determinada no sólo por el tipo de suelo sino también por la variedad de caña.

Riego: A más agua más caña y por ende más azúcar— este principio, tradicional en la región, ha perdido fuerza debido a los nuevos conocimientos sobre los requerimientos de agua. A principio de los 80 era frecuente encontrar suertes que recibían 12 o más aplicaciones de riego, pero en 1992 como resultado de una fuerte sequía y del racionamiento de la energía eléctrica que obligó a restringir la

utilización de los pozos profundos, los productores empezaron a hacer un mejor uso del balance hídrico para programar los riegos y dieron una mayor importancia a la aplicación por surcos alternos.

En los últimos años se han observado grandes diferencias en los requerimientos de agua de las diferentes variedades; por ejemplo, la variedad MZC 74-275 no tolera la deficiencia de agua y mantiene su rendimiento aún bajo condiciones de exceso de agua; lo contrario ocurre con la variedad CC 84-75. Se espera que en el futuro el manejo de riego sea diferente de acuerdo con los requerimientos de cada una de las variedades.

Maduración de la caña: En un principio la maduración de la caña se inducía sometiendo la planta a un estrés por déficit de agua para acelerar su agostamiento. En este sistema, la maduración depende de las lluvias y los rendimientos son mayores cuando ocurre una sequía 1 ó 2 meses antes de la cosecha. No obstante, con el uso de madurantes o productos químicos que aceleran la maduración, es posible obtener caña para cosecha con mayores rendimientos a través de todo el año.

Cosecha: En la década de los 70, conjuntamente con el alce mecánico, apareció la práctica de la quema antes de la cosecha, llegando a ser de uso generalizado debido a que facilita el corte y permite la entrega de caña limpia al molino.

Actualmente, el corte en su gran mayoría se hace en forma manual, pero existe una marcada tendencia hacia la adopción del corte mecanizado. Varios ingenios introdujeron el corte mecanizado en la década de los 80, siendo el Ingenio Providencia el primero en experimentarlo, aunque más tarde lo descartó. Sin embargo, en la actualidad, debido al alto costo de la mano de obra y a problemas de contaminación ambiental, el empleo de cosechadoras tipo combinada y el alce continuo han cobrado de nuevo importancia, a tal punto que a principios de 1995 ya existían en el sector seis equipos de este tipo. En el futuro, se espera un aumento paulatino de la cosecha mecanizada como resultado de sus ventajas en la reducción de costos y del tiempo entre cosecha y molienda, y la mayor flexibilidad en la programación de las cosechas. Estos cambios conllevarán una disminución en las quemas y una mayor proporción en caña verde, lo que implicará cambios fundamentales en el manejo del cultivo hacia la obtención de variedades erectas con buen deshoje y la introducción de nuevas tecnologías para el manejo de residuos.

Desarrollo de software:

Balance Hídrico v.3.0: Sistema para el manejo del agua en el cultivo de la caña de azúcar con énfasis en la programación de los riegos y el control administrativo de la labor.

Indicadores del proceso de fábrica (IPF): Herramienta para el intercambio de indicadores estandarizados de los procesos industriales de molienda de caña y elaboración de azúcares y mieles.

Generador de gráficos ISO: Herramienta para elaborar gráficas de isoproductividad e isoingresos.

Sistema de información de variedades (SIVAR): Proyecto en curso. Su objetivo es administrar la información asociada con el programa de mejoramiento y selección de variedades de caña de azúcar de Cenicaña.

Modalidades para el Transporte de caña: En la actualidad la Agroindustria Azucarera Colombiana utiliza dos modalidades de transporte de caña. La primera está configurada por tractores de 230 y 275 HP de gran versatilidad, remolcando trenes de vagones HD8.000 y HD12.000 tipo milenio con capacidad volumétrica de 34 y 44 metros cúbicos y carga neta de 8.5 y 11.0 toneladas respectivamente. El máximo número de vagones autorizados por legislación de tránsito en vías nacionales para ésta configuración, es de cinco (5) unidades alcanzando una longitud de 53.7 metros y un tonelaje por tren de 42.5 a 55 toneladas. Esta modalidad de transporte se emplea en un perímetro máximo de 15 kilómetros de las Fábricas. En vías internas privadas se remolca un sexto vagón, incrementando en un 20% los tonelajes transportados por tren.

La segunda modalidad está compuesta por tracto camiones de 350 HP, los cuales remolcan canastas HD30.000 y HD17.000, con capacidad volumétrica de 80 y 60 metros cúbicos y carga neta de 20.0 y 15.0 toneladas respectivamente. La configuración de tracto camión con HD30.000, remolca dos (2) unidades de canasta las cuales son cargadas en el campo con vagones SHD7.000 de auto volteo, remolcados por tractores de 230 HP. La longitud total de esta configuración es de 35.8 metros.

La configuración de tracto camión con HD12.000 y HD17.000, remolca cuatro (4) y cinco (5) unidades de vagones respectivamente. Estos vagones son desenganchados en el campo y remolcados por tractores de 230 HP para un cargue directo de las alzadoras. Las configuraciones están debidamente autorizadas por la legislación de tránsito para vías nacionales.

En los últimos cinco años, la Agroindustria ha venido eliminando para el tracto camión, la configuración de transporte con canastas HD30.000 y su cargue en campo con vagones de auto volteo, dado su alto costo de operación y mantenimiento. En su reemplazo, la introducción de vagones HD12.000 y HD17.000 adquiere su importancia para el transporte con tracto camión, en su flexibilidad de programación y costo operativo.

Ahora bien, el análisis comparativo del costo tonelada por kilómetro recorrido, ratifica el resultado competitivo que en costo de transporte, las configuraciones con

tracto camión tienen sobre las de tractor, lo que demuestra la tendencia de la Agroindustria en el incremento de participación de éste tipo de transporte. ⁸⁸

Figura 16. Vagón HD 12000



Fuente: Informe de Gestión 2010 Riopaila Castilla S.A.

Figura 17. Vagón HD 15000



Fuente: Informe de Gestión 2010 Riopaila Castilla S.A.

⁸⁸CENICAÑA. Foro cosecha transporte. [En línea]. 2004. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.cenicana.org/pdf/otros/foro_cosecha_transporte_2006/4_transporte_cana_colombia_texto_may9-2006.pdf p. 13-16

Cuadro 15. Datos técnicos de configuraciones de transporte de Caña.

Configuraciones	Vagon	Presión Superficial (kg/cm ²)			Capacidad Vagon mts ³	Longitud (metros)	Peso Neto (tons)	Eficiencia (tons/hr)	\$/ton_km
		Delant.	Interm.	Traser.					
C3-S1, R2, R2, R2, R2	HD12.000	2.1		2.1	44.0	53.20	55.0	16.6	129.3
C3-S2, R3, R3, R3	HD17.000	2.2	1.6	1.6	60.0	48.45	60.0	17.3	119.2
C3-S2, R4	HD30.000				80.0	35.80	40.0	11.6	198.7
T2, R2, R2, R2, R2, R2	HD12.000	2.1		2.1	44.0	53.70	55.0	21.2	256.2
T2, R3, R3, R3, R3, R3	HD8.000	1.9	1.1	1.1	34.0	53.70	42.5	17.2	321.5

Fuente: Informe de Gestión 2010 Riopaila Castilla S.A.

Sistemas de Programación y Control Logística en Transporte. Los sistemas de información empleados por la Agroindustria para la programación y control logístico del transporte de caña, en algunos casos han sido desarrollados y perfeccionados internamente de acuerdo a las necesidades operativas identificadas ó bien han sido adoptados a partir de aplicativos existentes en el mercado.

Bajo éste concepto de programación y control logístico, se establecen en los Ingenios centros y/o torres de control dotados de sistemas de información y personal capacitado, para realizar todas las actividades de programación, distribución, seguimiento y control en tiempo real de los equipos en transporte, en función de las cuotas diarias de caña, la distancia de las áreas en cosecha y los estándares de operación.

El principal objetivo de estas áreas de control es el de mejorar los índices de aprovechamiento de las configuraciones en transporte, disminuyendo los tiempos perdidos o improductivos de los ciclos de operación, agilizando el proceso de decisión para contingencias en programación a través de rutinas, árboles de decisión o libros de navegación, así como la actualización permanente de estándares operativos.

Figura 18. Máquina de Cosecha Mecanizada



Fuente: Informe de Gestión Riopaila Castilla SA 2010

El crecimiento de los cultivos de caña de azúcar y el crecimiento de otras áreas de la economía distintas a la agricultura está significando una fuerte presión sobre la mano de obra para las cosechas, que es a su vez el principal costo del rubro. Esta se hace cada vez más escasa y de mayor precio.

La cosecha mecanizada es sin duda una importante alternativa para el futuro de la cañicultura en Colombia, permitiendo que el sector sea sostenible, al disminuir los costos de producción debido a una mejor eficiencia de la operación de cosecha y la operación de transporte y minimizar los impactos negativos al medio ambiente contribuyendo con la productividad de los ingenios.

El sector azucarero cuenta tecnología de avanzada con cosechadoras mecánicas “Tipo Colombia”. Son cosechadoras más robustas, reforzadas y potentes debido a la alta producción con Toneladas de Caña por Hectárea (TCH) superiores a 110 TCH y cosecha durante todo el año.

En el cuadro 60. Se encuentra una lista de especificaciones de la cosechadora de caña de última generación.

Cuadro 16. Cosechadoras de caña

Marca	John Deere
Modelo	Cosechadora 3520
Motor	
Fabricante	John Deere
Aspiración	PowerTech [®] 6090H
Cilindros	6
Cilindrada	118.4 mm x 136mm
Potencia nominal (ECE-R24), CV/kW	337 / 251
Potencia máxima, 2100 rpm, CV/kW	375 / 280
Régimen nominal	2100 rpm
Rango de Operación	1900 – 2100 rpm
Depósito de Combustible	568 l
Transmisión	
Tipo	Hidrostática
Sistema Hidráulico	
Bombas de desplazamiento	Hidrostática
Capacidad	435 l
Dirección	
Tipo	Hidrostática
Frenos	
Tipo de resorte	Con desconexión hidráulica
Cabina	
Tipo	Volcable
Parabrisas	De seguridad cóncavo
Espejos laterales	Incluidos
Limpiaparabrisas	Incluidos
Asiento para el instructor	Incluido
Sistema Satelital	
Cosechadoras de Orugas	Estándar
Cosechadoras de llantas	Opcional
Pantalla especializada para guiar el conductor	Estándar en AMS
RTK sistema con radio frecuencia a 32 km	Opcional
Despuntador	
Tipo	Reversible
Mando	Hidráulico
Tipo Desmenuzador	Opcional
Separador de Cosecha	
Sinfin separador	Individual
Tipo	Reversible
Mando	Hidráulico
Revestimiento	Antiabrasivo
Cortador de base	
Tipo	Reversible
Mando	Hidráulico
Disco porta cuchillas	22", 24" (opcional)
Ángulo de Corte	Ajustable
Rodillos Alimentadores	
Tipo	Reversible
Mando	Hidráulico

Sistema Trozador	
Tipo	Reversible
Mando	Hidráulico
Navajas	6, 8 (opcional)
Extractor Primario	
Montaje	Vertical
Control de velocidad	Variable
Cubierta	Plástico
Aspas	4
Elevador	
Piso	Perforado
Control de carga	Hacia ambos lados
Ajuste de cadena	Mediante cilindro de grasa
Tipo	Alta capacidad
Extractor Secundario	
Control de velocidad	Fija
Control de descarga	Direccional
Cubierta	Plástico
Misceláneos	
Horómetro del elevador	Opcional
Separador de agua	Estándar
Malla rotativa con autolimpieza	Estándar
Extintidor sencillo de incendios	Estándar
Alarma visible de alta temperatura	Estándar
Nuevas pantallas de datos	Estándar
Rodillo pateador abierto	Opcional
Enganche de tiro central	Opcional
Radio AM/FM	Opcional
Indicador de velocidad	Opcional
Extensión del elevador	Opcional
Cuchillas cortadoras de maleza del divisor de cosecha	Opcional
Divisores de cosecha exteriores	Opcional
Espaciador de ruedas traseras de 25.4 mm	Opcional
Protector de eje cortador de base	Opcional
Cubierta del extractor primario de plástico wearliner	Regular
Juego de herramienta complementario	Regular
Juego de herramienta de lujo	Opcional
Terminales de baterías remotas	Opcional
Dimensiones	
Altura de la cabina	4.04 m
Altura de transporte	4.09 m
Altura del extractor secundario (máxima)	6.22 m
Altura mínima del despuntador	1.75 m
Altura máxima del despuntador	5.16 m
Longitud total (máxima)	15.95 m

Fuente: Catálogo de equipos de Cia. John Deere. Disponible en: http://www.deere.com/common/docs/products/equipment/sugarcane_harvester/harvester_3520/r3/s_3520.pdf

Figura 19. Maquinaria Agricultura de Precisión- AP



Fuente: Informe de Gestión Riopaila Castilla SA 2010

La Agricultura de Precisión⁸⁹ consiste en aplicar la cantidad correcta de insumos, en el momento adecuado y en el lugar exacto. Es el uso de la tecnología de la información para adecuar el manejo de suelos y cultivos a la variabilidad presente dentro de un lote. La Agricultura de precisión (AP) involucra el uso de sistemas de posicionamiento global (GPS) y de otros medios electrónicos para obtener datos del cultivo. Las tecnologías de AP permiten satisfacer una de las exigencias de la agricultura moderna: el manejo óptimo de grandes extensiones.

Se presenta como principal ventaja que el análisis de resultados de los ensayos se puede realizar por sectores diferentes dentro de un mismo lote, y de esta manera ajustar el manejo diferencial dentro de los mismos. Podrá analizarse, el tipo y dosis de fertilizante a aplicar, la densidad de semilla, la fecha de siembra, el espaciado entre surcos, etc.

El uso de la tecnología de la Agricultura de Precisión puede ayudar a mejorar los márgenes, a través de un aumento del valor del rendimiento (cantidad o calidad), de una reducción en la cantidad de insumos, o de ambos simultáneamente.

La Agricultura de Precisión es una Tecnología que inicia en el año 2007 en Colombia después de pasar por:

Agricultura Convencional, hasta 1987 no existía diferenciación en el campo, todo era igual.

⁸⁹ GARCÍA, Emiliano. FLEGO, Fernando. Informe sobre Agricultura de Precisión. Universidad de Palermo. Argentina. 2006. P.100

- Visión de homogeneidad de condiciones de clima y suelo.
- Estandarización de labores de campo.
- Dosis de insumos agrícolas estandarizados para todas las áreas.
- Practicas generales de manejo agronómico.
- Estándares promedio.

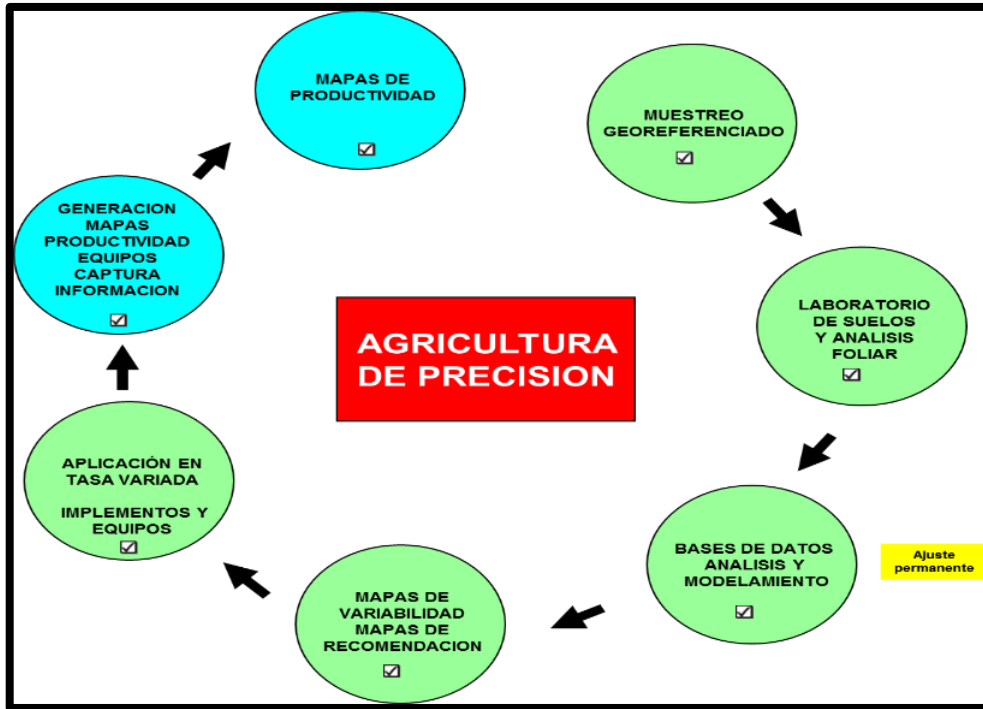
- **Agricultura Específica por Sitio (A.E.P.S) desde 1988 a 2006**
- Inicia con estudio semi-detallado de suelos.
- Se crea una visión de heterogeneidad suelos y clima.
- Surgen las Zonas agroecológicas, tierras con característica de suelo y clima iguales.
- Se trabajan los grupos de suertes homogéneas con prácticas específicas de manejo agronómico.
- Análisis y Proyección varietal por zonas.
- La formulación de abonos es específicas por suertes homogéneas.
- Análisis de variables de producción.
- Evaluación de variedades por zonas.

Agricultura de Precisión (AP) desde 2007

- Estudio detallado de suelos
- Manejo específico de lotes.
- Agricultura intensiva y especializada
- Seguimiento satelital de los cultivos.
- Transferencia de datos en tiempo real.
- La formulación de abono es de acuerdo al contenido mineral del suelo.
- Precisión en aplicaciones aéreas y terrestres.
- Disminución de costos en aplicaciones (menor tiempo mayor área).
- Monitoreo de campo.
- Análisis de variabilidad entre suerte.
- Levantamientos georeferenciados.

En la figura 20. Se especifica la agricultura por sitio.

Figura 20. Proceso de la Agricultura de Precisión



Fuente: Informe de Gestión Riopaila Castilla SA 2010

Cuadro 17. Entorno: Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Agricultura de precisión - AP	O	X			
Modalidades para el transporte de caña, existen varios tipos de configuraciones vehiculares que se pueden utilizar de acuerdo a la distancia y a las condiciones de la vía.	O				X
Software para el control logístico y satelital de las flotas de transporte	O				X
Introducción de Cosecha mecanizada en el sector azucarero	O				X
Avance tecnológico para manejo de suelos, control de enfermedades y plagas.	O	X			

Fuente: Las autoras, a partir de diferentes fuentes.

3.7 MATRIZ INTEGRADA

“En esta matriz se presenta una evaluación de manera integrada detectando tanto las amenazas, como las oportunidades importantes, pertinentes y de mayor impacto sobre la empresa u organización, es un diagnostico primario que requiere una valoración más profunda para poder decidir las acciones estratégicas más adecuadas, teniendo en cuenta que el proceso de planificación necesita de recursos y la adopción de decisiones importantes”.

Esta matriz indica las variables de más impacto dentro del sector azucarero ese, además permite analizar el entorno, identificando oportunidades y amenazas para la empresa.

En la primera columna se indica la variable de mayor impacto, describiendo su naturaleza, en la segunda columna se explica la relación que la variable tiene con el sector ; en la tercera columna esta la justificación o tendencia de la variable clave, donde se explica técnicamente el comportamiento de la misma acudiendo al análisis cualitativo o cuantitativo y por ultimo esta la columna de impacto sobre la empresa, con ella se analiza la importancia que tiene el variable para el funcionamiento de la empresa.

Cuadro 18. Matriz Integrada del entorno- Cosecha del Valle S.A.S.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
LEY 1333 de 2009 tiene como objetivo el establecimiento del procedimiento sancionatorio ambiental.	Dadas los potenciales y reales problemas ambientales que genera el cultivo de caña de azúcar, existe en Colombia un marco jurídico que busca reducir los efectos negativos de esta actividad económica.	Se busca garantizar que los procesos agroindustriales se realicen en el marco de la normatividad en aras de la protección ambiental.	La industria azucarero tiene gran impacto en el medio ambiente por su incidencia en la calidad del aire como resultado de las prácticas de quemas, como por la influencia sobre las aguas.
Ley 1562 de 2012 por medio de la cual se dictan nuevas disposiciones en materia de salud ocupacional.	A través de esta ley se implementa el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) para todas las organizaciones en Colombia, lo cual es de obligatorio cumplimiento.	El principal recurso de una organización son las personas, por esta razón es relevante la fijación de controles claros de los riesgos que atentan contra la salud de los trabajadores y contra los recursos materiales y financieros.	El impacto se ve reflejado en la disminución de eventos de accidentes de trabajo, enfermedades de origen laboral y común. Así mismo, genera ambientes sanos de trabajo y disminución de costos de nómina.
Intervención de entidades como ASOCAÑA, CENICA, TECNICAÑA, CIAMSA Y PROCAÑA	Son instituciones creadas con el propósito de actuar como entidades de apoyo del sector azucarero para promover su evolución y desarrollo sostenible.	Se requiere del apoyo de estas entidades para que la agroindustria del azúcar en Colombia pueda ser líder por su competitividad, sostenibilidad y desarrollo social.	Gracias a su intervención se ha logrado avanzar en temas como la investigación, capacitación, y comercialización internacional del azúcar. Lo cual permite mejorar la competitividad del sector.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Quema de Caña – Incendios Intervención de la Biodiversidad comunidad	La quema de caña es una actividad que se ejecuta por las organizaciones del sector azucarero para que las hojas se desprendan y el tronco se debilite de tal manera que se le facilite el trabajo al cortero, quien incrementa tanto la productividad como su sueldo al producir ya no tres toneladas diarias, sino seis o siete. Además, se quema el pasto para eliminar plagas, basura, residuos y la pelusa que existe alrededor del tronco y que posiblemente puede generar problemas de salud.	Se justifica la quema ya que se realiza por autorización del ministerio del medio ambiente y están controladas por la autoridad ambiental de cada zona.	La quema pueda generar conflictos con la población civil ya que acarrea molestias a nivel de la salud y ambiente por la pavesa que es la parte que salta de una materia inflamada y acaba por convertirse en ceniza. Así mismo, según (Universidad de la Salle, 1991) algunos ambientalistas sostienen que la quema destruye parcialmente la materia orgánica y los residuos, causa la muerte de microorganismos y la macro fauna, deteriora la consistencia del suelo y acarrea problemas de infiltración, de aireación y de toma de nutrientes, a más de la pérdida de elementos nutricionales por la erosión.
Agricultura de precisión - AP	En el sector azucarero la agricultura de precisión abarca un grupo de tecnologías que permiten el manejo automatizado del sitio específico, es decir; sistemas de GPS, de percepción remota y de información geográfica.	La AP posibilita que se pueda optimizar el manejo técnico del cultivo; fue inicialmente desarrollada para el cultivo de los granos, teniendo su mayor grado de adopción en el cinturón maicero de los Estados Unidos, Europa, entre otros países desarrollados. Entre los principales productos de la AP se encuentran la	Impacta en la organización al disminuir costos y riesgos humanos toda vez que automatiza en la mayor medida todos los procesos asociados con la cosecha integral de la caña, toda vez que valora la cosechadora de caña como un sistema integrado, en el cual se identifican los principales puntos críticos del proceso de corte, troceado y limpieza de caña.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
		gestión de equipos agrícolas, el monitoreo de rendimiento y la aplicación variable de insumos agrícolas.	
Software para el control logístico y satelital de las flotas de transporte	En el sector azucarero se requiere del transporte para trasladar el producto o diferentes materiales necesarios para la labor, con esta nueva tecnología se ofrece una oportunidad de avance y mayor productividad del gremio.	Mejorar los índices de aprovechamiento de las configuraciones en transporte, disminuyendo los tiempos perdidos o improductivos de los ciclos de operación agilizando el proceso de decisión para contingencias en programación a través de rutinas, árboles de decisión o libros de navegación, así como la actualización permanente de estándares operativos.	Es una herramienta que permite instaurar mayores controles en la organización viéndose traducido en ahorro y ganancias.
Introducción de Cosecha mecanizada en el sector azucarero	La actividad de la cosecha mecanizada es un proceso en cadena que está considerado como la prolongación del proceso industrial de fabricación de azúcar hasta los campos de caña.	Los trabajos agrícolas mecanizados crean las condiciones para el desarrollo incesante de la elaboración de los productos agrícolas, además facilita el trabajo y lo hace más rentable.	La Cosecha mecanizada aumenta la productividad del trabajo, desplaza la mano de obra de varios hombres y permite la explotación de grandes extensiones de tierra.
Avance tecnológico para manejo de suelos, control de enfermedades y plagas.	El desarrollo de nuevas tecnologías ha sido fundamental para el avance del sector azucarero, ya que	Para producir azúcar, el suelo se debe adecuar a las condiciones requeridas por el cultivo de acuerdo a las	Calidad en la producción de caña de azúcar y conservación del suelo.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	no sólo le han permitido aumentar su productividad sino que le han ayudado a enfrentar la amenaza de enfermedades como la roya y el carbón y, actualmente, a combatir la escaldadura de la hoja que se detectó en la región en diciembre de 1994.	características físicas químicas y biológicas que cada suelo presenta, y que lo hacen un complejo activo, al cual hay que considerar más como material viviente que como materia inerte. Ese manejo, en consecuencia, debe orientarse básicamente hacia el logro de cambios favorables a desarrollo y productividad del cultivo y a la conservación y posible mejora de las propiedades del suelo. 4	
El departamento está situado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros	La ubicación geográfica del Valle del Cauca y su costa pacífica benefician al sector azucarero por estas características particulares, siendo el puerto de Buenaventura considerado el más importante corredor de comercio internacional del país, por las ventajas que se presentan en infraestructura y localización.	La Costa del Pacífico pone al Valle del Cauca en contacto directo con los Puertos de Sur y Norte América, así como con los de Asia y África.	Al tener ventajas marítimas, por la ubicación del departamento del Valle del Cauca, permite a la organización tener una posición comercial internacional de mayor competitividad, generando ventajas en transporte y costos del mismo.
El río Fraile, Bolo, Morales en Tuluá, Guadalajara de Buga, son también otros lugares que representan, en	Los ríos mencionados en la variable hacen parte del departamento del Valle del Cauca, en donde se ubica el	Las condiciones morfológicas y climáticas del valle geográfico del Río Cauca favorecen la	Posible inundación de los cultivos de caña cercanos a los ríos ocasionando pérdidas económicas a la organización al perder la cosecha.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
época de lluvia, problemas para las comunidades vecinas.	sector azucarero de estudio y representan una fuente hídrica importante para el desarrollo de la labor.	ocurrencia periódica de inundaciones, ocasionadas por las lluvias fuertes que provocan el aumento de los caudales y los niveles de agua.	Así mismo, existe un impacto con la comunidad ya que la población más pobre ocupa las áreas de alto riesgo de inundación, provocando problemas sociales que se repiten durante cada creciente. Cuando la frecuencia de las inundaciones es baja la población subvalora el riesgo y ocupa las zonas inundables. Esta situación genera consecuencias catastróficas cuando se presentan nuevas inundaciones.
El departamento del Valle del Cauca centra su sistema vial en el eje norte - sur que hace parte de la carretera Panamericana y recorre el área plana de su territorio con bifurcaciones hacia Buenaventura, en el litoral Pacífico,	Los productos son distribuidos por todo Colombia a través sistema de transporte, entre mejor este el sistema vial del país mejor va a ser distribuido los productos en un menor costo.	El sistema vial del país es fundamental para el transporte tanto de caña de azúcar para procesarlo como la distribución del producto terminado.	La organización distribuye sus productos a lo largo de Colombia.
Los niveles educativos de especialización, maestría y Doctorados en el censo 2005 fue de 1,1 %	En el Valle del Cauca, el nivel de educación con especialización aún es muy bajo, implica traer talentos de otras regiones.	El alto costo de estudios del nivel de especialización en el departamento tiene costos elevados.	La organización busca niveles de educación de nivel mayor, para puestos de jefatura, estos en su mayoría son dirigidos por profesionales de otros departamentos, u otros países.
Las causas externas en el departamento principalmente por homicidios y con mayor frecuencia en el grupo de edad de 15 a 44 años.	Mayores números de delitos e inseguridad que colocan en riesgo los funcionarios y empleados de las instituciones públicas y privadas.	Por la mala utilización de tiempo libre de personas, por la falta de oportunidades de empleo y educación, hace esto que se incremente los delitos	Aumento de la inseguridad del personal de la empresa, robo y quemas de los cultivos.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
		contra la vida, bienes y honra de la sociedad civil, aumentando la prostitución, por ende todas las enfermedades y drogadicción.	
Para el cierre de 2014 el comportamiento de la rama de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aumentó en 2,3% respecto a 2013, siendo el café el renglón que generó el mayor valor agregado con un crecimiento de 10%. Específicamente en el cuarto trimestre del año pasado el sector creció 0,4% frente al periodo anterior.	El que el sector agrícola haya contribuido al PIB nacional proporcionalmente más que el año 2013, es un síntoma positivo en el crecimiento de la economía.	Colombia es un país agrícola, su mayor comercialización con el exterior es este sector, el hecho de que este creciendo año tras año, muestra lo próspero y el avance en el sector.	La organización tiene dentro de sus planes la diversificación de cultivos diferentes al de caña de azúcar, para el 2012 inicio con cultivos de piña, palma de cera entre otros.
Tasa de desempleo en Colombia durante 2014 fue de 9,1%, de acuerdo con el DANE, la tasa de desocupación bajó 0,5 puntos porcentuales, con respecto al año anterior, cuando se ubicaba en 9,6%.	La tasa de desempleo está relacionada estrechamente con la pobreza y desigualdad, al país y a las organizaciones entre menos tasa de desempleo tenga es mejor porque se ve un equilibrio una distribución del dinero rotando y activando la economía.	Entre más baja la tasa de desempleo del país, mas va estar la distribución del dinero y circulación de este, activando las economías.	La organización brinda 970 empleos directos, 90 temporales, contribuyendo a la generación de empleo del país y del sector.
La TRM Colombia ha tenido altos alcances, en el mes de junio de 2014 termino en \$1.881,19 y a junio 30 2015 en \$2.585,11.	A nivel del comercio internacional, los cambios en el valor de las monedas es de gran importancia en la mayoría de las empresas que tienen relación ya sea como proveedores o clientes en el	El sector agropecuario es uno de los que más se ha visto perjudicado por cuenta de un dólar que ronda los \$2.500- 2600, dado que hasta 80% de las materias primas que se utilizan para	La organización tiene grandes proveedores de insumos, maquinarias, mantenimientos, servicios con el exterior, y por otra parte clientes que son mayor ingreso de donde obtiene la empresa, la variación del dólar y el

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	<p>exterior, y la moderna predominante es el dólar, al pagar los insumos en dólares, o vender, la fluctuación de la moneda afecta directamente a las económicas de las organizaciones.</p>	<p>la producción de alimentos son importadas.</p>	<p>impacto que tiene con el peso colombiano afecta a las finanzas tanto positivamente como negativamente.</p>
<p>El Indicador Global de competitividad del foro económico mundial La SNCel, para el periodo 2006-2007 Colombia se encontraba en el puesto 63 y para el periodo 2013-2014 Colombia quedo en el puesto 69.</p>	<p>La competitividad del país se entiende como la capacidad de construir, ejecutar y mantener unas ventajas comparativas frente a otros, las empresas hacen parte de ese todo.</p>	<p>Al país tener unas altos estándares de competitividad, las organizaciones se verán apetitivas a lo relacionado a temas del exterior, como obtener nuevos cliente, a la inversión extranjera, a nuevos proveedores, entre otros.</p>	<p>El Sistema Nacional de Competitividad, el país definió la Visión 2032 y se impuso como meta convertirse en el tercer país más competitivo de América Latina, con un nivel de ingreso per cápita equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, al cumplir esta meta la empresa tendrá grandes logros y podrá competir con más fuerza en el exterior.</p>
<p>Al cierre del 2014 la deuda pública colombiana, tanto del sector público como de los privados, sumó 101.231 millones de dólares, 10 por ciento más que un año atrás.</p>	<p>El crecimiento, tanto de un país como de una empresa, es requisito indispensable para que haya apalancamiento, y si las cosas no se dan, tanto el país como la empresa estarán mucho peor que al principio cuando optaron por privilegiar el consumo y el endeudamiento</p>	<p>la deuda externa se paga de los impuestos recaudados, todo ese dinero que se va se utilizara en el país tendríamos una mayor infraestructura y solidez comercial, mejores vías de transporte carretero, puertos etc.</p>	<p>Siendo menor la deuda externa podría fomentar el crecimiento económico en el país, factor que nos beneficia como empresa y si se mantiene a un nivel razonable.</p>

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	antes que el ahorro y la inversión.		
Las obras civiles crecieron 12% durante todo 2014, y las edificaciones que tuvieron un aumento de 7,4% en el mismo periodo, la rama de construcción fue la gran jalonadora del Producto Interno Bruto (PIB) con 9,9%.	La actividad de construcción en Colombia ha experimentado grandes avances y ha tenido una grande expansión, impulsando la economía del país.	Los proyectos de construcción que generan el país es una buena fuente de empleo, aumentando el dinamismo y crecimiento económico.	La organización durante todo el año tiene proyectos de construcción, e inversión en la parte de obras civiles, este dinamismo hace que este tipo de actividades sean realizadas bajo altos estándares, última tecnología y a buen costo.
Colombia ha firmado 10 tratados de libre comercio, con cinco de ellos hay déficit comercial y con los otros cinco hay superávit	Los TLC pueden generar apertura a grandes mercados, aumentando la disponibilidad de insumos y productos.	El país debe ser competitivo, y hacer los ajustes pertinentes para que la apertura de los mercados no tenga impacto negativo.	La organización debe de asumir retos y estar en constantes cambios, para mantenerse a la vanguardia y poder competir con los demás mercados.
La situación climática del Valle es apto para cultivos de caña de azúcar y la ejecución de la actividad de corte.	La caña de azúcar es un cultivo tropical. Durante el ciclo de vida pasa por condiciones climáticas de lluvia, invierno y verano.	El Valle del Cauca es una región apta para el cultivo de caña de azúcar.	La productividad de la caña de azúcar y la calidad del jugo se impactados por las condiciones climáticas predominantes durante las distintas fases del cultivo.

Fuente: Las autoras, a partir de diferentes fuentes.

4. ANÁLISIS SECTORIAL AZUCARERO

El sector azucarero colombiano se encuentra ubicado en el valle geográfico del río Cauca, que abarca 47 municipios desde el norte del departamento del Cauca, la franja central del Valle del Cauca, hasta el sur del departamento de Risaralda. En esta región hay 225.560 hectáreas sembradas en caña para azúcar, de las cuales, el 25% corresponde a tierras propias de los ingenios y el restante 75% a más de 2.750 cultivadores de caña. Dichos cultivadores abastecen a 13 ingenios de la región (Cabaña, Carmelita, Manuelita, María Luisa, Mayagüez, Pichichí, Risaralda, Sancarlos, Tumaco, Riopaila Castilla, Incauca y Providencia). Desde 2005, cinco de los trece ingenios tienen destilerías anexas para la producción de alcohol carburante (Incauca, Manuelita, Providencia, Mayagüez y Risaralda).

Gracias al clima privilegiado de la región, y al contrario de lo que sucede en el resto del mundo (con excepción de Hawaii y el norte de Perú), se puede sembrar y cosechar caña durante todos los meses del año. Esta condición agroclimática, sumada al avance tecnológico impulsado por el Centro de Investigación de la Caña (Cenicaña), que funciona con el aporte de todos los cultivadores e ingenios, ha llevado a que la región se especialice en el cultivo y ostente el liderazgo en productividad a nivel mundial: más de 14 toneladas de azúcar por hectárea al año.⁹⁰

4.1 DIAMANTE COMPETITIVO

El modelo del diamante, una organización productivo puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria (sector) a la que pertenece y la influencia o poder del gobierno y del azar.

Este modelo explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir. En este contexto geográfico (nacional-regional-local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias, conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí).

La posición relativa de la industria azucarera en los indicadores empresarial, laboral y de asociatividad frente a 20 industrias locales es alentadora, según los resultados de un estudio realizado por el grupo de investigación FSOP, de la Universidad Javeriana de Cali (2007), en el cual se comparan indicadores de

⁹⁰ ASOCAÑA. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet:<http://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>

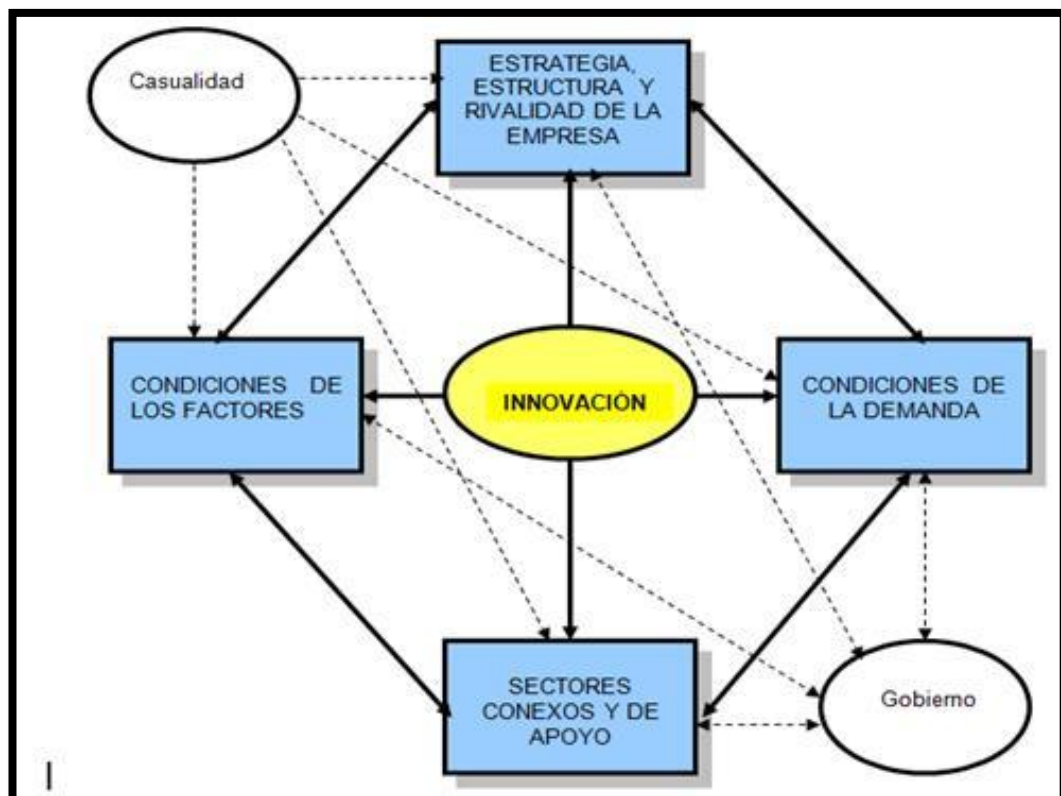
competitividad y productividad con base en su contribución al valor agregado del Departamento del Valle del Cauca.

Analizando sólo las industrias relacionadas con el core del Clúster, en el factor empresarial, la industria azucarera está en la tercera posición (4,3), después de la industria de fabricación de papel (5,0) y de sustancias químicas (6,4). Esto se debe a que el conjunto de ingenios lo conforman empresas altamente productivas e intensivas en capital, que en conjunto abastecen más del 93% del mercado nacional de azúcar.

En el factor laboral, la industria azucarera se ubica en el primer lugar (7,1), seguida de la fabricación de productos farmacéuticos (6,9), lo cual muestra su capacidad para la generación de empleos directos formales con mayores garantías y flexibilidad laboral.

En el factor de asociatividad, la industria azucarera se ubica en la primera posición (6,8) seguida por la fabricación de papel (5,0), debido al mayor número de gremios y por apoyar de manera conjunta procesos de investigación y desarrollo científico y tecnológico.

Figura 21. Modelo del Diamante competitivo de Porter



Fuente: Modelo diamante competitivo de Porter. [Consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet:<http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>

En la Figura 21 muestra los cuatro elementos específicos que conforman el Diamante.

“El diamante es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir”.⁹¹

Por lo tanto hacen parte del Diamante Competitivo:

- Los Factores Productivos.
- Encadenamientos Productivos y Clúster.
- Las condiciones de la Demanda.
- Estrategia y Estructura de las Empresas del Sector

4.1.1 Los Factores Productivos

Los factores de producción hacen referencia a los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura.

Los factores básicos de Porter comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo.

Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, tales como ingenieros titulados y los científicos informáticos y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.⁹²

4.1.2 Factores básicos del sector azucarero

Mano de obra no especializada: Para llevar a cabo la actividad se hace necesario el siguiente personal: Corteros de Caña, Cabos o monitores, Guarda vías, Despachadores, Calibradores de llantas.

Recursos Naturas: Las condiciones naturales del Valle del Cauca, localizado en el suroccidente de Colombia, para el cultivo de la caña, constituyen una ventaja comparativa excepcional y determinante del desarrollo de la actividad. El valle geográfico del río Cauca se encuentra a 1 000 metros en promedio sobre el nivel del mar; tiene una extensión de 429 000 hectáreas planas; su temperatura promedio es de 25 grados centígrados con oscilaciones de 12 grados entre el día y la noche; el brillo solar es superior a las seis horas diarias, con humedad relativa de 75.6%, y precipitaciones promedio /año de 1 000 mililitros. El Valle del Cauca, algunas áreas de Hawai, Perú y las Islas Mauricio,

⁹¹ BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle Programa Editorial. Colección Notas de Clase. 2011. P.57

⁹²BETANCOURT G. Benjamín. Ibíd. P.57

son las únicas cuatro zonas en el mundo donde se puede cultivar caña durante todo el año: no existe zafra.⁹³

La caña de azúcar se cultiva prácticamente en todas las regiones tropicales y subtropicales de la tierra. En Colombia se cultiva en forma productiva desde el nivel del mar hasta alturas superiores a los 2.000 metros en las más variadas condiciones de temperatura, luminosidad, precipitación y calidad de suelos.

Aunque la cosecha de la planta se realiza aproximadamente cada año (en las regiones cálidas), su rápida capacidad de rebrote permite varias cosechas sucesivas a partir de la siembra inicial. En nuestro país las renovaciones del cultivo se realizan entre cada cuatro y ocho años y es común encontrar en las zonas paneleras cultivos con más de 20 años de establecidos. Al ser un cultivo perenne permite una captura permanente del recurso tropical más abundante, la luz solar, disminuye los costos y los riesgos asociados a la siembra en los cultivos semestrales y anuales y mantiene una cobertura constante sobre el suelo lo que disminuye los costos de control de malezas y permite un uso más eficiente del agua y un mejor control de la erosión.

La caña de azúcar está constituida básicamente por agua y carbohidratos. Los carbohidratos se hayan presentes en forma tanto insoluble en agua (la fibra) como soluble (sacarosa, glucosa, fructuosa). Los contenidos de cenizas, lípidos (extracto etéreo) y proteína son prácticamente despreciables.

Para la agroindustria azucarera y panelera la sacarosa presente en la planta de la caña es el elemento que finalmente saldrá al mercado, ya sea en forma de azúcar o en forma de panela. Por lo tanto, el cultivo de la caña, sus prácticas agronómicas y los programas de mejoramiento genético, han estado encaminados hacia la selección de variedades que produzcan mayores niveles de sacarosa por unidad de área. La sacarosa constituye aproximadamente el 50% del total de la materia seca del tallo maduro de la caña de azúcar.

Datos de la caña de azúcar:

Periodo vegetativo entre 13 y 15 meses
Producción promedio por hectárea 120 toneladas
Rendimiento promedio sacarosa 11.6%
Las fincas se dividen en suertes- lotes

Existen muchas variedades de caña de azúcar y la elección depende del área geográfica, de la disponibilidad de semilla y la recomendación de CENICAÑA

El 60% de los costos directos se ejecutan en los 3 primeros meses

Suelo: La caña se adapta bien a una amplia variedad de suelos, pero se

⁹³ CRUZ AGUILAR. Pedro L. Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca. Universidad del Valle. 2010. p.102

prefieren los franco arcillosos, profundos y bien drenados. En suelos demasiado duros, la caña no se desarrolla satisfactoriamente, en los suelos sueltos y ricos en materia orgánica crece bien, pero se puede caer fácilmente. El nivel freático debe estar mínimo a 1.20 metros; a menor profundidad hay que hacer buenos drenajes.

El pH: Para la caña, se encuentra en 5.5 y 7.5. Su pH óptimo está entre 6 y 8.0.

Luz: Es una planta que asimila muy bien la radiación solar, teniendo una eficiencia cercana a 2% de conversión de la energía incidente en biomasa.

Temperaturas: La caña se cultiva en climas tropicales o subtropicales del mundo. La caña de azúcar no soporta temperaturas inferiores a 0°C, aunque alguna vez puede llegar a soportar hasta -1°C, dependiendo de la duración de la helada. Para crecer exige un mínimo de temperaturas de 14 a 16°C. La temperatura óptima de crecimiento parece situarse en torno a los 30°C.

4.1.3 Factores avanzados del sector azucarero

Tecnología: Hace referencia con lo relacionado con sistemas comunicación, software, tecnología de punta en el sector agrícola, tecnología en los sistemas de riego, sistema de transporte, maquinaria, tecnología de precisión.⁹⁴

Mano de obra especializada: Se debe contar con personal altamente especializada en las siguientes ramas: Ingenieros Industriales, Ingenieros Ambientales, Ingenieros agrícolas, Administradores, Contadores Públicos, Trabajadores sociales, Psicólogos, Profesionales en prevención y seguridad en el trabajo, Técnicos en mecanización agrícolas, Profesionales Técnicos y tecnólogos, Topógrafos.

Infraestructura vial y energética: El Valle del Cauca cuenta con una amplia y moderna estructura vial y energética que permite desarrollar la actividad, el departamento es uno de los afortunados de la inmensa inversión que el gobierno ha realizado en las carreteras del país, y estando ubicado estratégicamente cerca al Puerto de Buenaventura.

Institutos universitarios de investigación: Con la evolución de la industria azucarera, se ha desarrollado un marco de organización institucional de diversas asociaciones con claras líneas de especialización que han contribuido en conjunto a llevar a cabo su representación. Es el caso de Asocaña (ingenios y cultivadores), Procaña (cultivadores) y Tecnicaña (técnicos). En investigación, el sector cuenta con los desarrollos tecnológicos y científicos de Cenicaña, y en el área logística para la comercialización internacional se cuenta con Ciamsa. Este grupo de instituciones ha jugado un papel decisivo en la articulación de

⁹⁴ Ibíd. P.102

acciones para el desarrollo de estrategias de sostenibilidad a lo largo de los últimos 50 años.

Además, participan las Asociaciones de Usuarios de Cuencas Hidrográficas y Asociaciones Ciudadanas, Azucari, Sercodex y Colciencias, entre otras.

4.1.4 Encadenamientos productivos y Clúster

El complejo productivo azucarero está conformado por cerca de 1.200 proveedores de caña de azúcar, sembrada en 200.000 hectáreas; 13 ingenios, 2 más de 40 empresas procesadoras de alimentos, bebidas y licores; dos cogeneradores de energía eléctrica; un productor de papel; tres industrias sucroquímica; más de 50 grandes proveedores especializados; 88 empresas asociativas de trabajo y una cooperativa de trabajadores. Al clúster también pertenecen los organismos de apoyo propios del sector azucarero así como una amplia red de instituciones públicas y privadas que le brindan soporte. Los eslabones básicos del encadenamiento, son los siguientes:

El primer nivel, incluye a los proveedores de insumos agrícolas, maquinaria y equipos; 600 técnicos asesores agrícolas; los centros de investigación de los ingenios; los proveedores de combustibles y la energía; las actividades de administración de los cultivos.

El segundo nivel del clúster está conformado por los cultivadores de caña.

El siguiente eslabón lo constituyen los proveedores de insumos necesarios para la producción de azúcar, diferentes a la caña, entre otros: maquinaria y equipos, insumos, servicios profesionales, etc.

El cuarto nivel está representado por las labores de cosecha que conllevan el corte, alce y transporte de la caña, las cuales involucran la utilización de mano de obra, maquinaria y equipo pesado.

El siguiente eslabón está constituido por la producción de azúcar y la generación de los subproductos naturales: bagazo, mieles y cachaza, principalmente.

En su encadenamiento hacia adelante, también pertenecen al clúster las industrias que utilizan los productos y subproductos, para la generación de productos de valor agregado y Finalmente, los canales de distribución nacional e internacional, mayoristas y minoristas.

Los procesos de incorporación de valor agregado más importantes, son los siguientes:

La industria sucroquímica, utiliza la melaza como principal materia prima y está conformada por un grupo de empresas que producen alcohol, licores, ácido cítrico, levaduras, gas carbónico, acetatos, carbonato de calcio y fertilizantes agrícolas. El valor de las exportaciones de estos productos a la Comunidad Andina de Naciones, América Central y el Caribe, alcanzó el año 2000 a 30 millones de dólares.

La confitería y chocolatería, en las que el azúcar representa en algunos casos el 80% de los insumos, está constituida por un grupo de más de 50 compañías; en el año 2000 el valor de las ventas de las principales empresas alcanzó la suma de 256 millones de dólares y las exportaciones 58 millones de dólares, atendiendo clientes en más de 30 países.

La producción de papel a través de la empresa Productora de Papeles (Propal), que es una de las cinco productoras más grandes del mundo que utilizan fibra de caña de azúcar (bagazo) como materia prima, alcanzó ventas en el año 2000 por 180.5 millones de dólares y exportaciones por valor de 26.2 millones de dólares.

La producción de papel y cartones es la base del clúster de artes gráficas, el cual está conformado por más de 40 compañías, las cuales tienen el más alto grado de especialización productiva entre los países andinos. A la cabeza del clúster de artes gráficas se encuentra el grupo empresarial Carvajal S.A., uno de los más internacionalizados de Colombia, con plantas de producción propias y actividades comerciales en más de 18 países, especialmente de América Latina. Su sede principal es Cali, la capital del Valle del Cauca.

Otras actividades asociadas al bagazo son su utilización para la producción de tableros aglomerados para la fabricación de muebles y la producción de energía. A esta actividad se dedica la mayor cantidad del bagazo (80%), con el cual los ingenios se autoabastecen de energía y algunos cogeneran para otros usos. El sector genera más de 80 MW al año de los cuales comercializa 15 MW.

Finalmente, las empresas que utilizan cachaza y mieles en la producción de abonos y concentrados para animales, sustentan las industrias acuícola, porcícola y avícola que producen carne y huevos. El mapa del clúster del azúcar se muestra en el gráfico ¹.

De la producción total de azúcar, el 43% se destina al mercado de exportación y el restante 57% al mercado nacional; de este porcentaje, el 53% corresponde al consumo humano directo y el otro 47% se utiliza como materia prima en los procesos de incorporación de valor agregado.

4.1.5 Análisis estructural del sector azucarero, según el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo es una manera de organizar la información acerca de la industria para determinar “el grado de competencia y rendimiento del sector está condicionado”⁹⁵ por las cinco fuerzas competitivas, las cuales ayudan a explicar el nivel general de rentabilidad que podríamos esperar en una industria determinada, lo que permite a las empresas incorporar las condiciones del sector en su estrategia. La rentabilidad de las empresas puede explicarse mediante cinco factores: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de los sustitutos.⁹⁶

Figura 22. Diagrama de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: A partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter. [Consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales: Es la más obvia de las fuerzas de la industria y en la que tradicionalmente han centrado su atención los estrategas. La fuerza de la rivalidad refleja no solo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad.⁹⁷

⁹⁵ BETANCOURT G. Benjamín.p.141

⁹⁶ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. TM Editores, Ediciones Uniandes. Santafé de Bogotá. 2004. P.78

⁹⁷ Portero, Ibid.p.65.

Motivos por los cuales se genera una intensa rivalidad: Competidores numerosos o de igual fuerza. Cuando existen muchas empresas en un determinado sector, tiende a haber unas disidentes que realizan movimientos en el mercado con la idea que no serán percibidos. Pero si el número de empresas es pequeña y “si tienen un tamaño y los recursos más o menos similares, surge la inestabilidad, porque estas organizaciones son propensas a luchar entre sí y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida y vigorosa” ⁹⁸

Lento crecimiento de la industria: Hace que las empresas que desean incrementar su participación dentro del sector vean en la competencia una posibilidad, para el porcentaje de sus clientes en el mercado.

Altos costos fijos o de almacenamiento: Se presentan cuando resulta difícil o costoso almacenar el bien producido, lo cual presiona a la compañía a reducir un poco los precios con tal de asegurar la venta.

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: Cuando el bien o servicio se percibe como genérico básico y sin mayor diferenciación, la decisión del comprador se basa esencialmente en precio y servicio, creándose las presiones para competir exclusivamente en estas dos áreas.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos: Cuando se trabaja con economías de escalas y se crea la necesidad de aumentar la producción en grandes proporciones y además existe el riesgo de tener que almacenar lo producido, se pierde el equilibrio de la oferta y la demanda y se crea una sobreoferta que trae consigo la reducción de los precios.

Competidores diversos: Se presenta cuando los competidores tienen diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus compañías matrices y además tienen metas y estrategias diferentes para competir.

Importantes intereses estratégicos: La rivalidad en un sector aumenta en la medida en que el éxito en éste sea de vital importancia para varias compañías.

Barreras sólidas contra las salidas: Son los factores de tipo económico, estratégico y emocional que hacen que una empresa compita en un sector a pesar de tener bajos y hasta negativos rendimientos sobre la inversión. Entre las principales fuentes de estas barreras se citan las siguientes: activos altamente especializados, elevados costos fijos de salida, barreras emocionales y restricciones gubernamentales y sociales.

Cuando las barreras contra las salidas son muy estrictas, se crea una capacidad ociosa en las empresas que las lleva a perder la guerra contra la competencia, pero éstas no pueden desistir y por el contrario, se ven obligadas

⁹⁸ Portero, *Ibid.* p.35

a recurrir a tácticas desesperadas, que redundan en una reducción de la rentabilidad del sector.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas de una industria afecta directamente el margen de utilidad de las mismas; por eso las medidas que se tomen en cuanto a la coordinación son en beneficio colectivo de quienes participan en la industria. Las utilidades arrojadas por la industria son más elevadas con una coordinación que sin ella.⁹⁹

Amenaza de nuevos entrantes: El concepto clave para analizar esta fuerza es el de las barreras contra la entrada, que son todas aquellas fuerzas que crean una dificultad para el ingreso de nuevos competidores a un sector. Las siete fuentes más importantes son:

Economía de escala por el lado de la oferta: Las economías de escala se presentan cuando las empresas establecidas a medida que aumenta su volumen de producción disfrutan de costos más bajo por unidad, lo que desalienta el ingreso de nuevos entrantes porque los obliga a realizar grandes inversiones, exponiéndose a la reacción de las empresas ya establecidas o invertir poco y aceptar una desventaja en costos.

Beneficio de escala por el lado de la demanda: Cuando el comprador aumenta la disposición de compra de un producto, en la medida en que la empresa incrementa el número de clientes, desalienta la entrada de nuevos competidores al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado.

Requisitos de capital: Cuando se tiene necesidad de invertir gran cantidad de recursos financieros para poder ser competitivo dentro de un sector se crea una barrera de entrada y sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación y/o desarrollo de manera anticipada que implica riesgo. También cuando se necesita dinero para la instalación de la empresa y además para financiar los créditos de los clientes, inventarios o las pérdidas al inicio de las operaciones.

Costos para los clientes al cambiar de proveedores: Son los gastos que se generan al comprador por el cambio de un proveedor; cuando estos son elevados los nuevos entrantes deben ofrecer una disminución importante en el precio o un mejor desempeño en el producto para que los compradores los prefieran.

Acceso a los canales de distribución: Cuando los canales de distribución ya están copados por las empresas establecidas, las nuevas para convencer

⁹⁹ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. TM Editores, Ediciones Uniandes. Santafé de Bogotá. 2004. P.78

a los distribuidores que acepten sus productos deben ofrecer descuentos, bonificaciones, publicidad y otros medios que reducen las utilidades.

Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:

Son las ventajas que tienen las empresas ya establecidas y que no están al alcance de las nuevas entrantes, entre las cuales se pueden señalar las siguientes: tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación geográfica favorable, identidades de marca y experiencia acumulada.

Políticas gubernamentales restrictivas: El gobierno puede impedir o restringir el ingreso de nuevos competidores a un sector al aplicar controles y requisitos para conceder licencias u otro tipo de reglamentaciones legales.

Represalia esperada: Es la reacción que se genera entre las empresas ya establecidas a la entrada de un nuevo competidor. Si éste prevé que le responderán agresivamente para dificultarle la posible entrada, puede que termine por desistir, debido a: la existencia de antecedentes que muestran una reacción vigorosa a la llegada de nuevos competidores; las empresas ya establecidas cuentan con grandes recursos para contra atacar, aquí tiene mucho que ver, el lento crecimiento del sector que puede disminuir la capacidad para incorporar nuevas empresas sin deprimir las ventas de los ya establecidos.

El poder de negociación de los proveedores: “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismo cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios o transfiriendo los costos a los participantes del sector” .¹⁰⁰Un grupo de proveedores es poderoso si cumple con las siguientes condiciones:

- a. Presenta una mayor concentración que la industria a la que le vende.
- b. El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- c. La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- d. El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- e. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- f. Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- g. No existe sustituto para lo que ofrece el grupo de proveedores.

¹⁰⁰ Portero. Op.Cit p.63

El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Poder de negociación de los compradores: “Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para lograr reducciones de precios”. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- a. El grupo de compradores es más pequeño que los vendedores o cada uno compra grandes volúmenes en relación con el tamaño de la producción de un proveedor.
- b. Los productos que el grupo adquiere en la industria son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- c. Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- d. Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- a. Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- b. El grupo obtiene bajas utilidades, carece de efectivo o presiona para disminuir costos por adquisiciones.
- c. El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.

La amenaza de los sustitutos. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de la rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios de ventas. “Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de sus productos, el marketing o cualquier otro medio sufrirá en términos de rentabilidad y a menudo, su potencial de crecimiento”¹⁰¹. Los productos o servicios sustitutos que requieren especial atención son aquellos que cumplen con las siguientes condiciones:

- a. Están sujetos a tendencias que mejoran su relación precio-desempeño con el producto o servicio del sector.
- b. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

¹⁰¹ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca [En línea]. 2008. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/684/2540>

Análisis estructural del sector

Cuadro 19. Rivalidad entre competidores

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Crecimiento de la industria		X	
2	Diferenciación de productos			X
3	Número de competidores			X
5	Barreras de salida	X		
6	Volumen para alcanzar el punto de equilibrio	X		
7	Grado de innovación		X	
8	Identificación de marca			X
9	Diversidad de competidores	X		

Fuente: los autores, a partir de diferentes fuentes.

Cuadro 20. Amenaza de nuevos entrantes

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Economía de escala	X		
2	Diferenciación de productos		X	
3	Curva de aprendizaje	X		
4	Requisitos de capital	X		
5	Identificación de marca		X	
6	Grado de integración	X		
7	Acceso a canales de distribución			X
8	Costo de cambiar de proveedor			X
9	Políticas gubernamentales	X		
10	Innovación producto/mercado		X	

Fuente: Artículo titulado Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca, Pedro L. Cruz Aguilar, Cali.

Cuadro 21. Poder de negociación de los Competidores

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Concentración de los proveedores		X	
2	Costos de cambiar de proveedor			X
3	Diferenciación de insumos			X
4	Presencia de insumos sustitutos			X
5	Importancia del volumen para los proveedores	X		
6	Impacto del insumo en el costo	X		
7	Impacto del insumo en la diferenciación			X
8	Amenaza de integración hacia delante			X

Fuente: Artículo titulado Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca, Pedro L. Cruz Aguilar, Cali.

Cuadro 22. Poder de negociación de Compradores

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Concentración de los compradores			X
2	Costos de cambiar de proveedor			X
3	Capacidad de integración hacia atrás			X
4	Negociación amplia para bajar de costos			X
5	Productos sustitutos		X	
6	Productos diferenciados		X	

Fuente: Artículo titulado Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca, Pedro L. Cruz Aguilar, Cali.

Cuadro 23. Productos sustitutos

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Costo relativo de los sustitutos		X	
2	Disponibilidad de los sustitutos		X	
3	Propensión del cliente al cambio	X		X
4	Relación valor/precio sustituto	X		

Fuente: Artículo titulado Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca, Pedro L. Cruz Aguilar, Cali.

5. PERFIL COMPETITIVO O BENCHMARKING

El método Benchmarking también llamado referenciación, es un método que hace parte de la gestión estratégica, ayuda a identificar y mejorar prácticas empresariales; para hacer una referenciación se inicia analizando a otras empresas de similar objetivo y se hace una comparación.

A continuación se analizarán tres empresas similares en su actividad económica a la empresa objeto de estudio, realizando una comparación profunda de sus diferencias y similitudes para así formar la matriz del perfil comparativo.

5.1 EMPRESAS A COMPARAR

Como se ha revelado en capítulos anteriores, la empresa Cosecha del Valle es una filial de Riopaila Castilla S.A., su función principal es la administración del personal de corte de caña, una de sus desventajas por ser parte de un cadena de operación, es la limitada autonomía en la toma de decisiones, puesto que su mentora es la casa matriz encargada de los principales procesos de la compañía. Conociendo lo anterior, y con un poco de dificultad por la particularidad de su actividad, se logró identificar la empresa filial del Ingenio Manuelita, su razón social, Cosecha Manuelita S.A., y por otro lado se tomó la empresa Castilla Cosecha S.A.S. otra filial de Riopaila Castilla S.A., cabe recalcar que su administración y gestión en cuanto al personal del corte de caña es independiente. A continuación se dará una breve descripción de las empresas a comparar:

Cosecha del Valle S.A.S.: Cosecha del Valle es la empresa objeto de estudio en esta investigación, su principal característica es ser una filial del ingenio Riopaila Castilla, inició operaciones en el año 2012 con el fin de ser la empresa encargada de la administración del personal de corte de caña, el cual presta sus servicios a Riopaila Castilla S.A. Cuenta con un grupo profesional que apoya al personal obrero en lo relacionado con: logística, capacitación, recreación, dotación, apoyo psicológico, médico, jurídico y liquidación de labores, entre otros, la empresa no cuenta con más áreas ya que el apoyo contable, financiero y otros, los presta Riopaila Castilla, el cual al final de sus cierres financieros y contables cruzan cuentas para así ser saldados los servicios que ambas se prestan. Su principal debilidad es la limitada autonomía en las tomas de decisiones.

Castilla Cosecha S.A.S.: Esta compañía es otra filial del grupo Riopaila Castilla S.A., es la encargada de la administración del personal de corte de caña

exclusivamente en los predios de la planta Castilla, ubicada en el municipio de Pradera en el departamento del Valle del Cauca. Se diferencia de Cosecha del Valle en sus prácticas administrativas y de manejo de personal. Igual cuenta con un grupo profesional que presta soporte al cortero de caña.

Ingenio Manuelita S.A: La empresa Manuelita es uno de los principales ingenios del Valle del Cauca y del país, siendo uno de los más grandes, su excelente manejo administrativo la han llevado a ser una empresa ejemplar en cuanto a los logros obtenidos. Se tomará como base para el presente ejercicio exclusivamente la filial encargada de la administración del personal de corte de caña, razón social: Cosecha Manuelita, dicha empresa cuenta con un equipo humano competente y comprometido, en condiciones de trabajo seguras, cuenta con un conjunto de estándares, conformados por herramientas de análisis y solución de problemas, procedimientos e indicadores de gestión que buscan impactar en los diferentes frentes de trabajo. El modelo de gestión de talento está dirigido a colaboradores que ocupan cargos administrativos y operativos, y tiene como fin contar con un equipo humano competente y en condiciones de trabajo seguras. El área lo conforma los siguientes equipos: capacitación y desarrollo, sistema gestión de desempeño, bienestar, gestión social, entre otros.

5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

La determinación de los factores claves del éxito es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización. A continuación se describirán los factores claves del éxito identificados en las tres empresas seleccionadas.

Alternativa de Labores productivas (actividades adicionales relacionadas con el objeto social de la empresa): Un trabajador en condiciones especiales al no poder desempeñar sus mismas labores debe de ser reubicado en otro cargo, pero al no existir más alternativas dentro de la compañía, se vuelve un trabajador no productivo, esto conlleva a varios problemas tanto para el trabajador como para la compañía.

Objeto social de la empresa: Es la actividad o actividades a las que se va a dedicar una organización legalmente constituida. En el Caso de Cosecha del Valle que cuenta con una actividad única, se vuelve una desventaja al no contar con otras labores que puedan ser alternativas para la reubicación del personal en condiciones especiales.

Contratación directa con la empresa: Este punto es uno de los más importantes hoy en día para los trabajadores de cualquier sector, ya que este factor es uno de

los que brinda estabilidad y confianza, creando un lazo entre el empleado y la organización.

Programas de seguridad y salud en el trabajo- Baja accidentalidad: Todo lo relacionado en la parte de salud ocupacional y su buen funcionamiento hacen que el personal se sienta protegido y para la empresa disminuya riesgos tanto financieros como jurídicos, por tanto este factores es muy importante traerlo a recalcar y que incide bienestar tanto para el trabajador como para la organización.

Intensidad horario: En Colombia el tema de jornadas de trabajo se encuentra dispuesta en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, estipulando la duración máxima legal de la jornada laboral que es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, con algunas excepciones. Para el trabajador es uno de los factores por el cual están en una empresa existe una brecha en cuanto para uno las horas legales son lo soñado pero para para otros las horas extras son algo positivo ya que aumentaría lo devengado, pero este es un factor muy importante que el evaluado por el trabajador.

Tarifas de caña: Habitualmente en el gremio, el pago de la nómina del cortero de caña tiene una frecuencia semanal. Lo que recibe está determinado por unas tarifas establecidas por cada tipo de caña. Por ejemplo: Caña verde ordinaria, quemada, semi – verde entre otras. Estas tarifas valoran el esfuerzo requerido para la ejecución del trabajo del cortero de acuerdo con tipo de caña a la que se enfrenta cada día. Con base en lo anterior, se puede mencionar que de acuerdo a las toneladas hombre que fije el cortero, en la empresa objeto de estudio el promedio mensual oscila entre 1,9 al 2,4 SMMLV.

Plan de beneficios: Los planes de beneficios han sido creados por la empresas para lograr formar una fuerza de trabajo sustentable y estables a largo plazo, esto ha sido todo un desafío puesto que desarrollar estos planes de beneficios deben de estar alineados con los objetivos de la organización, es importante tomar la información disponible y generar una alianza atractiva en función de cada individualidad, de esta forma que la oferta de beneficios pueda adaptarse a lo que demanden los trabajadores en función de edad, intereses o nivel educativo. Más que una tendencia, la comprensión de las diferencias entre las personas y la creación de espacios para crecer dentro de la organización son una necesidad hoy en día. Las tres empresas que se están comparando tienen cada una un plan de beneficios, unos más fuertes que otros, pero es sumamente importantes, estos son un atractivo para el personal creando mayor sentido de pertenencia, confianza en su trabajo y disminuyendo la rotación de personal.¹⁰²

¹⁰² PARDO ENCISO Claudia E., PORRAS JIMÉNEZ Jaime A.: La gestión del talento humano. Bogotá, 2011. Publicación. Disponible en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>

Rotación de puesto de corte de caña (plan semilleros): Programas creados especialmente para personal discapacitado y no este facultado para realizar su actividad principal, es allí la importancia de que las empresas tengan otras actividades a desarrollar ya que si es aceptada por el medico ocupacional los trabajadores se pueden desempeñar en ellas.

Servicios al personal (psicólogos- médicos): El departamento de recursos humanos es uno de las áreas con mayor interacción de profesiones multidisciplinarias, desde cargos administrativos hasta médicos hacen parte de este grupo que es el que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral. Dicho grupo de trabajo debe ser de calidad pero también humano, y estar dispuesto a la solución de conflictos y a la identificación de estas, para así minimizar malos climas labores y promover la satisfacción laboral.

Programa de reintegro laboral- manejo de personal en condición de discapacidad: El programa de la Compañía para el regreso a la actividad laboral de los trabajadores que tuvieron un accidente de trabajo, enfermedad profesional y enfermedad general, como complemento de su proceso de rehabilitación integral.

Al concluir el proceso inicial y el seguimiento clínico mediante los controles médicos y tratamiento pertinente para cada caso, el trabajador requiere ir retomando sus actividades laborales, este proceso demanda una adaptación y por tal razón se emiten unas recomendaciones por parte de la ARL, EPS y/o médico tratante (dependiendo de la evolución y el oficio desempeñado), informando sobre el reintegro laboral y las recomendaciones médicas, se busca que el trabajador promueva sus habilidades residuales y vaya recobrando el desempeño en su entorno laboral.

Es responsabilidad del personal de salud ocupacional de la compañía informar y/o recibir la información correspondiente a recomendaciones, seguimientos y procedimientos médicos, por parte de la institución pertinente (ARL, EPS), sobre la evolución de los trabajadores y el seguimiento clínico que se requiere para cada uno de los casos, con la correspondiente retroalimentación para cada una de las partes.

Este programa esta soportado dentro del marco legal vigente en Colombia en la siguiente normatividad: ley 776 del 2002. Artículo 4. "REINCORPORACIÓN AL TRABAJO. "Al terminar el período de incapacidad temporal, los empleadores están obligados, si el trabajador recupera su capacidad."¹⁰³

103 MINISTERIO DEL TRABAJO. Disponible en:
http://mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/2349-rad-87860-reubicacion-laboral-no-desmejora-salarial.html

5.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Con esta herramienta se analizaron tres empresas descritas anteriormente, dichas empresas fueron seleccionadas por la similitud en cuanto a sus funciones principales y su acercamiento al sector azucarero.

El objetivo de este estudio fue analizar los datos que indicaran fortalezas y debilidades particulares. En el proceso se asignó una ponderación a cada factor clave de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Donde:

- Líder (el mejor desempeño)=3.5 – 4
- Sigue al líder=2.5 – 3
- Desempeño mediocre= 2 - 2.5
- Pobre desempeño= 1

En el cuadro 24. Matriz del perfil competitivo, se observa que la matriz de Cosecha del Valle tuvo un valor sopesado de 2,24 ubicándose debajo de Castilla Cosecha. Siendo la del líder Cosecha Manuelita, a pesar de ello se destacó en dos factores muy importantes como: programas de seguridad y salud en el trabajo y plan de beneficios que cada año es estudiado, evaluado y mejorado por medio de indicadores, cabe recalcar que la empresa tiene un alto presupuesto para este punto, porque la rotación del personal de corte de caña es bajo.

Entre tanto, el Cosecha Manuelita tuvo el valor ponderado más alto en 2,48, esta es una empresa de alto reconocimiento por diferentes prácticas de administración de su personal, los dos factores con mayor puntaje son: Alternativas de labores productivas y horas de trabajo, el ingenio manuelita tiene otras actividades a parte de la de corte de caña, lo cual hace factible que el personal discapacitado tenga otras opciones para desempeñar.

Cuadro 24. Matriz del perfil competitivo

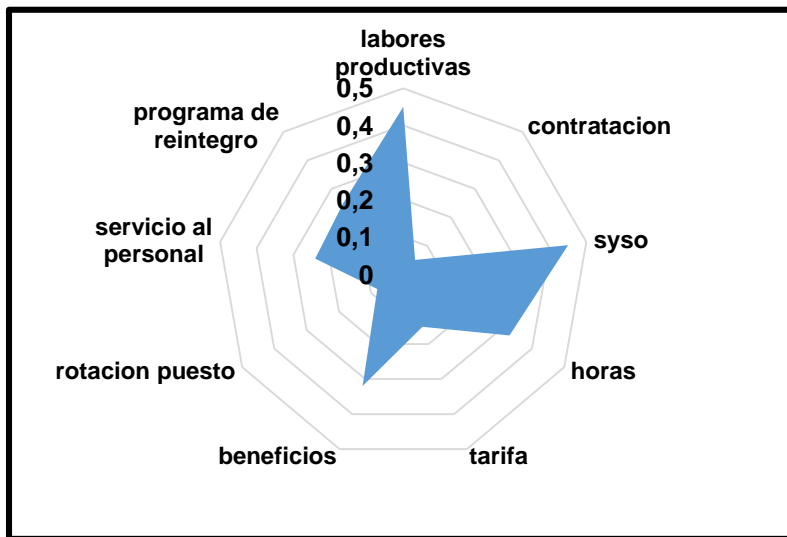
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	factores	peso		COSECHA DEL VALLE S.A.S.		CASTILLA COSECHA S.A.S.		INGENIO MANUELITA	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Alternativa de Labores productivas (actividades adicionales relacionados con el objeto social de la empresa)	labores productivas	15,0%	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
contratacion directa con la empresa	contratacion	5,0%	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Programas de seguridad y salud en el trabajo- Baja accidentalidad	syso	15,0%	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Horas de trabajo	horas	11,0%	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44
Tarifas de caña	tarifa	5,0%	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Plan de beneficios	beneficios	8,0%	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Rotacion de puesto de corte de caña (plan semilleros)	rotacion puesto	8,0%	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Servicios al personal (psicologos- medicos)	servicio al personal	8,0%	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Programa de reintegr laboral- manejo de personal en condicion de discapacidad	programa de reintegro	25,0%	0,25	2	0,5	1	0,25	1	0,25
		100%	1,00	2,24		2,32		2,48	

Fuente: Las autoras, a través de diferentes fuentes.

5.4 RADARES DE COMPETITIVIDAD

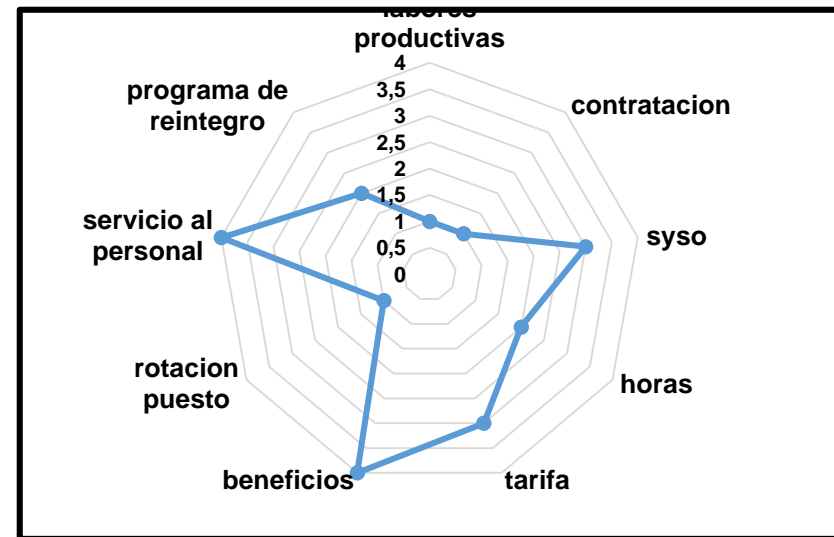
A través de esta grafica se puede establecer quién es el verdadero competidor de una marca o la competencia más sobresaliente del sector, permitiendo identificar los factores que hay que reforzar y destacando los factores claves de éxito de ellas. A partir de la visión radar se amplía el espectro de amenazas y oportunidades, con un menú más rico de opciones para entender quiénes están en mejor posición para atender y mantenerse por delante de las cambiantes prioridades del cliente. ¹⁰⁴

Figura 23. Valor Sopesado- Cosecha del Valle



Fuente: Las autoras.

Figura 24. Valor Lineal- Cosecha del Valle

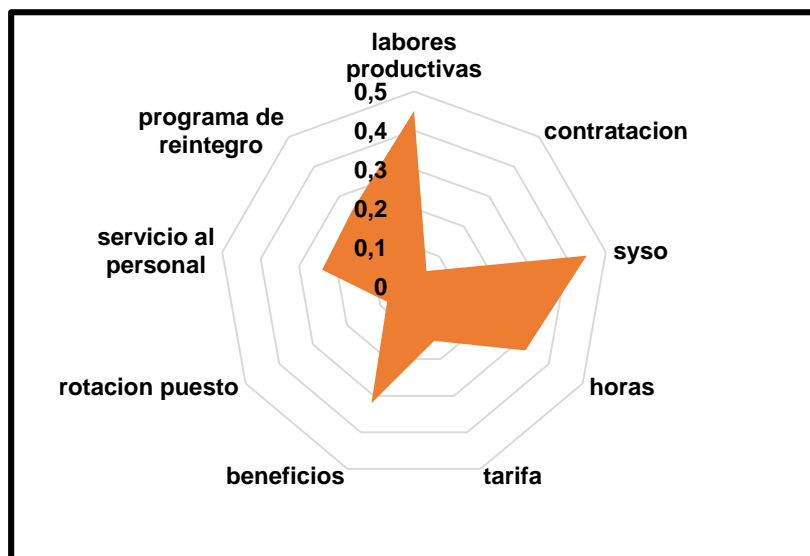


Fuente: Las autoras.

¹⁰⁴ Pantalla Radar para el Análisis Competitivo. Consultado en: <http://managementestrategico.blogspot.com.co/2011/07/pantalla-radar-para-el-nalisis.html>.

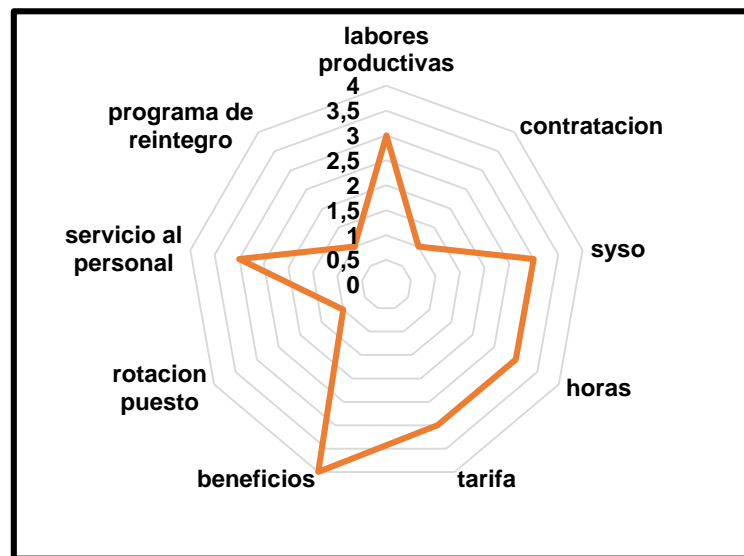
En la Figura 24, se puede observar que en el valor lineal de Cosecha del Valle se evidencia tres factores de éxito destacados como lo son: SYSO (Programas de seguridad y salud en el trabajo- Baja accidentalidad), Servicios al personal (psicólogos- médicos) y Plan de beneficios, las puntuaciones van desde 4, 4, y 3. Comparándolo con la gráfica de valor sopesado se sigue destacando SYSO, el plan de beneficios disminuyo en comparación con las otras dos empresas, pero el servicio de personal quedó opacado. Esta grafica de Valor Sopesado, muestra un radar competitivo de buen desempeño con valores sopesados entre 0,05 y 0,5 sobresalientes factores de éxito como SYSO- Programas de seguridad y salud en el trabajo- Baja accidentalidad y el otro que se puede destacar es el factor Plan de beneficios, siendo comparado este los factores claves en comparación con los ingenio Manuelita.

Figura 25. Valor Sopesado- Castilla Cosecha



Fuente: Las autoras

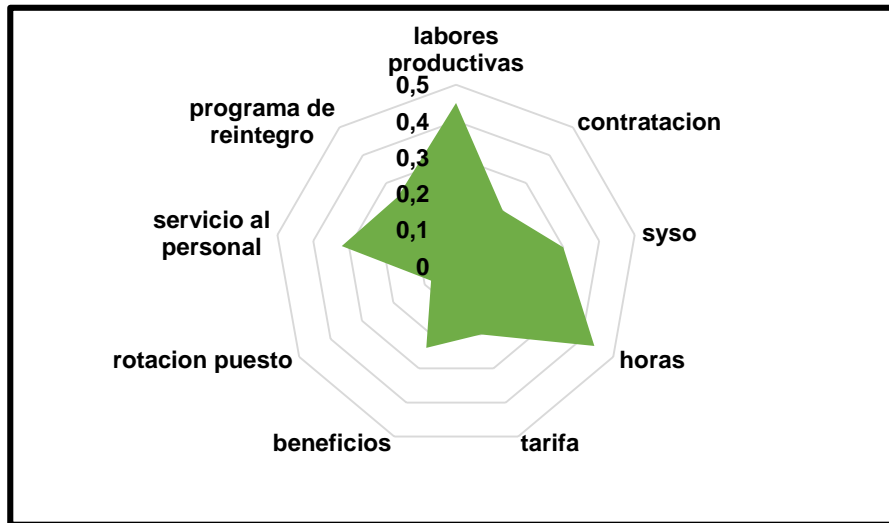
Figura 26. Grafico. Valor Lineal- Castilla Cosecha



Fuente: Las autoras

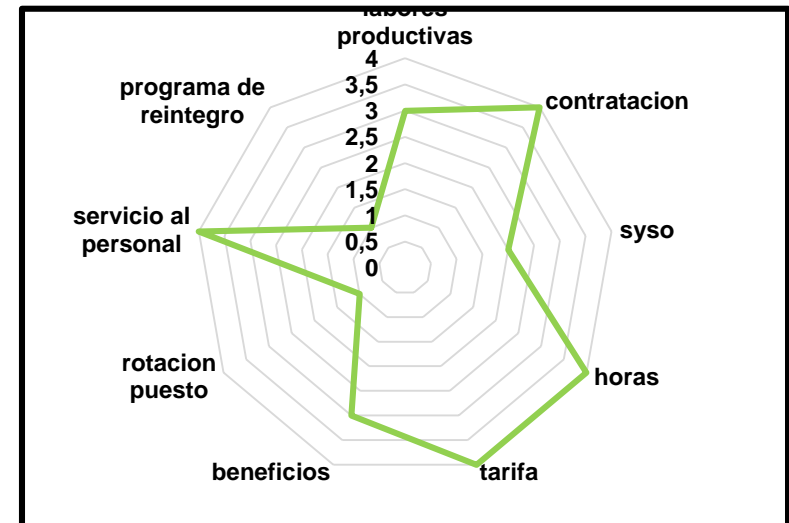
El Valor lineal de Castilla Cosecha, se destaca sobresalientemente el Plan de beneficios, Labores productivas y servicio de personal, cabe recalcar que esta empresa es homologa de Cosechas de Valle pero en diferente planta, la diferencia que en ella esta sobresaliente el factor de éxito de labores productivas, puesto que la empresa tiene un programa para el personal reubicado. Comparando este gráfico con el de valor sopesado se evidencia que no está bajando su puntaje a comparación con las demás. Labores productivas, plan de beneficios y SISO son las más resaltadas. (Ver Figuras 25 y 26)

Figura 28. Valor Sopesado- Ingenio Manuelita



Fuente: Las autoras

Figura 27. Valor Lineal- Ingenio Manuelita

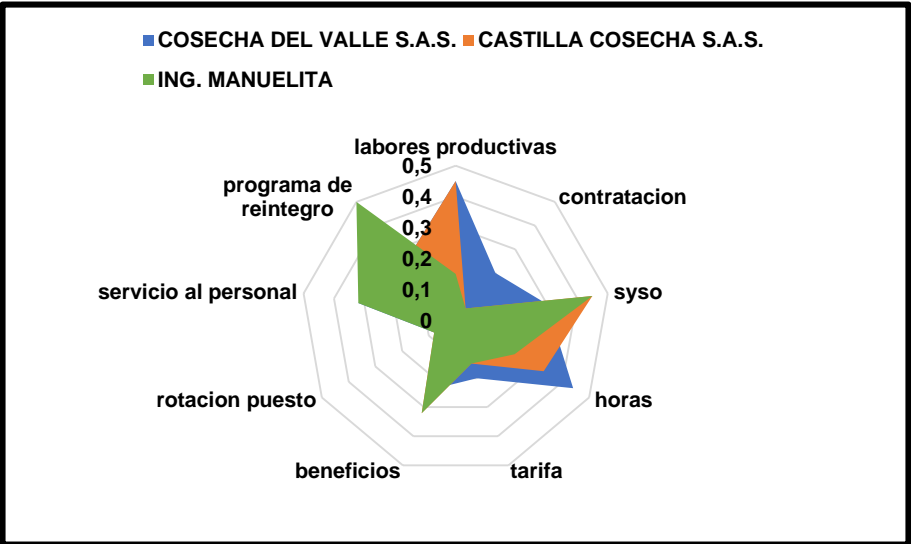


Fuente: Las autoras

En la Figura 28, valor lineal del ingenio Manuelita se puede observar que tiene altos niveles de éxito en los factores de servicio al cliente, contratación, y horas de trabajo, comparándola con la Figura 27. La gráfica de valor sopesado se evidencia que

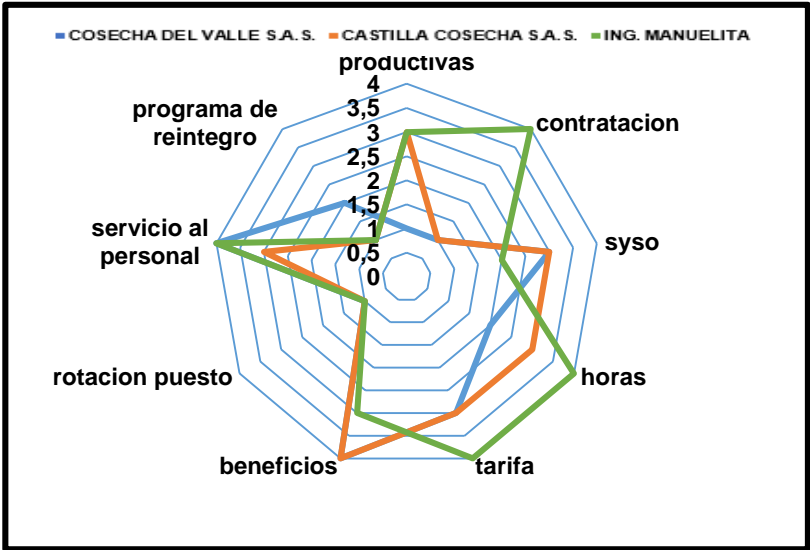
persiste las horas del trabajo, labores productivas y servicio al cliente, pero el factor de éxito contratación directa con la empresa se ve opacada en comparación con los demás. En cuanto al radar sopesado es competitivamente alto en cuanto a las otras dos empresas, los valores sopesados se encuentran entre 0,05 y 0,45.

Figura 29. Radial del Benchmarking- Valor sopesado



Fuente: Las autoras

Figura 30. Radial del Benchmarking-Valor Lineal



Fuente: Las autoras

La Figura 29 y 30, del benchmarking donde se integran las tres empresas, se puede analizar que el radar sopesado que tiene mayor puntaje es el Ingenio Manuelita, siendo esta una empresa altamente competitiva brindando mayores factores de éxito que las demás, Cosecha del Valle en cambio presenta unas variables de bajo nivel en comparación a las otras dos empresas, que son: Alternativas de labores productivas y Horas de trabajo.

6. ANÁLISIS SITUACIÓN INTERNO

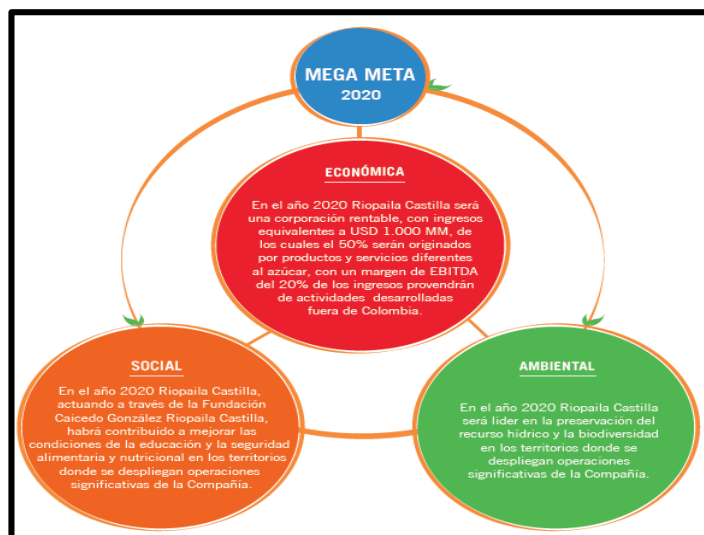
Realizar el análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.¹⁰⁵

6.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Cosecha del Valle S.A.S. se constituye como empresa filial de Riopaila Castilla S.A. y conforma un pilar de la cadena de valor de esta última, realizando el proceso agrícola de corte manual de caña de azúcar. Tiene personería jurídica, y está conformada de acuerdo con las normas legales establecidas para Colombia; opera dentro de las instalaciones de la empresa en Planta Riopaila y está sujeta a los direccionamientos del plan estratégico de Riopaila Castilla S.A.

Desde esta perspectiva, Cosecha del Valle se une al direccionamiento estratégico de Riopaila Castilla S.A. que integra las dimensiones económica, social y ambiental, a partir de una misión y una visión. La mega meta económica a 2020 se complementa con la definición de la mega meta social y ambiental, para asegurar el despliegue integral de la misión, desde un enfoque de sostenibilidad adoptado por la compañía.

Figura 31. La mega meta Riopaila Castilla S.A.

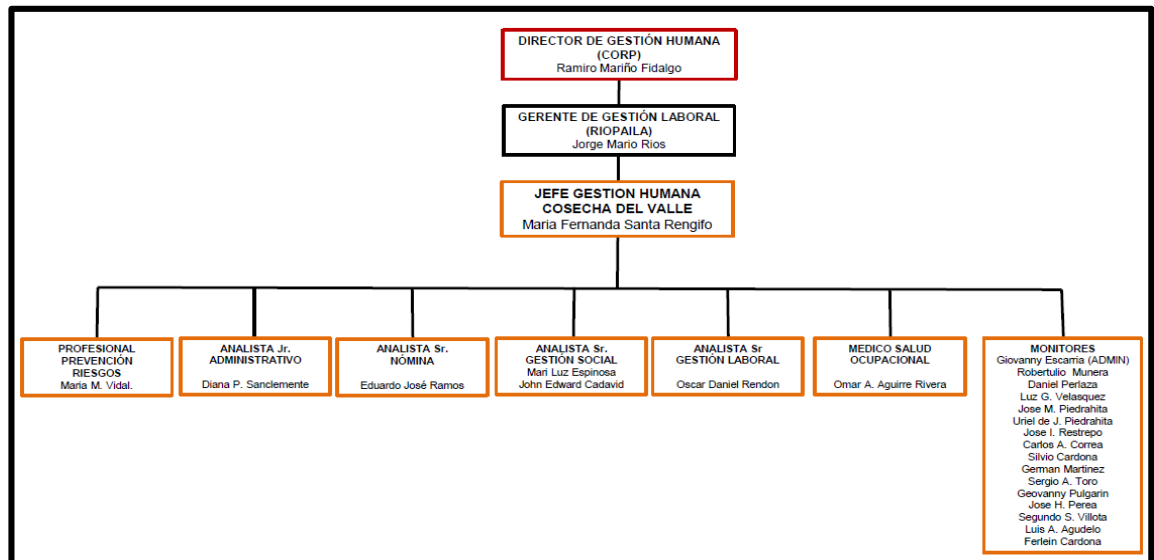


Fuente: Informe de gestión 2012 Riopaila Castilla S.A.

105 CRECENEGOCIO. Análisis interno: fortalezas y debilidades [online], 2016, [recuperado el 13 marzo 2016] en: <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>

La empresa Cosechas del Valle S.A.S fue concebida como filial de Riopaila Castilla SA y como ente económico tiene una organización estructural que define los niveles de autoridad, dependencias, y procesos.

Figura 32. Organigrama Cosecha del Valle



Fuente: Archivos administrativos de Cosechas del Valle S.A.S.

Existen áreas definidas dentro de la empresa, cada una con diferentes propósitos:

Seguridad y Salud en el Trabajo: tiene como propósito identificar y analizar los riesgos de seguridad industrial y salud ocupacional, proponiendo acciones de mejora, correctivas o preventivas que permitan reducir el impacto que ocasionan los peligros detectados estableciendo los controles necesarios de eliminación, sustitución, de ingeniería, administrativos, de equipos de protección personal, de formación desarrollados a las personas y la organización por medio de análisis de controles, inspecciones periódicas, formación y capacitación, levantamiento de matrices verificando áreas y puestos de trabajo garantizando el cumplimiento de las normas y políticas existentes.

Nómina: realizar, ejecutar, analizar y verificar los procesos de novedades de personal y el pago de la nómina, de acuerdo con la normatividad, procedimientos existentes e instrucciones del Jefe de Gestión Humana y el Coordinador de Nómina, con el fin de garantizar el pago correcto y oportuno de las obligaciones laborales que tiene la compañía con los trabajadores.

Gestión Social: intervenir socialmente ante las necesidades laborales, familiares y sociales del trabajador y su familia; mediante el diseño, ejecución y evaluación de Programas de bienestar, actividades deportivas, recreativas y

culturales que conduzcan a la promoción, la prevención, el cambio, la resolución de conflictos y al bienestar de los trabajadores, a través de la gestión interinstitucional de la empresa pública y privada; logrando un equilibrio armónico en su vida familiar y laboral que conduzca al mejoramiento de sus condiciones y calidad de vida; al aumento de la productividad y con ello un mejor clima laboral. Adicional a esto, velar por el cumplimiento de la Convención colectiva de Trabajo (CCT) y por el cumplimiento de la entrega en sus auxilios y beneficios y el buen manejo que el trabajador tenga de ella.

Gestión Laboral: asegurar el mantenimiento de la Base de datos del personal en el sistema de información empresarial desde el proceso de vinculación y retiro del colaborador y sus beneficiarios; con el objetivo de dar cumplimiento a las políticas empresariales y normatividad legal, logrando satisfacer las condiciones contractuales del personal vinculado. Realizar los procesos de afiliación y autoliquidación a las entidades de seguridad social.

Monitor Administrativo: realizar seguimientos recorridos diarios a cada una de las secciones, verificar y tomar acciones correctivas y de mejora de las novedades encontradas que estén a su alcance, entrega de comprobantes de pago y registro de novedades de nómina cumpliendo con los lineamientos definidos por la Gerencia con el objetivo de tener la información en el momento oportuno y maximizar la satisfacción del Colaborador.

Los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización en sus actuaciones, tanto internamente como ante terceros, están basados en honestidad, respeto, compromiso y lealtad.

Respecto al estilo de dirección, se caracteriza por ser autoritario benevolente debido a que el proceso de decisión se centraliza en los altos niveles de dirección de Riopaila Castilla S.A., aunque al nivel de la Jefatura de Gestión Humana de Cosecha del Valle se le delega hasta cierto punto la toma de decisiones poco importantes, de carácter rutinario y repetitivo, teniendo en cuenta que su ejecución depende de que sean aprobadas por la Gerencia y/o presidencia con lo que prevalece el aspecto centralizador.

Adicionalmente, Su sistema de comunicación es relativamente precario y prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aun cuando la cúpula toma en cuenta las comunicaciones ascendentes provenientes de la base.

Es tolerante respecto a que se establezcan relaciones interpersonales. La organización, en un clima de relativa condescendencia, permite que las personas se relacionen.

Su sistema de recompensas y sanciones aún pone énfasis en las sanciones y medidas disciplinarias, si bien en este caso son menos arbitrarias; también proporciona algunas recompensas materiales y salariales.

En cuanto a los sistemas de evaluación y control, Cosecha del Valle tiene establecido en su área administrativa la presentación mensual de indicadores de gestión, que tienen como finalidad, mostrar la realidad operativa y los logros periódicos respecto al cumplimiento de metas.

Así mismo, de manera periódica se realizan a través del Sistema Integral de Desempeño, evaluaciones al personal administrativo, donde cada uno tiene matriculados unos objetivos anuales, tiene unas acciones de desarrollo personal que debe cumplir y finalmente son calificadas sus competencias.

6.2 ÁREA DE PERSONAL

Todo el personal de Cosecha del Valle está contratado bajo modalidad de contrato a término indefinido, tienen derecho a las prestaciones sociales de ley y la seguridad social. En la empresa existe una organización sindical la cual tiene pactada con la empresa en la convención colectiva del trabajo beneficios extralegales para el personal de corte de caña. Por otro lado, los empleados administrativos tienen un plan de beneficios extras que son ofrecidos por la empresa de manera directa.

El personal de corte de caña, es intervenido por los gestores sociales desde lo familiar y/o psicológico, pero pese a los lineamientos y debido a la alta demanda de personal de corte que requiere la intervención no se logra cubrir el 100% de la problemática a nivel familia y social.

Respecto a la seguridad y salud en el trabajo, esta función está a cargo de una profesional que se apoya en los monitores de campo con el fin de realizar labores de inspección semanal al personal de corte de caña y reubicados. Las tareas tienen como finalidad disminuir los índices de accidentalidad a causa principalmente de heridas, lesiones osteomusculares, traumas superficiales y golpes. A pesar de que la empresa suministra todos los elementos de protección personal persisten altos niveles de accidentalidad que llevan a generar ausencias de personal por concepto de incapacidad y un aumento de enfermedades de origen laboral.

La empresa en su planta de personal tiene el 7% de los trabajadores reubicados por causa de problemas médicos, y no cuenta con cargos dentro de su estructura interna para ubicar a estas personas. Adicionalmente, los trabajadores reubicados en su mayoría tienen un nivel educativo bajo, que dificulta las posibilidades de reubicación o de ocupación en labores diferentes al corte de caña.

6.3 PRODUCCIÓN

Cosecha del Valle aporta a Riopaila Castilla el 52% del corte de la caña manual y el restante 48% se hace a través de máquinas, es decir, cosecha mecanizada. En una jornada de trabajo efectiva de 8 horas, un cortero corta en promedio 6,2 toneladas por día de caña quemada o su equivalente en caña verde. Anualmente, se cortan cerca de 40,000 Has de caña, en promedio.

Semanalmente la empresa factura en promedio a Riopaila Castilla S.A. \$600MM. En cuento a las tarifas de caña se liquidan así:

Cuadro 25. Tarifa por tipo de Caña

TIPO DE CAÑA	TARIFAS
Corte Manual Quemada Ordinaria	\$19.746
Corte Manual Verde Limpia Ordinaria	\$27.755
Corte Manual Semilimpia Ordinaria	\$24.334
Corte Manual Verde Ordinaria	\$21.994
Corte Manual Monton Quemada Ordinaria	\$21.726
Corte Manual Monton Verde Festiva	\$24.192

Fuente: Las autoras, a partir de información administrativa de Cosecha del Valle S.A.S.

6.4 ÁREA DE MERCADEO.

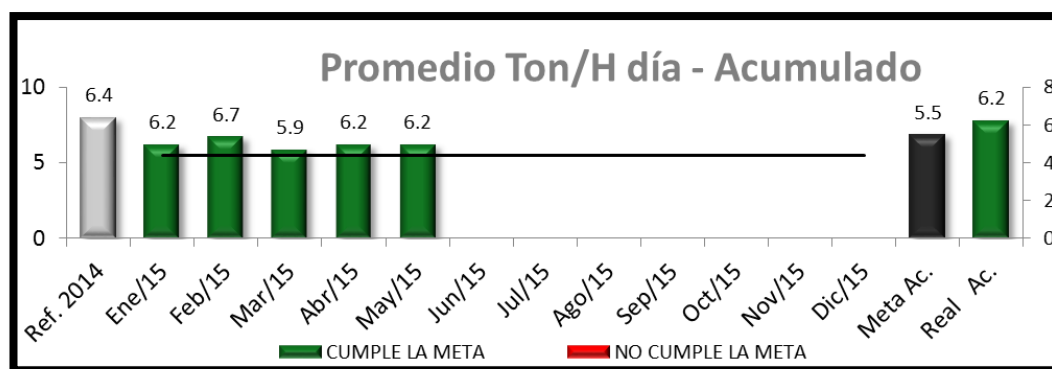
Cosecha de Valle S.A. es una empresa que presta el servicio de corte manual de corte de caña de azúcar en el norte del valle, la empresa desarrolla su actividad económica en la Planta Riopaila ubicada en el kilómetro 1 de la vía a La Paila en el municipio de Zarzal. Los trabajadores de campo desempeñan sus actividades agrícolas en las tierras propias y arrendadas que tiene el ingenio Riopaila Castilla S.A.

Su único cliente al cual presta el servicio es a Riopaila Castilla S.A., se trae a relucir aquí que Cosecha del Valle es una empresa filial que fue creada exclusivamente para la administración del personal de corte de caña, y el área que representa ella en el grupo es exclusivamente de recursos humanos.

Volumen de producción de Riopaila Castilla es de un promedio de toneladas diarias de caña equivalentes a 9.000, las cuales un 55% corresponden a corte manual de caña, el cual es suplido por Cosecha del Valle S.A.S y el 45 % a corte mecanizado es suplida por proveedores de caña.

Respecto a la tonelada hombre/ día, el cortero de caña produce un promedio de 6.2 real acumulado como se muestra en la gráfica:

Figura 33. Promedio Ton/H día al 31 de mayo 2015



Fuente: Elaboración de analista de nómina de Cosecha del Valle S.A.S.

Cosecha del Valle; en sí misma no desarrolla actividades de mercado por las razones anteriormente expuestas.

6.5 ÁREA FINANCIERA

El área Financiera de Cosecha del Valle S.A.S., está bajo la administración de Riopaila Castilla SA, esta área está compuesto de las siguientes instancias:

Presidente

Vicepresidencia Financiera y Administrativo

Gerente Financiero

Tesorería, compuesta por el Jefe de tesorería

Caja analista y tesorería, auxiliares

Las áreas que maneja Cosecha del Valle, como lo son seguridad y salud en el trabajo, gestión social y nómina, cuenta con un presupuesto pactado propiamente por el área financiera y administrativa en su informe de presupuesto anual, estas áreas deben reportar mensualmente la utilización y destino de estos recursos y estar en supervisión contra su presupuesto.

La parte del desembolso de pagos de servicios, nomina, costos y gastos operacionales de Cosecha del Valle no los hace propiamente el personal de dicha empresa, sino el área de tesorería y caja de Riopaila Castilla, puesto que la información contable es imputada y procesada por Riopaila Castilla.

6.6 RECURSOS Y CAPACIDADES.

A continuación se darán a conocer los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa y transporte propios y por arrendamiento:

Las instalaciones físicas de Cosecha de Valle SA son arrendadas a Riopaila Castilla SA, ubicadas en Planta Riopaila al kilómetro 1 de la vía a La Paila en el municipio de Zarzal, el área construida son de aproximadamente 300 metros, allí se encuentran las oficinas del personal administrativo y cuenta con un parqueadero.

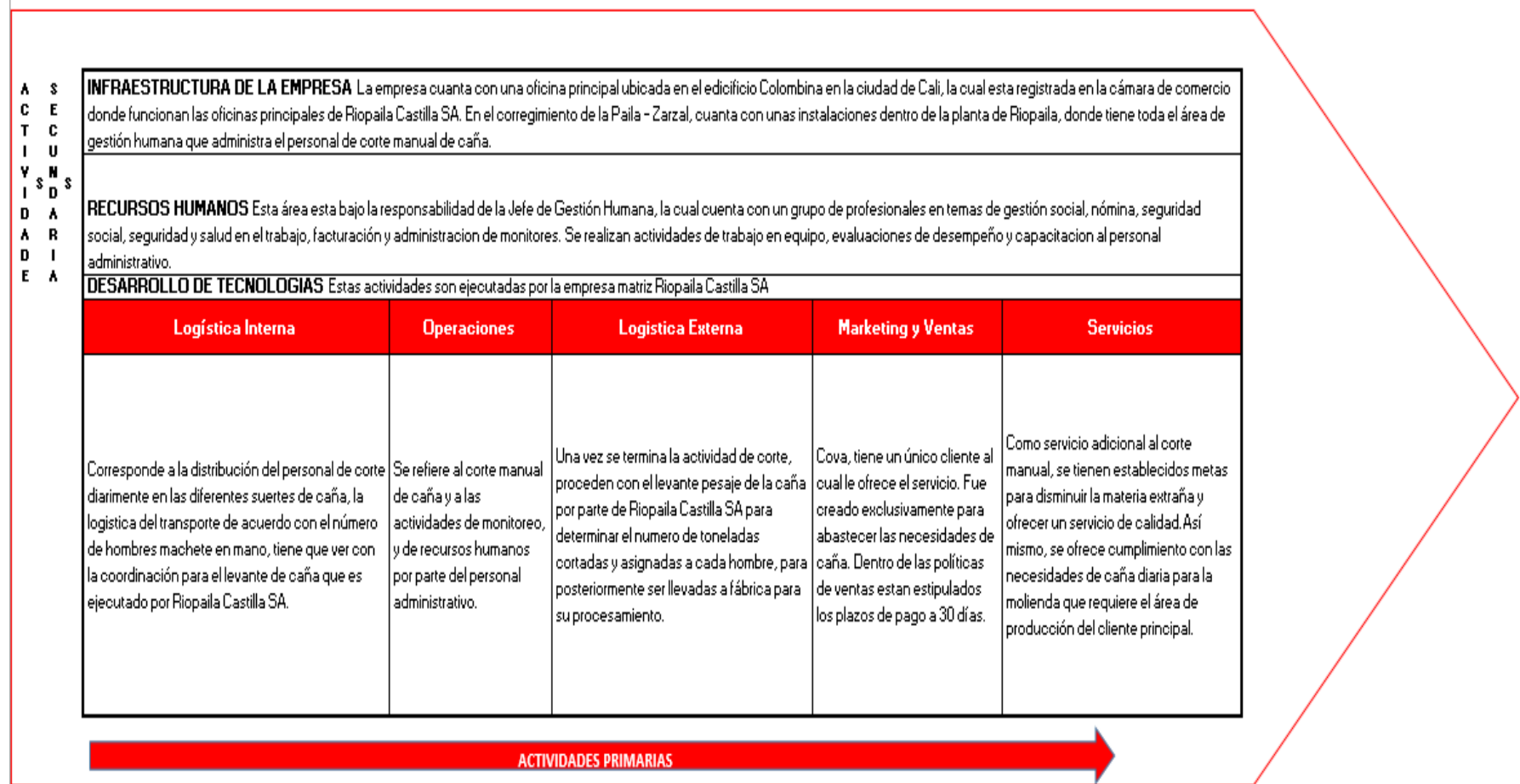
La empresa cuenta con varios Software para el procesamiento de información. Para la liquidación de nómina cuenta con el programa meta4peoplenet, con el los encargados alimentan las bases de datos para la generación de nómina del personal operativo y administrativo, contratación y gestión de préstamos. La empresa también cuenta con el programa SAP para el procesamiento de información financiera, contable, de producción, mercadeo y almacén.

Cosecha de Valle cuenta con transporte para el personal, este servicio lo presta una empresa contratista llamada Vallespress, son aproximadamente 20 buses que diariamente presta este servicio.

6.7 CADENA DE VALOR

Cosecha del Valle S.A.S tiene un proceso específico el cual consiste en el corte manual de caña para suministro de la misma al área de fábrica. Teniendo en cuenta este contexto, a continuación hacemos referencia a la cadena de valor donde se incorpora el proceso realizado por Cosecha del Valle como empresa del grupo Riopaila.

Figura 34. Cadena de Valor Cosecha del Valle S.A.S.



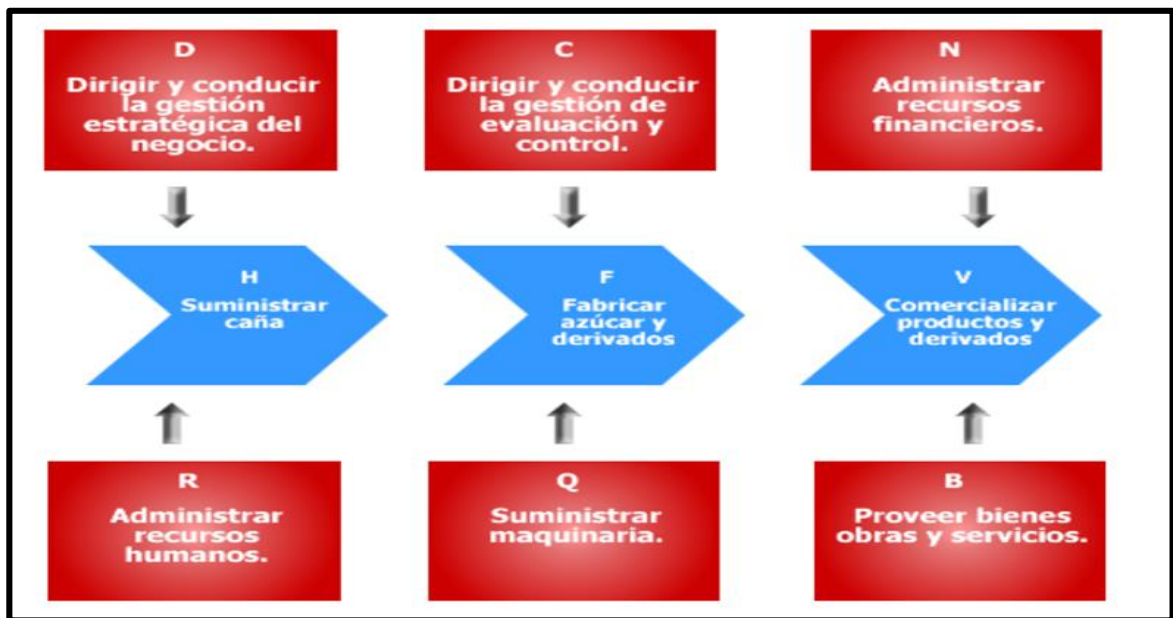
Fuente: Las autoras, a partir del modelo de Porter.

Cuando se incorporan las actividades de Cosecha del Valle S.A.S. con las de la empresa Riopaila Castilla SA tenemos como resultado las siguientes actividades.

Primarias:

- Suministrar Caña
- Fabricar azúcar y derivados
- Comercializar productos y servicios

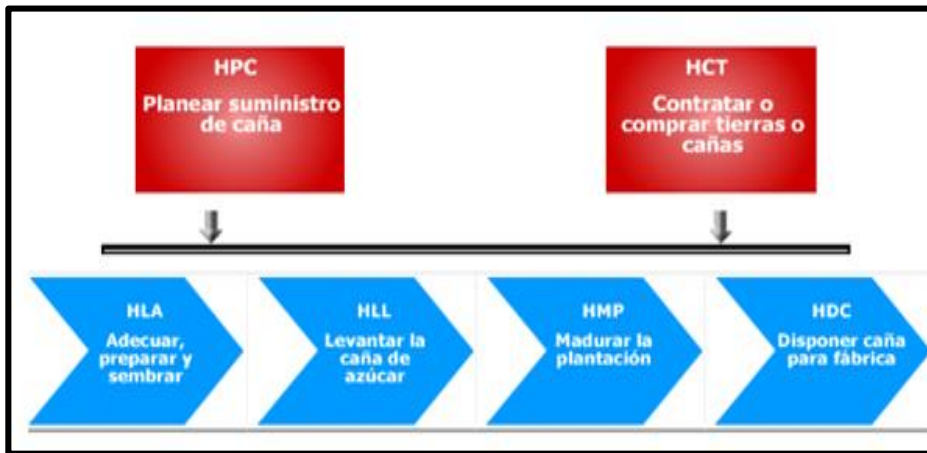
Figura 35. Actividades Primarias



Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

Suministro de Caña: Mediante esta actividad primaria se tiene como objetivo obtener y mantener la caña de proveedores suficiente para el cumplimiento del programa anual de producción, con los estándares de calidad y productividad requeridos, de manera oportuna. Para llevar a cabo dicho proceso, se deben realizar subprocesos encaminados a adecuar, preparar y sembrar las tierras para optimizar el cultivo de caña, levantar la caña de azúcar, madurar la plantación y disponer de caña para el área de fábrica.

Figura 36. H-Suministro de Caña



Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

Fabricar azúcar y derivados: Este proceso tiene como finalidad programar y producir azúcar de acuerdo a un plan de producción satisfaciendo los requerimientos del cliente, los legales y los de la organización. Para tal efecto, esta actividad primaria tiene establecidas unos subprocesos enmarcados principalmente en la realización de actividades tales como preparar y moler caña, elaborar y empaclar azúcar y derivados.

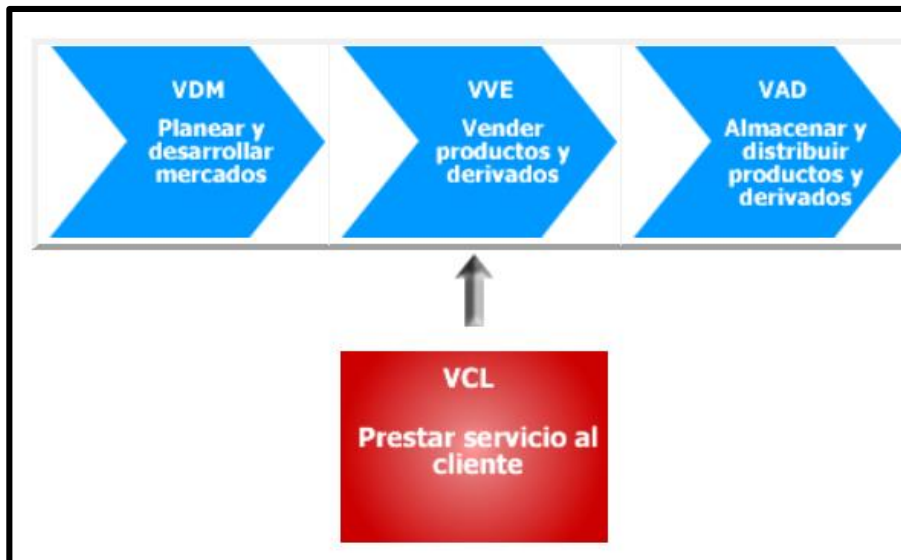
Figura 37. F-Fabrica azúcar y derivados



Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

Comercializar Productos y Servicios: Esta actividad consiste en desarrollar las actividades relacionadas con la venta de los productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes relacionadas con la calidad del producto, y con el tiempo y lugar de entrega. Así mismo, recibir y almacenar el producto terminado para asegurar su adecuada rotación y conservación. Lo anterior, tiene incorporado subprocesos como la planeación y desarrollo de mercados, venta, almacenamiento y distribución de productos y derivados tal como se muestra a continuación.

Figura 38. V- Comercialización de productos y derivados



Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

Por otro lado, según Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias. A continuación se hacen mención estas actividades:

Dirigir y conducir la gestión estratégica del negocio: Este proceso consiste en establecer las directrices, estrategias y actividades necesarias para asegurar la implementación y el logro de los objetivos de la organización con el objeto de evaluar y controlar los Sistemas de Gestión de tal forma que permita alcanzar los resultados planificados y su mejora continua. Este proceso tiene integrado tres subprocesos los cuales constan de promover la cultura organizacional, definir la estrategia organizacional y administrar mejoramiento y cambio como se ilustra a continuación.

Figura 39. D- Dirigir y conducir la gestión estratégica del negocio.

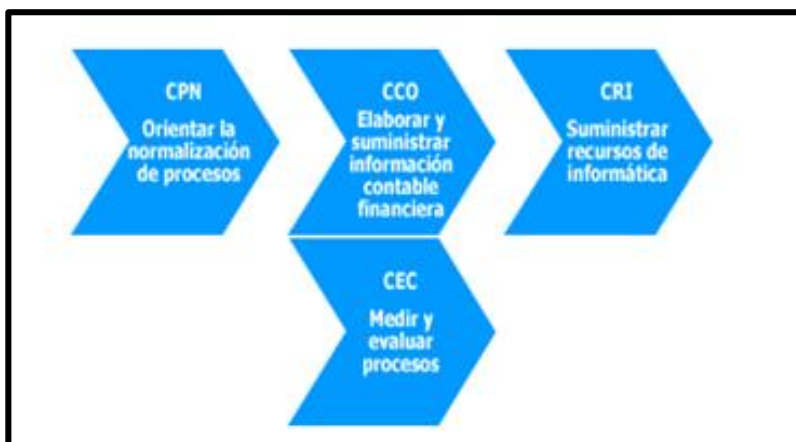


Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

Dirigir y conducir la gestión de evaluación y control: Este proceso consiste en establecer, evaluar y hacer seguimiento a las políticas, planes y programas en materia de la información de la empresa, así como verificar la consistencia de la información desarrollada. Este proceso es necesario para la mejora en la calidad de las decisiones, con base a la información suministrada se toman planes de acción. Este proceso tiene integrado cuatro subprocesos los cuales constan orientar la normalización de procesos, la elaboración y suministro de información contable financiera, el suministro de recursos de informática y la medición y la evaluación de procesos, como se ilustra a continuación.

Los sistemas de información gerencial son una necesidad irreversible/e para mejorar la calidad de las decisiones.

Figura 40. C- Dirigir y conducir la gestión de evaluación y control



Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

Administrar recursos financieros: Consiste en suministrar a las diferentes áreas los recursos necesarios para ejecutar los presupuestos y demás actividades encaminadas a generar rentabilidad y cumplir con las obligaciones. Este proceso de apoyo tiene incorporado subprocesos tales como estructurar el capital de trabajo, recaudo por ventas, servicios y bienes, administrar flujo de caja y pagar obligaciones tal como se muestra a continuación.

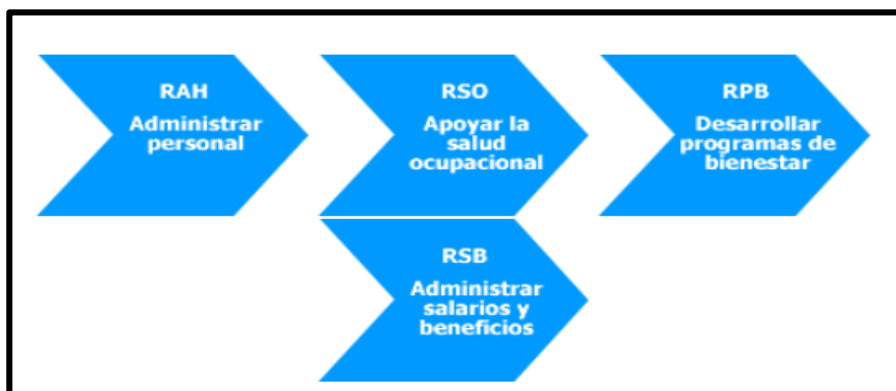
Figura 41. N- Administrar recursos financieros



Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

Administrar Recursos Humanos: Consiste en atraer, desarrollar y retener el Talento Humano competente, comprometido y motivado, que cumpla el perfil requerido por la empresa y los requisitos legales. Este proceso tiene subprocesos que contribuyen al logro del objetivo antes mencionado, los cuales consisten en administrar personal, apoyar la salud ocupacional, desarrollar programas de bienestar y administrar salarios y beneficios.

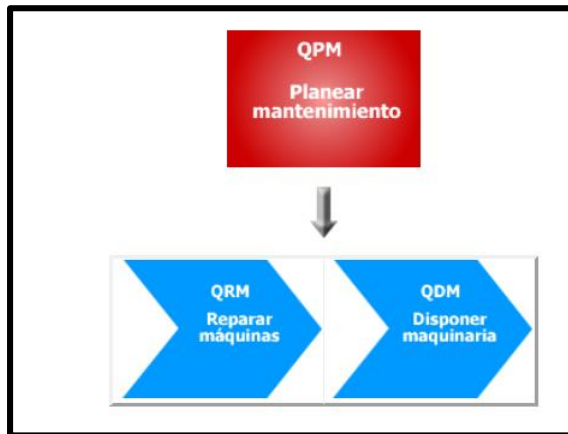
Figura 42. R- Administrar Recursos Humanos



Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

Suministrar Maquinaria: Consiste en mantener maquinaria disponible para los usuarios, de esta manera se deben ocupar de subprocesos como mantenimiento y reparación de maquinaria.

Figura 43. Q- Suministrar Maquinaria

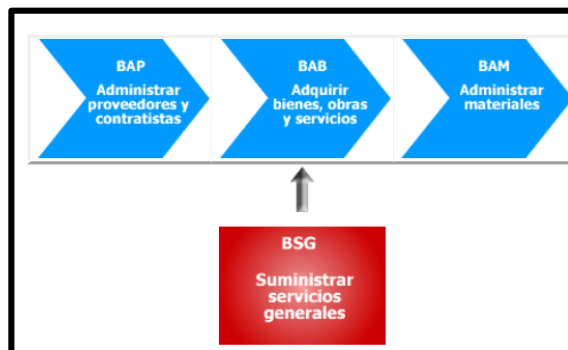


Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

Proveer Obras Bienes y Servicios: Consiste en adquirir oportunamente los insumos críticos y materiales requeridos para la fabricación del producto, las obras y los servicios de mantenimiento, calibración, maquila, personal, almacenamiento externo y transporte de producto terminado cumpliendo las especificaciones definidas.

Así mismo, tiene subprocesos como administrar proveedores y contratistas, adquirir bienes, obras y servicios y administrar materiales como se muestra a continuación:

Figura 44. B- Proveer Obras Bienes y Servicios



Fuente: Documentación interna de Riopaila Castilla S.A.

6.8 EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA

La matriz integrada de la situación interna de la organización, consolida aquellas situaciones, recursos y capacidades que son relevantes para Cosecha del Valle y que permiten generar una visión más clara del entorno. Así mismo esta matriz, permite clasificar la situación actual para evaluar su comportamiento y el impacto positivo o negativo.

Tomando como base los elementos descritos en este capítulo de análisis internos, a continuación se presenta la siguiente tabla:

Cuadro 26. Evaluación integrada de la situación interna

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
La toma de decisión administrativa está sujeta a los lineamientos de los altos niveles ejecutivos de Riopaila Castilla SA.	El proceso de toma de decisiones en Cosecha del Valle se centraliza en los altos niveles de dirección de Riopaila Castilla S.A., aunque al nivel de la Jefatura de Gestión Humana de Cosecha del Valle se le delega hasta cierto punto la toma de decisiones de carácter rutinario y repetitivo, teniendo en cuenta que su ejecución depende de que sean aprobadas por la Gerencia y/o presidencia con lo que prevalece el aspecto centralizador.	Este proceso puede catalogarse como debilidad, toda vez que puede tornarse confuso las comunicaciones entre las necesidades reales de la empresa filial y la percepción de la problemática por parte de otros órganos que no se involucran directamente con la situación pendiente de decisiones.
Modalidad de Contratación y cumplimiento de la normatividad laboral vigente en Colombia	El 100% de la planta de personal de Cosecha del Valle tiene un tipo de contrato a término indefinido, los trabajadores cuentan con todas las prestaciones de ley y se cumple con el pago oportuno de salarios.	Es una Fortaleza, debido a que genera un ambiente de estabilidad para los empleados y aporta al clima laboral.
Organización Sindical	La empresa actualmente tiene vinculado un solo sindicato de trabajadores.	El impacto es positivo, ya que a menos sindicatos menos conflictos internos en la organización. Adicionalmente, el sindicato es coherente con las necesidades de la empresa y los trabajadores.
La existencia de beneficios extralegales pactados con el sindicato de trabajadores y de planes de beneficios para el personal administrativo	La empresa y el sindicato tiene en la Convención colectiva de trabajo, beneficios establecidos para el personal operativo y la empresa tiene beneficios para sus empleados administrativos.	Es una Fortaleza ya que genera un ambiente de bienestar para los empleados.

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
ofertado por la compañía.		
Grupo de profesionales requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes internos.	La empresa cuenta con los profesionales requeridos para atender el área de Gestión Humana; están altamente capacitados para atender los asuntos administrativos, se percibe liderazgo de cada uno de los profesionales y empoderamiento en su cargo.	Impacto Positivo al contar con apoyo administrativo e interés en el bienestar del personal.
Operaciones/Tarifas Tipo de Caña	La empresa tiene un buen nivel de facturación mensual debido a que en una jornada de trabajo efectiva de 8 horas, un cortero corta en promedio 6,2 toneladas por día de caña quemada o su equivalente en caña verde.	El impacto de la situación actual se puede convertir en negativo por el desgaste físico al cual está expuesto el cortero de caña para alcanzar una meta diaria de corte de 6.2 toneladas por día; aumentando la posibilidad de accidentes y enfermedades laborales que se desencadenan en posibles reubicados por limitaciones físicas en el mediano y largo plazo.
Existencia de un respaldo financiero y administrativo por ser una filial del Ingenio Riopaila Castilla SA.	El manejo del dinero en Cosecha del Valle; es manejado por Riopaila Castilla SA que constituye un apoyo financiero para cumplir con las obligaciones y para generar confianza en el mercado.	Se puede catalogar como una fortaleza ya que Riopaila Castilla SA goza de una imagen corporativa positiva a nivel Nacional e Internacional.
Programas de prevención de riesgos laborales al personal de corte.	La empresa tiene estipulado por directriz una meta anual para disminuir la accidentalidad en el corte de caña, provee todos los elementos de seguridad y salud en el trabajo, realizan visitas semanales y verifican que los EPP sean adecuadamente utilizados. Existen incentivos por la no accidentalidad por sección de corte.	Esta variable se considera como fortaleza, ya que existe una clara preocupación de la organización por disminuir la accidentalidad aportando los EPP de mejor calidad y realizando seguimiento.
Personal de corte de caña reubicado	El 7% de sus trabajadores operativos se encuentran reubicados en labores no productivas.	Esta variable se cataloga como debilidad, ya que genera pérdidas financieras para la organización por carga prestacional y conflictos internos con los trabajadores a raíz de su situación de discapacidad

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Disponibilidad de cargos o puestos para los reubicados	Cosecha del Valle, en su estructura interna no cuenta con cargos donde ubicar al personal operativo en condición de reubicación.	El impacto es negativo, porque estas personas tienen restricciones médicas y no tienen un nivel de escolaridad que les permita perfilarlos en cargos donde puedan apoyar en la prestación de servicios administrativos.

Fuente: Las autores

7. ANALISIS DOFA

El análisis DOFA es una metodología de la planeación estratégica que sirve para analizar el desempeño de una empresa ante una situación de gravedad o crítica que la este afectado. Desde esta perspectiva, para formular un plan estratégico para la gestión del personal reubicado en condiciones especiales en la empresa Cosecha del Valle durante el periodo 2016-2020; se hace necesario utilizar este tipo de herramientas que facilitan diagnosticar y establecer las estrategias necesarias para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación.

DOFA significa (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Mediante esta metodología se integra en un mismo análisis los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas) y los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) que influyen positiva o negativamente en la organización.¹⁰⁶

El análisis DOFA, surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar las decisiones, el punto de partida del modelo son las amenazas, ya que en muchos casos las organizaciones, proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas. Existen cuatro estrategias alternativas de la matriz DOFA, las cuales son:

La Estrategia DA (Mini-Mini). El objetivo de la ESTRATEGIA DA (Debilidades –vs.- Amenazas), es minimizar tanto las debilidades de Cosecha del Valle S.AS., como las amenazas.

La Estrategia DO (Mini-Maxi). La estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la empresa que pueden cercar con las amenazas del medio ambiente externo.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier empresa le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades).

¹⁰⁶ BETANCOURT, G. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Universidad del Valle, 2013, p. 59

7.1 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

Según Fred David, la evaluación externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La revisión externa muestra las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

La Matriz EFE, está catalogada como una herramienta que permite valorar el peso ponderado del ambiente externo de Cosecha del Valle S.A.S, por tal motivo, para efectos de la presente investigación, se priorizaron las variables más destacadas del análisis del entorno, es decir aquellas que significaban mayor oportunidad y mayor amenaza.

Respecto a la valoración, se determinó un peso (decimal) a cada factor que reflejaba su importancia en relación con las demás, puesto que la suma de todos los pesos debía ser igual a 1. Seguidamente, se asignó a cada factor externo clave una calificación entre 1 y 4 que indicó que tan eficazmente responden las estrategias actuales del grupo a ese factor, así:

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 1

La calificación obtenida evaluó el impacto sobre la organización mientras que el peso reflejó la importancia del factor en el entorno, así que al multiplicar el peso de cada factor por su calificación se obtiene el peso ponderado, lo que finalmente proporcionó un resultado que se analizó con la siguiente información:

Si el peso total ponderado es menor de 2,5 el ambiente externo está más lleno de amenazas que de oportunidades, lo que significa que la organización tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno.

Si el peso total ponderado es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) Cosecha del Valle, está aprovechando las oportunidades significativas.

Si el peso total ponderado es igual o cercano a 2,5; Cosecha del Valle S.A.S., se ubica en un ambiente que brinda tanto oportunidades como amenazas.

Una vez obtenidos los resultados de la matriz EFE, es posible continuar con la formulación de los escenarios y las estrategias.

Cuadro 27. Matriz de evaluación de factores Externos E.F.E.

Factores determinantes del Éxito	PS.	CL.	P.P
OPORTUNIDADES:			
1. La situación climática del Valle es apto para cultivos de caña de azúcar y la ejecución de la actividad de corte.	0,05	3	0,15
2. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención	0,1	4	0,4
3. Intervención de entidades como ASOCAÑA, CENICAÑA, TECNICAÑA, CIAMSA, Y PROCAÑA.	0,1	4	0,4
4. Nuevas legislaciones laborales para el manejo de personal reubicado.	0,06	4	0,24
5. Disponibilidad de personal de corte de caña y administrativo en el valle del cauca	0,07	4	0,28
6. La demanda de otros servicios en el sector azucarero (Guarda vías, Montallantas, calibradores)	0,1	4	0,4
7. Alianzas con cajas de compensación familiar y Sena para capacitar al personal.	0,01	4	0,04
AMENAZAS:			
1. Las diferencias entre los salarios del personal reubicado en relación con los otros ingenios.	0,03	2	0,06
2. Las causas externas en el departamento principalmente por homicidios y con mayor frecuencia en el grupo de edad de 15 a 44 años.	0,07	1	0,07
3. La tasa de analfabetismo y asistencia escolar	0,1	1	0,1
4. La incursión de nuevos Sindicatos	0,1	1	0,1
5. Introducción de Cosecha mecanizada en el sector azucarero, que desplaze la mano de obra de corte manual	0,04	2	0,08
6. La actividad principal de corte manual de caña está catalogada como uno de los trabajos más difíciles y alta accidentalidad.	0,07	1	0,07
7. Legislación Laboral Vigente y /o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,49

Fuente: Los autores, a partir del modelo de BETANCOURT, G. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Universidad del Valle, 2013, p. 61.

La matriz EFE arrojó un resultado de 2,49, lo que significa que la organización se encuentra en un entorno que ofrece tanto oportunidades como amenazas.

7.2 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

Esta herramienta sirve para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI, permite a los gerentes evaluar la información interna, para nuestra investigación se tuvo en cuenta las siguientes calificaciones:

Fortaleza mayor: 4
Fortaleza menor: 3
Debilidad menor: 2
Debilidad mayor: 1

La calificación en la matriz EFI evalúa la importancia del factor para el grupo mientras que el peso refleja la importancia del factor respecto a los demás generando los siguientes criterios para su interpretación en la presente investigación:

Si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5; Cosecha del Valle se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades.

Si el peso ponderado total es mayor de 2,5 (entre 3 y 4) Cosecha del Valle está utilizando las fortalezas significativas.

Si el peso ponderado es menor de 2,5 (entre 2 y 1) Cosecha del Valle está perdiendo valor.

Cuadro 28. Matriz de evaluación es de factores internos EFI

Factores determinantes del Éxito	PS.	CL.	P.P
FORTALEZAS:			
1. Grupo de profesionales requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes internos	0,1	4	0,36
2. La empresa cuenta con un comité para tratar los casos de los trabajadores en condiciones de discapacidad.	0,1	4	0,36
3. Cumple con la normatividad laboral vigente en Colombia proporcionando garantías a sus colaboradores en términos de salario, prestaciones y de seguridad social.	0,1	4	0,24
4. La existencia de beneficios extralegales pactados con el sindicato de trabajadores y de planes de beneficios para el personal administrativo ofertado por la compañía.	0,1	3	0,15
5. Garantía de venta de sus servicios por parte de su único cliente.	0	4	0,16
6. Tarifas asignadas al tipo de caña garantizan un salario promedio 2.2 SMMLV al personal de corte de caña.	0,1	3	0,18
7. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa	0,1	3	0,15
8. Existencia de un respaldo financiero y administrativo por ser una filial del Ingenio Riopaila Castilla SA.	0,1	4	0,24
9. La existencia de una sola organización sindical con una relación armónica con la empresa.	0,1	3	0,15
10. La empresa Provee todos los elementos de protección personal al personal de corte, y adicionalmente cumple con los beneficios pactados en la convención de artículos adicionales de calidad.	0,1	3	0,15
DEBILIDADES:			
1. La toma de decisión administrativa está sujeta a los lineamientos de los altos niveles ejecutivos de Riopaila Castilla SA.	0,1	1	0,09
2. La empresa tiene un alto riesgo de liquidación debido a que a largo plazo el corte mecanizado pueda reemplazar mano de obra y por otro lado el personal de corte de caña sea vinculado directamente a Riopaila Castilla SA.	0,1	1	0,05

Factores determinantes del Éxito	PS.	CL.	P.P
3. El 7% de sus trabajadores operativos se encuentran reubicados en labores no productivas.	0,1	1	0,07
4. El grupo de reubicados presenta inconformidad con el salario fijo mensual que tienen asignado.	0	2	0,04
5. Falta de puestos laborales donde se puedan reubicar el grupo de reubicados.	0,1	1	0,05
6. El nivel de escolaridad de los obreros es muy bajo.	0	1	0,04
8. Aumento de enfermedades de origen laboral a causa de la actividad de corte manual.	0	2	0,08
9. Actividades de desarrollo y capacitación personal operativo por parte de la empresa	0	2	0,08
TOTAL	1		2,64

Fuente: Los autores de acuerdo al modelo de BETANCOURT, G. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Universidad del Valle, 2013, p. 63.

La matriz IFI arrojó un resultado de 2,64, lo que significa que ligeramente la empresa tiene unas mayores fortalezas que debilidades y está utilizando dichas fortalezas significativas.

7.3 ANÁLISIS DOFA

El listado DOFA, refleja las variables más importantes y de mayor impacto en la empresa Cosecha del Valle tomando como base los resultados de la matriz EFE y la EFI.

Cuadro 29. Fortalezas- Amenazas

No.	FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES
1	Grupo de profesionales requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes internos.	1	El 7% de sus trabajadores operativos se encuentran reubicados en labores no productivas.
2	La empresa cuenta con un comité para tratar los casos de los trabajadores en condiciones de discapacidad.	2	El nivel de escolaridad de los obreros es muy bajo.

No.	FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES
3	Cumple con la normatividad laboral vigente en Colombia proporcionando garantías a sus colaboradores en términos de salario, prestaciones y de seguridad social.	3	Aumento de enfermedades de origen laboral a causa de la actividad de corte manual.
4	Garantía de venta de sus servicios por parte de su único cliente.	4	Actividades de desarrollo y capacitación personal operativo por parte de la empresa
5	Existencia de un respaldo financiero y administrativo por ser una filial del Ingenio Riopaila Castilla SA.		

Fuente: Los autores de acuerdo al modelo de BETANCOURT, G. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Universidad del Valle, 2013, p. 65.

Cuadro 30. Oportunidades- Amenazas

No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS
1	Convenios con las entidades de seguridad social, para tratar los casos del personal reubicado o incapacitado. Me Laborales	1	Introducción de Cosecha mecanizada en el sector azucarero, que desplace la mano de obra de corte manual
2	Nuevas legislaciones laborales para el manejo de personal reubicado.	2	La competencia en los salarios a corteros de caña que ofrece otros ingenios.
3	Disponibilidad de personal de corte de caña y administrativo en el Valle del Cauca		
4	La demanda de otros servicios en sector azucarero (Guarda vías, montallantas, calibradores)	3	La tasa de analfabetismo y asistencia escolar
5	Alianzas con cajas de compensación familiar y Sena para capacitar al personal.	4	La incursión de nuevos Sindicatos

Fuente: Los autores de acuerdo al modelo de BETANCOURT, G. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Universidad del Valle, 2013, p. 65.

7.4 MATRIZ DOFA

En la siguiente matriz se presentan las diferentes estrategias desarrolladas en base a las variables analizadas tanto del ámbito interno como externo de la empresa. Por medio de esta herramienta se hace el cruce respectivo entre fortalezas y oportunidades (F.O), fortalezas y amenazas (F.A), debilidades y oportunidades (D.O) y debilidades y amenazas (D.A).

Cuadro 31. Matriz DOFA

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas
Realizar labores con las entidades de seguridad social con el fin de agilizar el trámite de cada uno de los trabajadores reubicados o incapacitados. (F1, F2 Con O1),	Realizar labores de alfabetización aprovechando el respaldo financiero del único cliente para contrarrestar las tasas de analfabetismo en la región. F5-A3
Realizar gestiones con las agremiaciones de azucareros (Asocaña) para solicitar a la rama legislativa del país alternativas que contribuyan al bienestar del trabajador y de la empresa. (F3, O2)	Fortalecer el servicio al cliente interno (Trabajadores) y continuar con el cumplimiento de la normatividad laboral para disminuir la ocurrencia de la incursión de un nuevo sindicato. (F1, F3 y A4).
Disponibilidad para la contratación de nuevo personal para atender la demanda de caña de azúcar, esto teniendo el respaldo financiero y administrativo de Riopaila Castilla S.A. F5,O3)	Realizar gestiones en busca de aumentar el sueldo básico del personal reubicado a través de convenios o pactos colectivos (F5,A2)
Ofrecer otros servicios al único cliente (Riopaila Castilla) como lo son: Guarda vías, montallantes) F4, O4)	Buscar la garantía del no desplazamiento de la mano de obra a causa de la introducción del corte mecanizado. (F1,F4 A1)
ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas
Aprovechar la existencia de otros servicios en el sector azucarero (Guarda vías, montallantas, calibradores) que son contratados con empresas temporales en Riopaila Castilla, para crear nuevos puestos dentro de la empresa COVA que permita ocupar el 7% de la planta de personal de que se encuentra reubicado en labores no productivas.(O4,D1)	Revisión de la intervención de los profesionales de Seguridad y Salud en el trabajo en el campo para fortalecer su gestión y contrarrestar las amenazas en términos de población enferma y de la incursión de nuevos sindicatos. (D3,A4)
Utilizar los servicios de las CCF y SENA para ofrecer a los trabajadores reubicados oportunidades de capacitación para aumentar el perfil ocupacional de los mismos. (O5;D2)	

Aprovechar los convenios con las entidades de seguridad social, EPS, ARL para disminuir el índice de enfermedades laborales mediante la priorización de los casos en términos de atención asistencias y prestaciones económicas. (O1,D3)
--

Fuente: Las autoras

7.5 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos surgen de la identificación de la visión de la empresa y de los análisis DOFA, análisis internos y externos del sector y de la opinión de los expertos en entrevistas previas, resultado para Cosecha del Valle una ruta estratégica a seguir para lograr los objetivos propuestos en la investigación:

Cosecha del Valle, demuestra un compromiso a través del grupo de profesionales que conforman el comité para tratar los temas de los trabajadores en condiciones especiales, esto se transforma en una fortaleza que debe buscar un mayor impacto en términos de gestión. Desde esta perspectiva, una de las estrategias es realizar mesas de trabajo con las entidades de seguridad social como lo son las EPS, AFP, y ARL, aprovechando el respaldo que se tiene por ser una empresa filial de Riopaila Castilla SA, la cual comercialmente para estas entidades es una de las más representativas del país por la cantidad de usuarios afiliados al sistema. El objetivo es agilizar los trámites del personal con dificultades médicas en busca de una pensión de invalidez o de la recuperación total que le permita reintegrarse en sus labores. Respecto al personal reubicado, tener el acceso a los requerimientos médicos como citas a especialistas de una manera oportuna, de tal modo que se logren definir con prontitud las restricciones o las tareas que si puede hacer el trabajador y se minimice los tiempos prolongados de incapacidad.

Adicionalmente, se deben realizar gestiones en busca de aumentar el perfil ocupacional de los trabajadores reubicados en la empresa, toda vez que los niveles de alfabetización son bajos y no permiten que ellos puedan hacer otras labores en la organización o en Riopaila Castilla. Estas gestiones consisten en realizar capacitaciones apoyadas en entidades como las cajas de compensación familiar y Sena.

La empresa debe buscar otras opciones para ocupar al personal reubicado a través de la oferta de otros servicios como guarda vías o monta llantas para la empresa Riopaila Castilla, la cual en la actualidad estos servicios los obtiene por medio del contrato sindical o empresas de servicios temporales.

Así mismo, se debe buscar una opción de vida para aquellos trabajadores que definitivamente por su condición de discapacidad no pueden ser reubicados en ningún puesto de trabajo por la no existencia de vacantes dentro de la compañía,

esta estrategia consiste en proponer la creación de una fundación o cooperativa donde ellos mismos generen su propio ingreso tomando como ejemplo la cooperativa Hoja de Caña, donde se les proporciona la hoja de caña para que transformen este material en mercancía para la venta que se traduce en ingresos para sus familias.

Como parte de la estrategia se debe plantear además los procedimientos a seguir para buscar desde lo legal y vía jurisprudencias, la desvinculación de este personal previa autorización del ministerio del trabajo con el fin de disminuir la carga prestacional que actualmente tiene la empresa, permitiendo la reducción de costos de nómina. Igualmente, para lograr la autorización del Ministerio del Trabajo es necesario realizar un debido proceso para cada uno de los casos, es decir documentarlos y comprobar ante dicha entidad que la empresa no puede ocuparlos debido a que no cuenta con puestos de trabajo idóneos para ubicar a estos trabajadores, lo anterior debe ser asesorado por un experto laboral.

8. ESCENARIOS DE FUTURO PARA COSECHA DEL VALLE S.A.S.

En la investigación los escenarios se construyeron con el fin de observar cual sería el comportamiento en un futuro al tener en cuenta variables definidas como de gran importancia para la empresa. En este capítulo, el objetivo fue lograr un análisis integrado por medio de herramientas como: ábaco, Mic Mac, Matriz de importancia de gobernabilidad (IGO), para alcanzar una descripción más cercana posible al futuro que deberá enfrentar la empresa.

8.1 REFERENTE METODOLÓGICO

La metodología que se utilizó en el presente trabajo inició con la definición del tema a tratar para establecer escenarios posibles de la problemática (Manejo del personal Reubicado en el área de Gestión Humana en la empresa Cosecha del Valle), posteriormente se realizó una consulta a 30 actores donde se involucraron personal directivo (Jefes y Directores de área), personal administrativo (Auxiliares, analistas, médico ocupacional), asesores externos (Abogado Laboral, sindicato) y personal reubicado con el fin de establecer una lluvia de ideas o variables clave las cuales fueron sometidas a votación para establecer su impacto y con las cuales se trabajó durante todo el ejercicio de escenarios, arrojando como resultado 22 variables:

1. Legislación Laboral Vigente y/o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados.
2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia.
3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales.
4. Asignación salarial del personal reubicado.
5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención.
6. Motivación laboral de los reubicados.
7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad.
8. Disponibilidad de labores productivas para los reubicados.
9. Cantidad de personal reubicado en la empresa.
10. Productividad (Meta diaria toneladas/hombre) del personal de corte de caña.
11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados.
12. Estado emocional / psicológico de los reubicados.
13. Aceptación del grupo de reubicados por parte de los compañeros de corte de caña.
14. Situación socio económica del personal de reubicado.
15. Cantidad actual de corteros activos.

16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa.
17. Posibilidad de reubicación en labores productivas dentro de la organización.
18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa.
19. Apoyo del grupo familiar del reubicado.
20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados.
21. Simulación del estado de salud de algunos reubicados.
22. Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados.

Con base en las variables identificadas para establecer posibles escenarios se acudió a la utilización de diferentes herramientas para el presente estudio prospectivo. En primera instancia, se hizo uso del Ábaco de Regnier, el cual se caracteriza por ser una técnica utilizada para el registro y consideración de las percepciones de todos los integrantes de un grupo de análisis. Este método contribuye a crear un espacio de opinión que permite medir las opiniones de un grupo en relación a un tema o acontecimiento dado.

Seguidamente, se utilizó el análisis Multicriterio para determinar cuánto presente o cuando futuro tiene una variable. Luego, se utilizó la herramienta denominada IGO, donde se pudo establecer cuanta importancia y cuanta gobernabilidad tiene las diferentes variables. Esta matriz tiene como finalidad establecer las estrategias requeridas para cumplir con el escenario “apuesta”. Las estrategias se registran en forma de acciones concretas, dentro de las que se pueden establecer negociaciones entre actores. Las acciones se califican en niveles de importancia y gobernabilidad, donde la importancia la genera un sistema de priorización y los indicadores de gobernabilidad permiten saber hasta qué punto es posible y de ahí que cada acción será registrada entre gobernabilidad fuerte o nula. La importancia e incertidumbre se utilizó para el presente estudio con el fin de medir el nivel de certeza.

Adicionalmente, se realizó el análisis MIC MAC, herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las revisiones de las variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

Posteriormente, se acudió a consultar a 2 expertos (Delphi) por medio de entrevistas estructuradas con el fin de establecer las opiniones puntuales respecto al tema objeto del estudio prospectivo y considerar posibles escenarios para su resolución.

En última instancia se realizó la matriz de pre-escenarios donde se involucró por cada variable las herramientas como el Ábaco de Régnier, MicMac, IGO e II (Incertidumbre/Importancia). Con base en lo anterior, se identifican posibles escenarios y se concluye con un escenario apuesta que describe una situación futura de gran probabilidad atractiva para los intereses de la organización, con

grandes posibilidades de desarrollo a través de un plan estratégico que se formule para conquistarlo; permitiendo seleccionar múltiples caminos para llegar a él denotando retos y/o transformación de lo existente.

8.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS

A continuación se describen las variables claves que se identificaron previa consulta a los actores involucrados en la investigación:

Legislación Laboral Vigente y /o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados. Esta variable aduce al conjunto de leyes y normas que regulan las actividades laborales en el estado Colombiano y específicamente a las regulaciones vigentes para el personal con estabilidad laboral reforzada que garantiza la permanencia en el empleo del discapacitado luego de haber adquirido la respectiva limitación física, sensorial o psicológica, como medida de protección especial y en conformidad con su capacidad laboral.

Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia. Son las leyes, normas, instituciones y procedimientos que deben garantizar a una persona la cobertura en salud, pensión y riesgos laborales de manera integral.

Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales. Es un comité conformado en la empresa Cosecha del Valle S.A.S con el fin de buscar una solución al problema presentado con los reubicados en labores no productivas para la organización y para ayudar a aquellas personas en su proceso de incapacidad como apoyo antes las entidades de seguridad social.

Asignación salarial del personal reubicado. Se refiere al sueldo básico definido en el contrato de trabajo para el personal que realice actividades diferentes al corte de caña (Reubicados) el cual cumple con la normatividad vigente y define un valor fijo mensual como ingreso.

Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención. Hace referencia a la calidad del servicio prestado por las entidades de seguridad social en Colombia representadas en Entidades Promotoras de Salud Eps, administradoras de fon de pensión AFP y administradoras de riesgos laborales ARL. Igualmente, se refiere a la oportunidad de la atención para las personas afiliadas al sistema.

Motivación laboral de los reubicados. Se refiere a los intereses, estímulos, expectativas, proyecciones que mueven al personal reubicado en la empresa Cosecha del Valle S.A.S.

Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad. Aduce al impacto de las enfermedades prolongadas de los trabajadores reubicados y de corte de caña activo que inciden en ausentismos y se traduce en mayores costos de producción y posibles pérdidas económicas para la empresa.

Disponibilidad de labores productivas para los reubicados. Hace referencia a los cargos o posiciones dentro de la planta de personal de Cosecha del Valle S.A.S. para reubicar al personal con condición de discapacidad de acuerdo a la capacidad residual de trabajo y a las competencias para ejecutarlo.

Cantidad de personal reubicado en la empresa. Se refiere al 7% de la planta de personal de Cosecha del Valle S.A.S. Que se encuentra reubicado por restricciones médicas o por la condición de discapacidad. Los reubicados son los corteros de caña que por su condición de salud, no pueden continuar con la labor habitual de corte.

Productividad (Meta diaria toneladas/hombre) del personal de corte de caña. Hace referencia a la meta de corte de caña definida por hombre para alcanzar o cumplir con la necesidad de la molienda de Riopaila Castilla S.A para la producción de azúcar.

Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados. Son las gestiones de la administración de Cosecha del Valle S.A.S. en busca de apoyar al trabajador incapacitado o reubicado, especialmente desde el área de gestión social y salud ocupacional.

Estado emocional / psicológico de los reubicados. Son las manifestaciones de depresión, tristeza, alegría, motivación que manifiestan los trabajadores reubicados en la empresa.

Aceptación del grupo de reubicados por parte de los compañeros de corte de caña. Se identifica esta variable debido a la sensación de discriminación por parte del personal activo en el corte de caña con los reubicados que por su condición de discapacidad no pueden ejecutar la labor, y son tratados por algunos compañeros de corte como carga laboral.

Situación socio económico del personal reubicado. Hace referencia a la calidad de vida de los trabajadores reubicados en términos sociales y económicos debido a las manifestaciones de inconformidad por el sueldo básico devengado.

Cantidad actual de corteros activos. Esta variable hace aduce al número de cortero de caña activos, que realizan de manera habitual la actividad de corte manual de caña de azúcar en la empresa Cosecha del Valle.

Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa. Hace referencia a las gestiones que realiza el área de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa, encaminadas a capacitar y disminuir la accidentalidad del personal por medio de la entrega de los elementos de protección personal necesarios para ejecutar la actividad, la escuela de corte para aquellas personas que no realizan su función con las técnicas adecuadas e investigaciones de los accidentes para determinar las cauca.

Posibilidad de reubicación en labores productivas dentro de la organización. Se refiere a la evolución de futuros puestos de trabajo en la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma y al perfil de los candidatos reubicados para aplicar a ella, teniendo en cuenta las necesidades del posible cargo y los requisitos mínimos en cuanto a competencias para ejecutarlo.

Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa. Se refiere a las gestiones de desarrollo para el personal reubicado a través de capacitaciones para mejorar algunas competencias y/o donde se posibilita la culminación de la educación básica ofrecida por la empresa a través de convenios.

Apoyo del grupo familiar del reubicado. Hace referencia a la percepción que tiene el grupo administrativo de la empresa y el personal operativo sobre el impacto que tiene el apoyo del grupo familiar del reubicado sobre su situación de discapacidad por pérdida de capacidad laboral, y la forma como la familia interviene en los procesos médicos de acompañamiento y tramitología.

Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados. Se refiere a la manera como la empresa asiste o se dirige al grupo de reubicados y como ellos reciben los mensajes de la misma.

Simulación del estado de salud de algunos reubicados. Hace referencia a la percepción que tiene la empresa de algunos reubicados que fingen un estado de salud delicado con el fin de evitar volver a las labores de corte de caña y que buscan una ganancia secundaria vía pago de incapacidad y/o posibilidad de ser pensionados.

Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados. Se identifica esta variable, debido a que la mayoría del personal operativo de la empresa Cosecha del Valle que ejecuta labores de campo como el corte de caña y reubicados, presentan un nivel de escolaridad bajo o nulo que limitan la posibilidad de que estas personas puedan optar por un mejor puesto o que sean reubicados en

labores que por perfil del cargo requieren competencias obligadas que incluyen la tenencia de un nivel de educación.

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se presentación la matriz pre-escenarios con un horizonte de tiempo de 10 años.






8.3 PRIORIZACIÓN Y TENDENCIAS

A continuación se mostrara la recopilación de votación para el Ábaco de Regnier, con base a la siguiente pregunta:

“Con base a las siguientes variables, factores o problemas que se muestran a continuación respecto a la situación con el personal reubicado por condición de discapacidad en la empresa Cosecha del Valle S.A.S. ¿Cómo cree usted que se refleja la situación hoy y cómo percibe el comportamiento de dichas variables a futuro?”

El cuadro 32. Contiene los rangos de calificación.

Cuadro 32. Criterios de Calificación Ábaco de Regnier

	Muy favorable V-5
	Favorable v-4
	Entre favorable y desfavorable a-3
	Desfavorable r-2
	Muy desfavorable R-1

Fuente: Los autores a partir del método de Ábaco de Regnier

Cuadro 33. Recopilación de votación para el Ábaco de Regnier.

VARIABLES	TOTALES		PROMEDIOS	
	PRESENTES	FUTUROS	PRESENTE	FUTURO
1. Legislación Laboral Vigente y/o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados	68	96	2,27	3,20
2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia	65	89	2,17	2,97
3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales	120	138	4,00	4,60
4. Asignación salarial del personal reubicado	83	111	2,77	3,70
5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención	67	81	2,23	2,70
6. Motivación laboral de los reubicados	80	112	2,67	3,73
7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad	66	86	2,20	2,87
8. Disponibilidad de labores productivas para los reubicados	85	115	2,83	3,83
9. Cantidad de personal reubicado en la empresa	68	91	2,27	3,03
10. Productividad (Meta diaria toneladas/hombre) del personal de corte de caña	102	104	3,40	3,47
11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados	128	141	4,27	4,70
12. Estado emocional / psicológico de los reubicados	75	91	2,50	3,03
13. Aceptación del grupo de reubicados por parte de los compañeros de corte de caña	103	114	3,43	3,80
14. Situación socio económica del personal de reubicado	57	98	1,90	3,27
15. Cantidad actual de corteros activos	99	113	3,30	3,77
16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa	124	142	4,13	4,73
17. Posibilidad de reubicación en labores productivas dentro de la organización.	88	124	2,93	4,13
18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa	106	133	3,53	4,43
19. Apoyo del grupo familiar del reubicado	103	117	3,43	3,90
20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados	112	138	3,73	4,60
21. Simulación del estado de salud de algunos reubicados	106	118	3,53	3,93
22. Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados	67	105	2,23	3,50

Fuente: Las autoras.

Cuadro 34. Variables Favorables Abaco – Presente

VARIABLES	TENDENCIA ÁBACO
3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales	Positiva
11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados	Positiva
16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa	Positiva
18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa	Positiva
20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados	Positiva

Fuente: Las autoras.

Por otro lado se puede descartar en la gráfica las cinco variables que tuvieron tendencia desfavorable, puntos negativos de la empresa, los cuales fueron:

Cuadro 35. Variables desfavorables Abaco – Presente

VARIABLES	TENDENCIA ÁBACO
2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia	Negativa
5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención	Negativa
7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad	Negativa
14. Situación socio económica del personal de reubicado	Negativa
22. Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados	Negativa

Fuente: Las autoras.

Después del resultado obtenido en el Ábaco de Regnier se logran identificar las siguientes variables que en el futuro tienen unas tendencias positivas y negativas:

Cuadro 36. Variables favorables Abaco – Futuro

VARIABLES	TENDENCIA ÁBACO
3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales	Positiva
11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados	Positiva
16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa	Positiva
18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa	Positiva
20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados	Positiva

Fuente: Las autoras.

Cuadro 37. Variables desfavorables Abaco – Futuro

VARIABLES	TENDENCIA ÁBACO
2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia	Negativa
5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención	Negativa
7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad	Negativa
9. Cantidad de personal reubicado en la empresa	Negativa
12. Estado emocional / psicológico de los reubicados	Negativa

Fuente: Las autoras.

8.4 ANÁLISIS MULTICRITERIO

Las técnicas empleadas en prospectiva no se restringen a métodos cuantitativos, sino que aprovechan también los cualitativos y los conjuga sistémica y consensualmente. Ello facilita la generación de diversos “futuros posibles”, en gran parte producto de eventos emergentes o del comportamiento potencial de actores que pudieran alterar el curso normal de las tendencias. Así, usando tanto métodos cuantitativos como cualitativos, tomando en cuenta las posibles alteraciones a las tendencias y conjugando índices de probabilidad con los de deseabilidad, se

sustituye simbólicamente una especie de “tubo cerrado de probabilidades” por algo así como un embudo abierto de “posibilidades”.

El multicriterio es un método estadístico que permite simplificar el sistema al agrupar las variables por familias ilustrándolas en un plano cartesiano para determinar cuánto presente y cuánto futuro podrían tener en un determinado escenario.

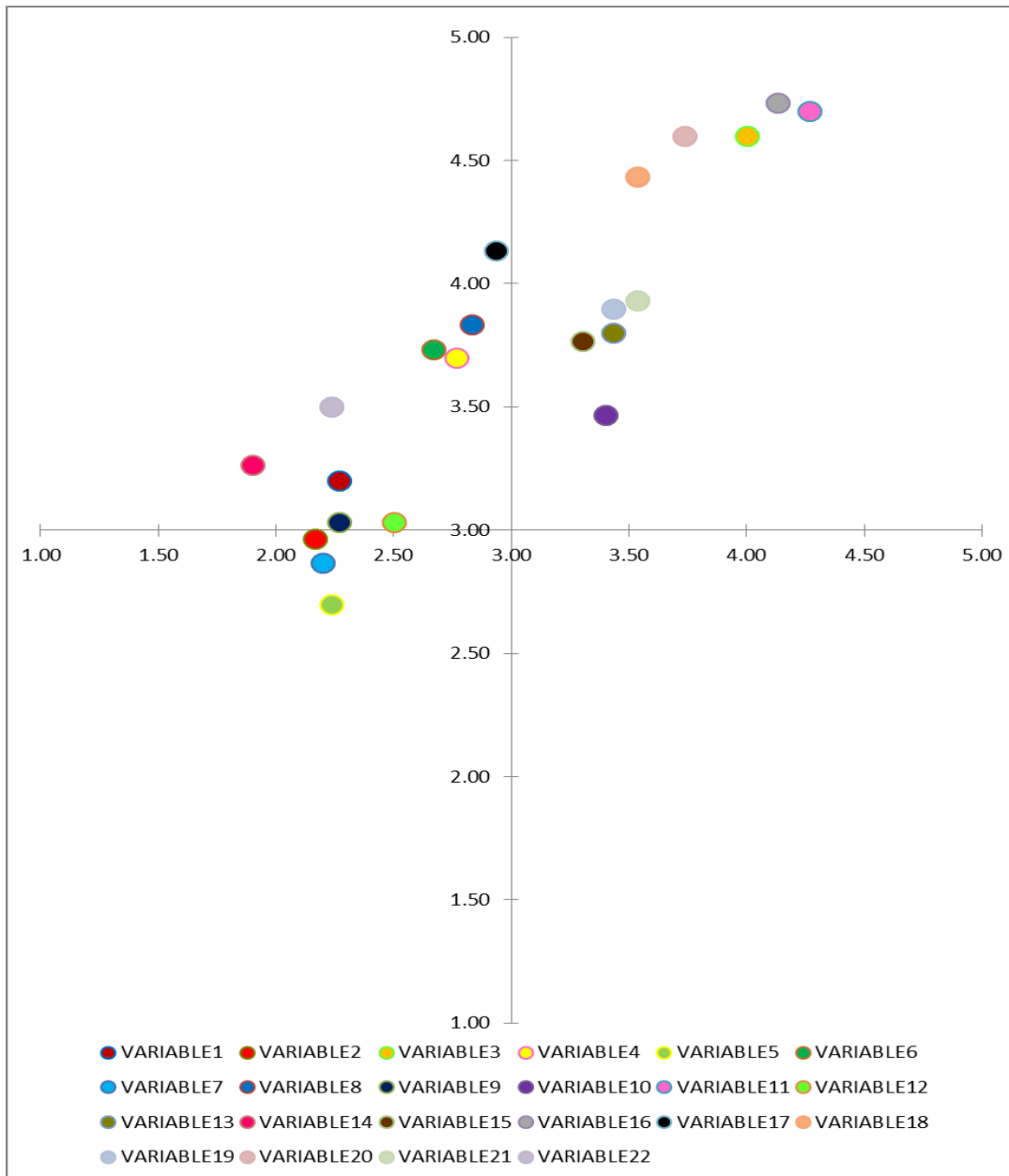
Analizando globalmente las variables que intervienen en el estudio de acuerdo a sus temáticas, se categorizan en cinco familias, a continuación se relacionan:

Figura 47. Familias de variables

Normatividad	Salud Ocupacional
1. Legislación Laboral Vigente y /o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados	7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad
2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia	9. Cantidad de personal reubicado en la empresa
5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención	16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa
Presupuesto/Economico	Gestion Laboral
4. Asignación salarial del personal reubicado	3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales
10. Productividad (Meta diaria toneladas/hombre) del personal de corte de caña	8. Disponibilidad de labores productivas para los reubicados
15. Cantidad actual de corteros activos	20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados
14. Situación socio económica del personal de reubicado	17. Posibilidad de reubicación en labores productivas dentro de la organización.
Gestion Social	
6. Motivación laboral de los reubicados	
11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados	
12. Estado emocional / psicológico de los reubicados	
13. Aceptación del grupo de reubicados por parte de los compañeros de corte de caña	
18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa	
19. Apoyo del grupo familiar del reubicado	
21. Simulación del estado de salud de algunos reubicados	
22. Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados	

Fuente: Las autoras

Figura 48. Análisis Multicriterio



Fuente: Las autoras.

Interpretación de Resultados: Al realizar el análisis de la gráfica anterior, se logró establecer que las variables que presentan mayor futuro son:

Variable- Mayor Futuro:

- 3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales
- 11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados
- 16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa
- 18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa
- 20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados

Las variables, con mayor presente pero con pocas posibilidades de intervención en el futuro son:

Variables - Mayor Presente:

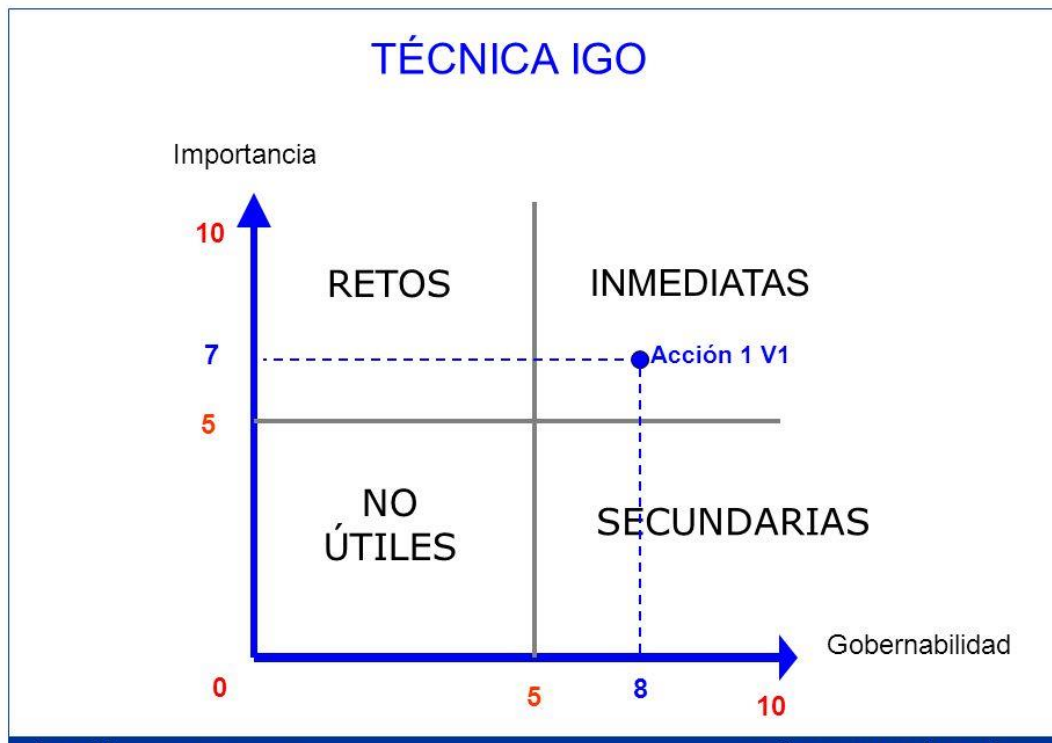
- 1. Legislación Laboral Vigente y /o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados
- 2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia
- 5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención
- 7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad
- 9. Cantidad de personal reubicado en la empresa
- 12. Estado emocional / psicológico de los reubicados

8.5 IGO (IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD)

El IGO permite interpretar y conocer el manejo y el tratamiento de las variables según su importancia y su gobernabilidad, permitiendo enfocarse en las variables que son realmente manejables y en las cuales se hacen necesarios los planes de acción, sin dejar al lado las que no son gobernables.

A continuación se mostrará la tabla, donde se acudió a tres expertos y la calificación fue la siguiente:

Figura 49. Técnica IGO



Fuente: Técnica IGO a partir de consulta web: www.esyes.com.ar

A continuación se mostrará la tabla, donde se acudió a tres expertos y la calificación fue la siguiente:

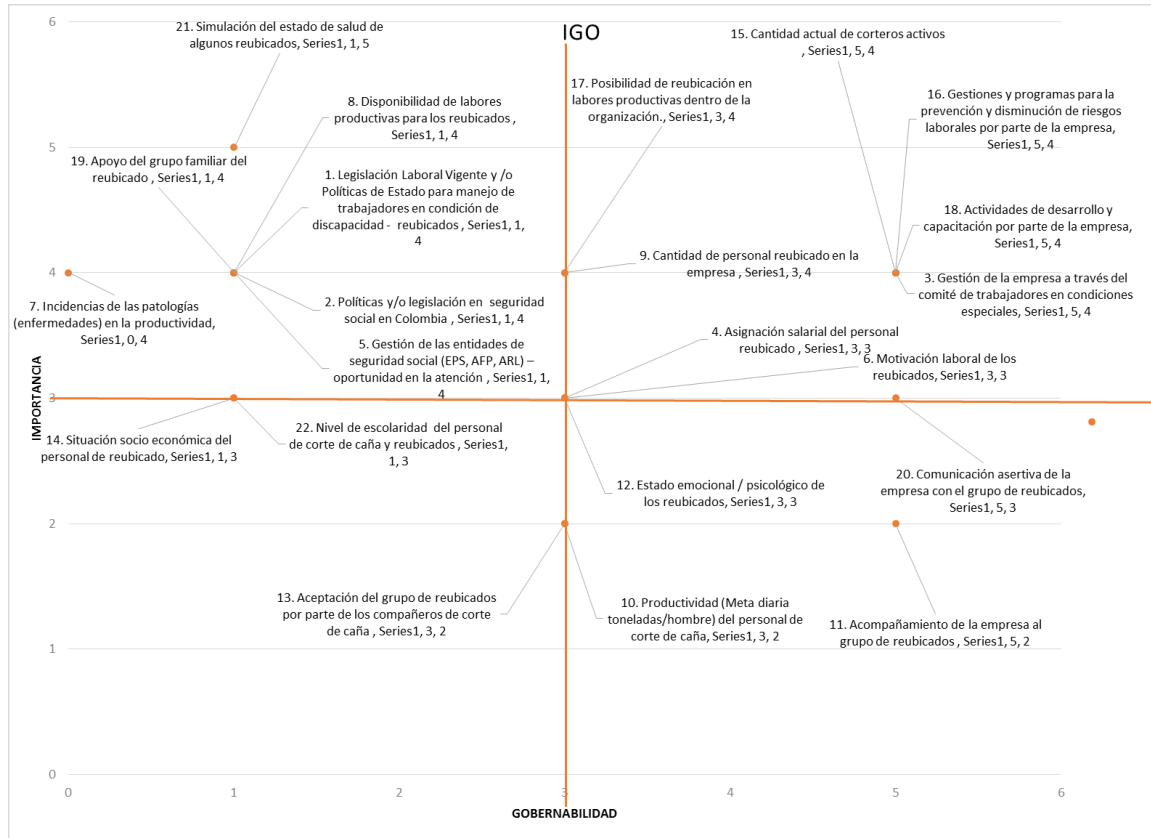
Gobernabilidad				Importancia			
Nula	Debil	Moderado	Fuerte	in Importanc	oco Importan	Importante	Muy Importante
0	1	3	5	1	2	3	4

Cuadro 38. Análisis IGO

VARIABLES	CODIGO	Gobernabilidad	Importancia
1. Legislación Laboral Vigente y /o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados	PE	1	4
2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia	PS	1	4
3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales	GCTCE	5	4
4. Asignación salarial del personal reubicado	AS	3	3
5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención	GSGSS	1	4
6. Motivación laboral de los reubicados	ML	3	3
7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad	IDX	0	4
8. Disponibilidad de labores productivas para los reubicados	LP	1	4
9. Cantidad de personal reubicado en la empresa	CPR	3	4
10. Productividad (Meta diaria toneladas/hombre) del personal de corte de caña	MDT/H	3	2
11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados	AE	5	2
12. Estado emocional / psicológico de los reubicados	EE	3	3
13. Aceptación del grupo de reubicados por parte de los compañeros de corte de caña	AR	3	2
14. Situación socio económica del personal de reubicado	SSE	1	3
15. Cantidad actual de corteros activos	CCORT	5	4
16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa	SYSO	5	4
17. Posibilidad de reubicación en labores productivas dentro de la organización.	PRLP	3	4
18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa	ADC	5	4
19. Apoyo del grupo familiar del reubicado	AF	1	4
20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados	CA	5	3
21. Simulación del estado de salud de algunos reubicados	SES	1	5
22. Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados	NE	1	3

Fuente: Autores

Figura 50. Matriz IGO



Interpretación de resultados: De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que las variables 1,2,7,8,19 y 21 son de alta importancia pero de baja Gobernabilidad, siendo así son variables que se vuelven retos de mejorar, la gobernabilidad de estas no están bajo el control de la empresa, como por ejemplo la variable sobre legislación laboral y políticas de manejo de trabajadores discapacitados, La gobernabilidad no está al alcance de la empresa, sino de instancias del gobierno nacional.

Los variables que constituyen retos para mejorar y que son importantes para el tema de estudio por su incidencia son las 21,19,8,1,7, y 2 estas variables son de alta importancia para el tema de estudio, pero presentan una baja gobernabilidad a causa del alcance o capacidad de intervención.

Como acción inmediata, a las cuales se pueden generar estrategias, son las variables 15, 16, 18 y 3 estas variables son de alta gobernabilidad y pueden ser manejables por la empresa.

Poco importante, innecesaria o descartables son las variables 14 y 22.

Se puede catalogar como menos urgente la variable 11, esta variable se puede delegar pero no es necesaria ya que no es de mayor importancia.

8.6 I – I (IMPORTANCIA – INCERTIDUMBRE)

Para determinar el nivel de importancia e incertidumbre, se acudió a consultar a tres expertos para que de acuerdo con su percepción se establecieran los siguientes resultados, teniendo en cuenta el siguiente cuadro de valoración:

Incertidumbre:

Débil: 1

Moderado: 2

Fuerte: 3

Importancia:

Sin importancia: 1

Importante: 2

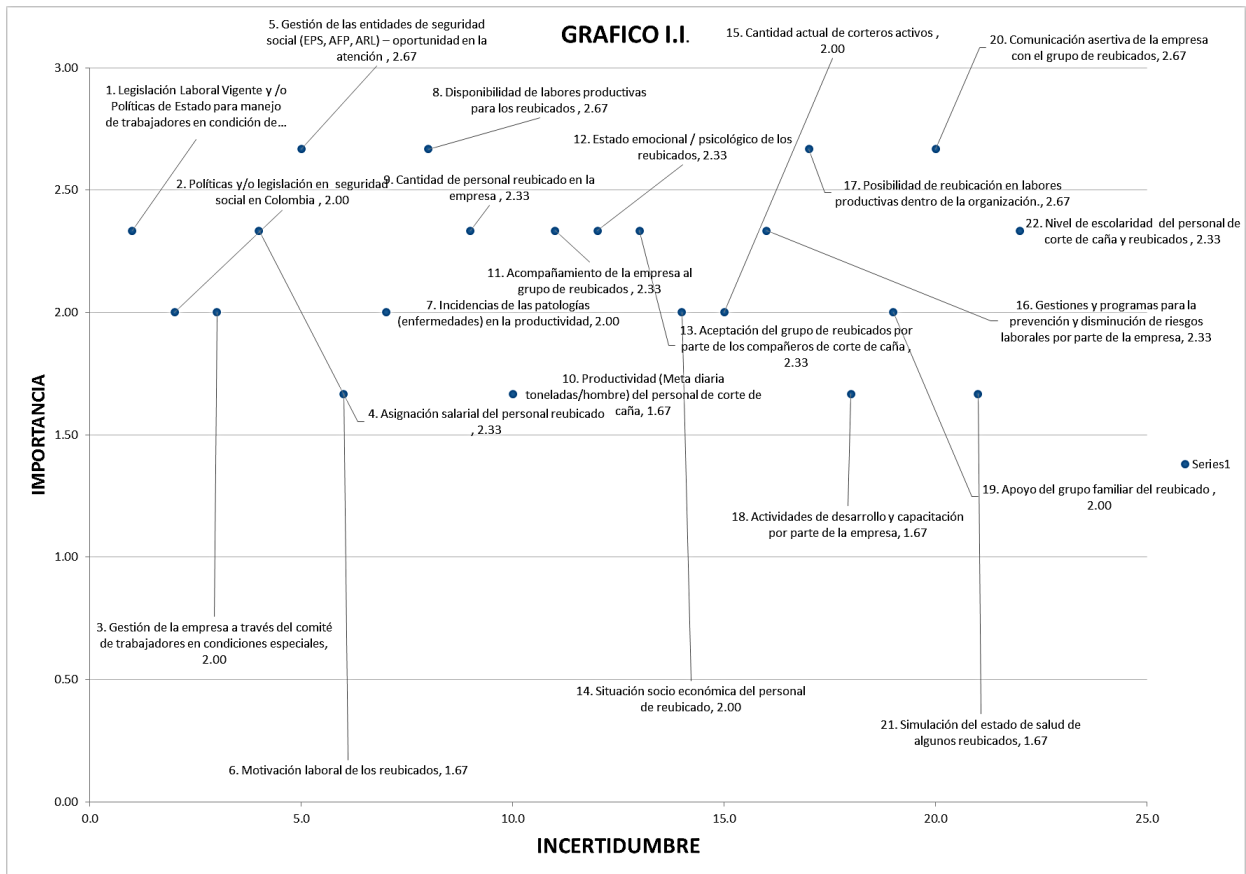
Muy importante: 3

Cuadro 39. Clasificación de I-I

VARIABLES	COD	Promedios	
		Incertidumb	Importancia
1. Legislación Laboral Vigente y/o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados	PE	1,7	2,33
2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia	PS	2,7	2,00
3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales	GE	1,7	2,00
4. Asignación salarial del personal reubicado	AS	1,7	2,33
5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención	GS	2,3	2,67
6. Motivación laboral de los reubicados	ML	2,3	1,67
7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad	IP	1,3	2,00
8. Disponibilidad de labores productivas para los reubicados	LP	2,3	2,67
9. Cantidad de personal reubicado en la empresa	CC	2,0	2,33
10. Productividad (Meta diaria toneladas/hombre) del personal de corte de caña	PP	2,0	1,67
11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados	AE	2,0	2,33
12. Estado emocional / psicológico de los reubicados	EE	2,0	2,33
13. Aceptación del grupo de reubicados por parte de los compañeros de corte de caña	AG	1,7	2,33
14. Situación socio económica del personal de reubicado	SE	2,7	2,00
15. Cantidad actual de corteros activos	CA	1,7	2,00
16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa	GV	1,7	2,33
17. Posibilidad de reubicación en labores productivas dentro de la organización.	PR	2,3	2,67
18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa	DC	2,3	1,67
19. Apoyo del grupo familiar del reubicado	AF	1,3	2,00
20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados	CA	2,3	2,67
21. Simulación del estado de salud de algunos reubicados	SS	2,3	1,67
22. Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados	NE	1,7	2,33

Fuente: Las autoras

Figura 51. Matriz I-I



Interpretación de Resultados: En términos generales, es prometedor el hecho de que más del 50% de las variables importantes, son de baja incertidumbre, es decir la mayoría de las variables de importancia se pueden predecir y esto está muy de la mano con la gobernabilidad que se pueda ejecutar sobre ellas.

Las variables de alta incertidumbre como lo son la Numero 20 (Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados), 22 (Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados) y 21 (Simulación del estado de salud de algunos reubicación) son variables no gobernables y de una importancia alta, lo cual significa que la empresa no puede intervenir con fuerza sobre ellas a pesar del impacto en la problemática con los reubicados.

8.7 MIC – MAC (ANÁLISIS ESTRUCTURAL)

El análisis estructural MIC MAC es el punto de partida de este estudio prospectivo, el método ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz, que relaciona todos sus elementos constitutivos. (Godet, 2000).

La clasificación obtenida por el MIC MAC arroja un listado de variables con su correspondiente indicador de motricidad y dependencia. Ubicando estos valores en un gráfico de dispersión (en el eje Y motricidad y en el eje X dependencia) obtenemos el plano o gráfico de motricidad-dependencia. Esta es la representación gráfica del sistema.

Calculando el valor medio de cada eje y trazando una línea en cada uno de ellos queda dividido en cuatro cuadrantes o áreas.

A continuación en el cuadro 40. se mostrarán los resultados de la calificación de Motricidad y dependencia del MIC MAC:

Cuadro 40. Análisis Estructural IGO

Variables	COD	Mic-Mac	
		Motricidad	Dependencia
1. Legislación Laboral Vigente y /o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados	PE	Alta	Baja
2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia	PS	Alta	Baja
3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales	GCTCE	Alta	Alta
4. Asignación salarial del personal reubicado	AS	Alta	Alta
5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención	GSGSS	Alta	Baja
6. Motivación laboral de los reubicados	ML	Baja	Alta
7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad	IDX	Baja	Alta
8. Disponibilidad de labores productivas para los reubicados	LP	Alta	Baja
9. Cantidad de personal reubicado en la empresa	CPR	Alta	Baja
10. Productividad (Meta diaria toneladas/hombre) del personal de corte de caña	MDT/H	Baja	Baja
11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados	AE	Baja	Alta
12. Estado emocional / psicológico de los reubicados	EE	Baja	Alta
13. Aceptación del grupo de reubicados por parte de los compañeros de corte de caña	AR	Baja	Baja
14. Situación socio económica del personal de reubicado	SSE	Baja	Alta
15. Cantidad actual de corteros activos	CCORT	Baja	Baja
16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa	SYSO	Baja	Baja
17. Posibilidad de reubicación en labores productivas dentro de la organización.	PRLP	Alta	Baja
18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa	ADC	Baja	Baja
19. Apoyo del grupo familiar del reubicado	AF	Baja	Baja
20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados	CA	Baja	Baja
21. Simulación del estado de salud de algunos reubicados	SES	Baja	Baja
22. Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados	NE	Baja	Baja

Fuente: Las autoras

Figura 52. Matriz de Influencia Directa MDI

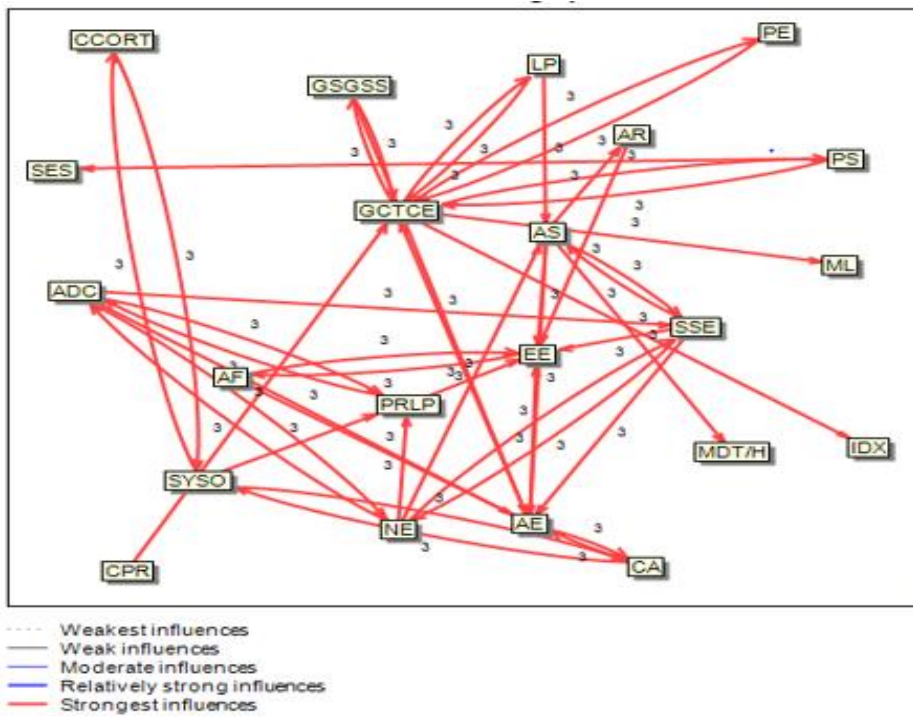
		1: P	2: P	3: G	4: A	5: G	6: M	7: ID	8: L	9: C	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20:	21:	22:	
▶	1: PE	0	3	3	3	3	0	P	0	3	P	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2: PS	P	0	3	0	3	1	2	0	2	0	2	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	3	0
	3: GCTCE	3	3	0	2	3	3	3	3	1	0	3	3	1	2	0	1	3	1	3	3	0	1	
	4: AS	3	0	2	0	0	3	2	0	0	3	3	3	3	3	2	0	0	0	2	0	0	0	
	5: GSGSS	0	3	3	1	0	2	0	0	2	0	3	2	0	0	1	2	0	0	2	3	3	0	
	6: ML	0	0	1	2	0	0	3	2	0	0	2	3	3	3	0	0	2	0	0	0	2	0	
	7: IDX	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1	3	3	0	0	0	0	0	
	8: LP	0	0	3	3	0	3	0	0	3	0	2	3	3	3	0	3	1	0	0	0	2	0	
	9: CPR	3	0	3	1	0	0	3	3	0	3	3	0	1	0	3	0	3	2	0	0	0	0	
	10: MDT/H	P	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	1	0	
	11: AE	0	0	3	0	2	2	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	1	2	3	0	0	
	12: EE	0	0	2	0	1	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1	0	
	13: AR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	
	14: SSE	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	1	2	2	0	3	
	15: CCORT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	
	16: SYSO	0	3	2	0	2	0	3	0	3	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	3	0	0	
	17: PRLP	0	0	3	2	0	3	0	3	3	0	2	3	2	2	0	2	0	3	0	0	0	0	
	18: ADC	0	0	3	P	0	1	0	2	0	0	3	2	0	3	0	0	3	0	0	0	0	3	
	19: AF	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
	20: CA	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	3	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	
	21: SES	1	3	1	0	1	0	2	0	1	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
	22: NE	0	0	3	3	0	2	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	3	3	0	2	0	0	

Fuente: Las autoras

Técnicamente en la elaboración de la herramienta, se da una calificación de manera vertical y horizontal de la siguiente manera:

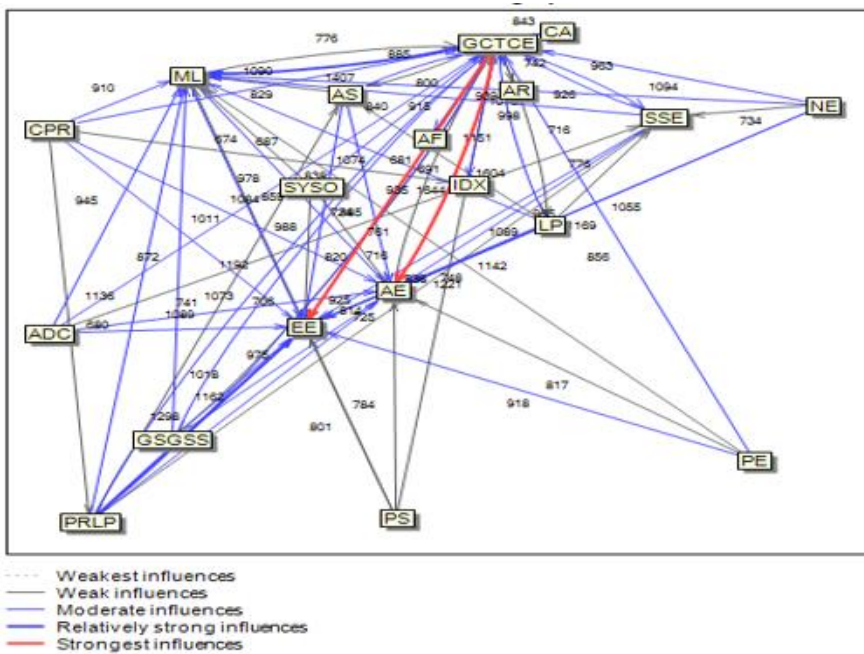
- 0: Ninguna influencia
- 1: Débil
- 2: influencia moderada
- 3: Fuerte influencia
- P: influencias potenciales

Gráfico 5. Influencia Directa:



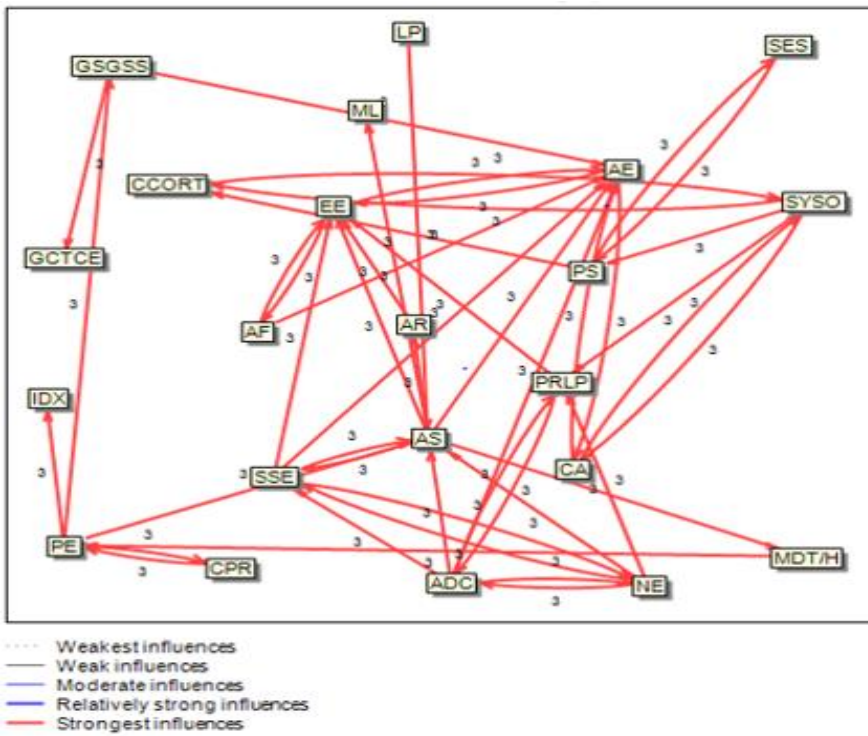
Fuente : Las autoras.

Gráfico 6. Influencia indirecta MII



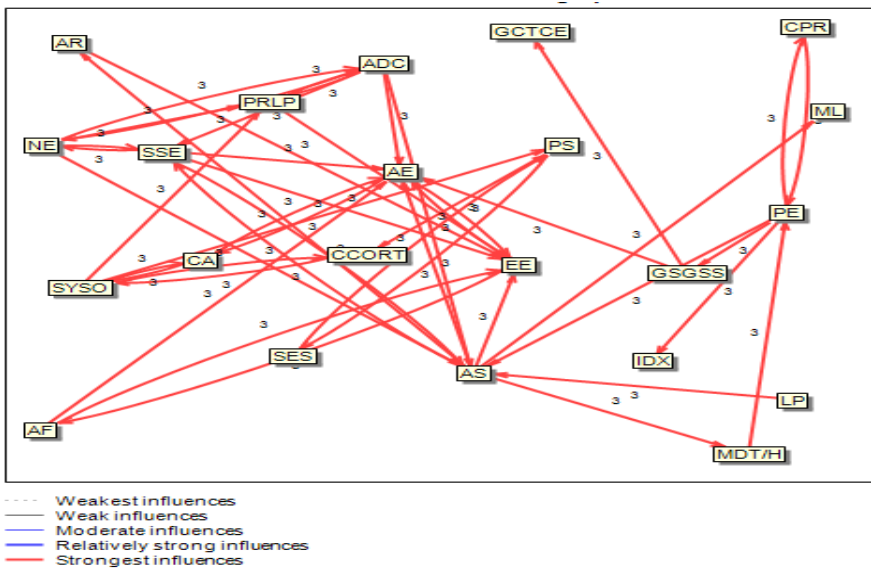
Fuente : Las autoras.

Gráfica7. De influencia directa potencial MIDP:



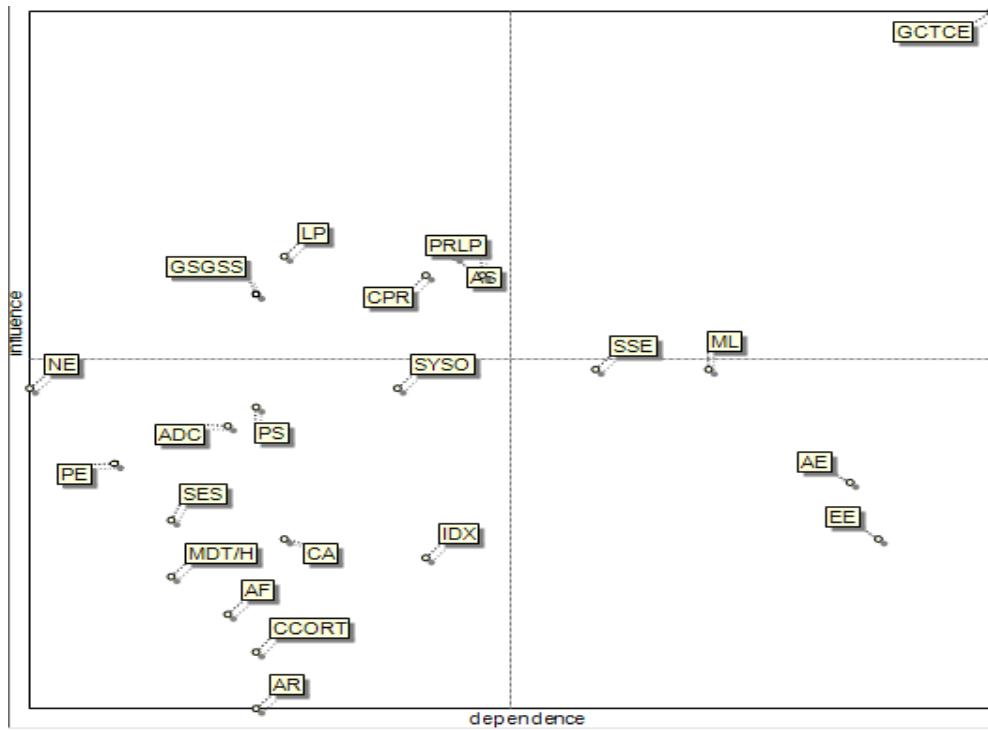
Fuente : Las autoras.

Gráfica 8. De influencia indirecta potencial MII:



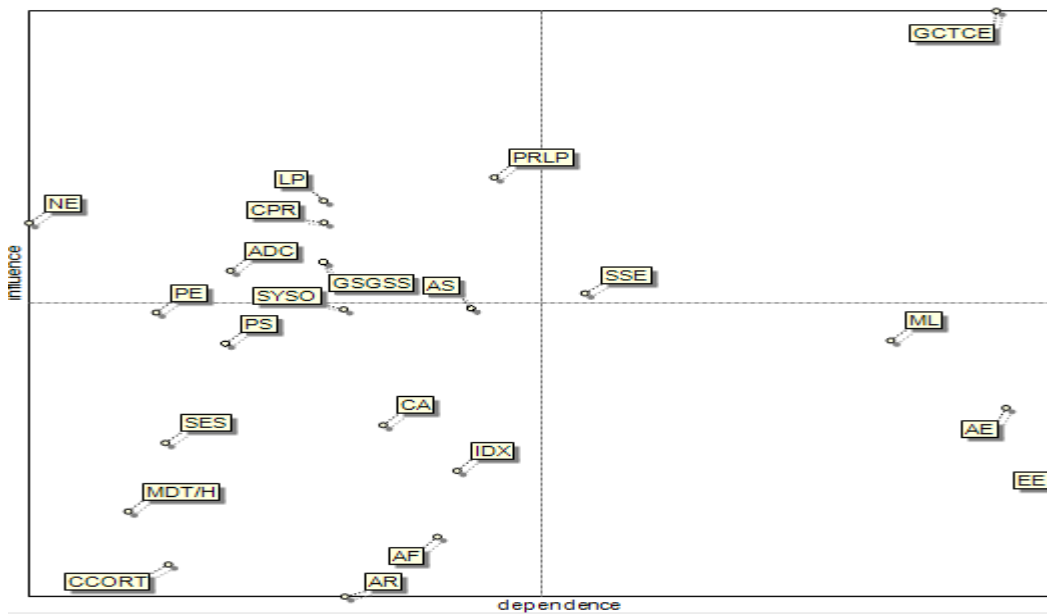
Fuente : Las autoras.

Figura 53. Mapa de influencia / dependencia directa MID



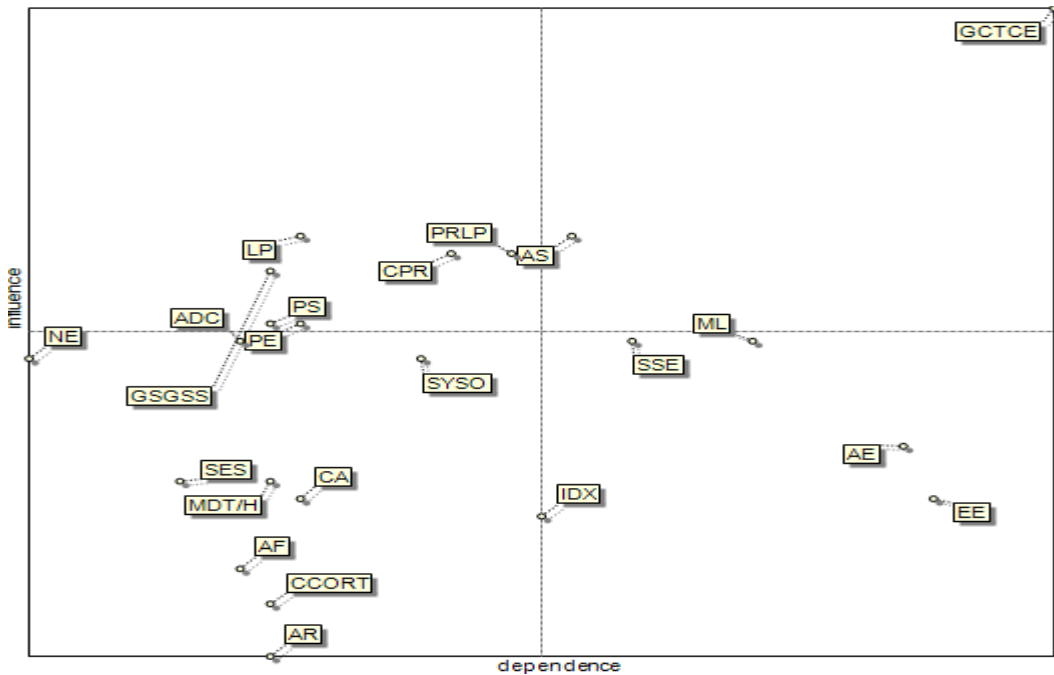
Fuente : Las autoras.

Figura 54. Mapa de influencia / dependencia indirecta MII



Fuente : Las autoras.

Figura 55. Mapa de influencia / dependencia directa potencial MIDP



Fuente: Las autoras

Interpretación de resultados MIC MAC: Al generar los resultados arrojados por el método MIC MAC, se puede concluir que las variables más motrices y poco dependientes son las codificadas así: LP (Disponibilidad de labores productivas para los reubicados), GSGSS (Gestión de las entidades de Seguridad social EPS, AFP, ARL), PS (Políticas en legislación de seguridad social), CPR(Cantidad de personal reubicado en la empresa), PRLP (Posibilidad de reubicación en labores productivas en la organización) y PE (Legislación laboral vigente y/o políticas de Estado para el manejo de trabajadores en condición de discapacidad). Lo anterior significa que cualquier transformación en éstas tendrá repercusiones en todo el sistema. Al ser las que efectúan mayores efectos sobre las demás conviene tener en cuenta si se dispone de instrumentos para actuar sobre ellas, pues constituyen un campo de acción clave. Si, por el contrario, son variables sobre las que no se tiene control, se debe estudiar su evolución y prever sus cambios futuros para reducir los efectos negativos o aprovechar las oportunidades que presente.

Adicionalmente, se observan unas variables de enlace, las cuales son a la vez muy motrices y muy dependientes. Esto significa que sus cambios producen fuertes impactos pero que a la vez son muy receptivas a los cambios en las otras variables. Es evidente, entonces, su importancia estratégica, pues alrededor de ellas se desarrollan los conflictos surgidos entre todas. Es el caso de las variables GCTCE (Gestión del comité de trabajadores en condiciones especiales) y AS (Asignación salarial del personal reubicado).

Así mismo, se analiza las variables que son muy dependientes y con poca motricidad, las cuales dependen fuertemente de las variables motrices, y por el contrario, sus efectos ejercidos sobre las otras variables son mínimos. En este grupo de variables se manifiesta

el resultado de la estructura y del funcionamiento del sistema como lo son ML (Motivación laboral de los reubicados) SSE (Situación socioeconómica de los reubicados), IDX (Incidencia de las patologías en la productividad), AE (Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados) y EE (Estado Emocional de los reubicados).

Por último, se observan las variables excluidas o menos importantes debido a que sus efectos, tanto recibidos como impulsados son poco relevantes para la evolución del sistema es el caso de las variables NE (Nivel de escolaridad de los reubicados), AR (Aceptación del grupo de reubicados por parte de los compañeros de corte de caña), CCORT (Cantidad actual de corteros activos), AF (Apoyo del grupo familiar del reubicado), CA (Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados), MDT/H (Productividad (Meta diaria tonelada/hombre del personal de corte de caña), SES (Simulación del estado de salud de algunos reubicados), SYSO (Gestión y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa) y ADC (Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa).

8.8 DELPHI

Presentación de expertos: Para la aplicación de esta metodología de prospectiva, se realizó entrevistas a 2 profesionales que fueron considerados como expertos ya que tienen los conocimientos relacionados con el tema de estudio y en la actualidad llevan casos problema, los cuales opinaron del estado actual y futuro del tema relacionado con el personal reubicado en la empresa COSECHA DEL VALLE. Se elaboraron 13 preguntas que tienen implícitamente vinculadas las 22 variables escogidas para este trabajo, a continuación se anuncian:

1. ¿Cree que las políticas tanto laborales, como de seguridad social y de trabajadores en condición de discapacidad que brinda el estado son claras para el manejo de los grupos de reubicados por discapacidad en las empresas colombianas?
2. ¿Cómo ve la Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales?
3. ¿Qué opina de la asignación salarial del personal reubicado?
4. ¿Cómo ve la gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – en cuanto al personal reubicado?
5. ¿Cómo percibe la Motivación laboral de los reubicados?
6. ¿Cree que dentro de la empresa existan labores productivas para los reubicados?
7. ¿Por qué cree que ha incrementado el número de discapacitados en la empresa Cosechas del Valle en los últimos años?

8. ¿Cómo afecta la productiva de meta diaria toneladas/hombre del personal de corte de caña con respecto a los corteros que están reubicados por discapacidad?
9. ¿Cómo percibe el estado emocional / psicológico de los reubicados?
10. ¿Cómo percibe la situación socio económica del personal de reubicado?
11. ¿Cree que los programas de prevención riesgos laborales por parte de la empresa ha ayudado a disminuir esta problemática?
12. ¿Cómo califica las Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa?
13. ¿Cree que el nivel de escolaridad de los reubicados es importante para reubicarlos?

Las respuestas de los entrevistados, se digitalizaron y se presentan en el siguiente numeral, con la descripción de cada uno de ellos:

8.9 ENTREVISTAS A EXPERTOS

PREGUNTA NUMERO	RESPUESTAS EXPERTO 1
	Doctor WILDER PRIETO
	Abogado Experto en Seguridad Social
	Asesor externo de Cosecha del Valle
	Experiencia 15 años en el sector
1	No, hay muchos vacíos en la normatividad Colombiana referente al personal con incapacidad prolongada y/o reubicado en condición de discapacidad.
2	La Gestión es buena pero no es dinámica dada la complejidad de los casos por cada reubicado.
3	La empresa está actuando conforme a la normatividad vigente, estoy de acuerdo.
4	El SGSS en Colombia es insuficiente, por lo tanto referente al personal reubicado, estos viven las consecuencias a través de la burocracia que ofrece el sistema para tratar de acceder al servicio.
5	Es relativo, algunos son conscientes de la situación de la empresa al no lograr ubicarlos y agradecen el esfuerzo de la misma por mantenerlos vinculados, otros por su parte demuestran mucha inconformidad y exigen permanentemente más beneficios.
6	No estoy seguro, esto depende de las competencias que tenga cada reubicado
7	Son trabajador de corte de caña y creo que debido a la exigencia y esfuerzo físico, en el tiempo se deriva en enfermedades progresivas.
8	No estoy seguro, creo que es acorde a la meta referente a otras empresas del sector.

9	En la mayoría de los casos un poco deprimidos o decepcionados.
10	Negativa dada su nivel o forma de vida
11	La empresa se esfuerza por prevenir los riesgos laborales pero creo que debe esforzarse mucho más.
12	Adecuadas.
13	Absolutamente, es determinante para reubicarlos en cargos productivos

Fuente: Las autoras

PREGUNTA NUMERO	RESPUESTAS EXPERTO 2
	Doctor Omar Aguirre
	Médico especialista en salud ocupacional
	Médico Laboral Cosecha del Valle
	2 años en la empresa
1	No, creo que las empresas deben asumir una carga prestacional alta debido a la falta de legislación clara en busca de un beneficio mutuo.
2	Es buena pero depende de la oportunidad factores externos como el SGSS.
3	Creo que es negativa para el reubicado que estaba acostumbrado a ganar al promedio.
4	Es mala y poco oportuna.
5	Es buena en términos generales
6	Muy pocas
7	Por la exposición prolongada en la labor de corte manual de caña y por la calidad de vida que llevan la mayoría de los trabajadores reubicados, en muchos casos el origen de las patologías son comunes, es decir asociado a estilos de vida inadecuados y/o por temas genéticos.
8	La afectación es a largo plazo, por el esfuerzo físico y por la exposición al sol y al agua.
9	Estable.
10	Muy negativa
11	Si creo que son adecuados y que la empresa realiza el mayor esfuerzo por brindar y/o ofrecer la capacitación adecuada para prevenir riesgos.
12	Creo que son insuficientes, deben vincular activamente al personal reubicado
13	Sí, es importante de ello depende su reubicación en una labor productiva en la mayoría de los casos.

Fuente: Las autoras

Interpretación de resultados

Los resultados de las seis entrevistas, se resumen en la siguiente tabla.

Cuadro 41 Resultados entrevistas a expertos

IDEAS FUERZA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	IDEA CONCLUSION
1	Negativa, la norma es ineficaz	Negativa	Negativa
2	Lenta	Positiva	Requiere mayor Gestión
3	Adecuado	Inadecuado	Si Afecta
4	Negativa	Negativa	Negativa
5	Mediana	Positiva	Positiva
6	Medianamente	Medianamente	Si Afecta
7	Exposición alta	Exposición alta	Exposición alta
8	Medianamente	Negativa	Si Afecta
9	Negativa	Estable	Si Afecta
10	Negativa	Negativa	Negativa
11	Adecuado	Adecuado	Adecuado
12	Adecuadas	Insuficientes	Requiere mayor Gestión
13	Negativa	Negativa	Negativa

Fuentes: Las autoras

Con base en los resultados de la malla de lectura anterior, se pueden determinar que los entrevistados coinciden en que la normatividad vigente en Colombia en lo referente a Legislación laboral y Sistema General en seguridad social, afecta fuertemente a la empresa debido a los reprocesos para el manejo efectivo del personal reubicado. Adicionalmente, coinciden en que la empresa tiene iniciativa en busca de resolver la problemática a través del comité de trabajadores en condiciones especiales, pero pese a las buenas intenciones no es dinámico y no está proponiendo las soluciones suficientes para resolver la situación con los reubicados, cada día son más las personas afectadas o pocos los casos resueltos.

Así mismo, respecto al tema salarial se considera que debe ser estudiado debido a que se percibe una fuerte afectación en la situación socioeconómica y frecuentemente emocional en los trabajadores reubicados por discapacidad médica en el corte de caña.

3.8.1 Matriz de Pre-escenarios

A continuación se presentara la matriz de pre-escenarios, la cual se construye con el Abaco, los análisis MIC-MAC, IGO e incertidumbre analizados

Variables	COD	Abaco Tendencia	Mic-Mac		IGO		Incertidumbre		
			Motricidad	Dependencia	Importancia	Gobernabilidad	Baja	Media	Alta
1. Legislación Laboral Vigente y/o Políticas de Estado para manejo de trabajadores en condición de discapacidad - reubicados	PE	--	Alta	Baja	4	1		X	
2. Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia	PS	---	Alta	Baja	4	1			X
3. Gestión de la empresa a través del comité de trabajadores en condiciones especiales	GCTCE	+++	Alta	Alta	4	5		X	
4. Asignación salarial del personal reubicado	AS	+/-	Alta	Alta	3	3		X	
5. Gestión de las entidades de seguridad social (EPS, AFP, ARL) – oportunidad en la atención	GSGSS	---	Alta	Baja	4	1		X	
6. Motivación laboral de los reubicados	ML	+	Baja	Alta	3	3		X	
7. Incidencias de las patologías (enfermedades) en la productividad	IDX	---	Baja	Alta	4	0	X		
8. Disponibilidad de labores productivas para los reubicados	LP	+	Alta	Baja	4	1		X	
9. Cantidad de personal reubicado en la empresa	CPR	--	Alta	Baja	4	3		X	
10. Productividad (Meta diaria toneladas/hombre) del personal de corte de caña	MDT/H	+/-	Baja	Baja	2	3		X	
11. Acompañamiento de la empresa al grupo de reubicados	AE	+++	Baja	Alta	2	5		X	
12. Estado emocional / psicológico de los reubicados	EE	--	Baja	Alta	3	3		X	
13. Aceptación del grupo de reubicados por parte de los compañeros de corte de caña	AR	++	Baja	Baja	2	3		X	
14. Situación socio económica del personal de reubicado	SSE	--	Baja	Alta	3	1			X
15. Cantidad actual de corteros activos	CCORT	+/-	Baja	Baja	4	5		X	
16. Gestiones y programas para la prevención y disminución de riesgos laborales por parte de la empresa	SYSO	+++	Baja	Baja	4	5		X	
17. Posibilidad de reubicación en labores productivas dentro de la organización.	PRLP	+/-	Alta	Baja	4	3		X	
18. Actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa	ADC	+++	Baja	Baja	4	5		X	
19. Apoyo del grupo familiar del reubicado	AF	++	Baja	Baja	4	1	X		
20. Comunicación asertiva de la empresa con el grupo de reubicados	CA	+++	Baja	Baja	3	5		X	
21. Simulación del estado de salud de algunos reubicados	SES	++	Baja	Baja	5	1		X	
22. Nivel de escolaridad del personal de corte de caña y reubicados	NE	--	Baja	Baja	3	1		X	

Fuente: Las autoras

8.10 FORMULACIÓN DE LOS ESCENARIOS

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de las diferentes herramientas de prospectiva, a continuación se presentan los escenarios: Optimista, pesimista y contrastado.

Escenario Optimista: Es el escenario que se ubica entre el escenario tendencial y el escenario utópico, ideal o más deseable. El escenario optimista contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada, basada más en los deseos que en los fundamentos que conllevan los hechos y los datos. El escenario optimista plantea acciones deseables pero verosímiles que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo.

Según la tabla de pre-escenario, se puede decir que los programas propios de la empresa como lo son: El comité, el acompañamiento al grupo de reubicados, las gestiones en busca de la prevención y disminución de riesgos laborales, las actividades de desarrollo y capacitación por parte de la empresa y la comunicación asertiva, son variables que a futuro se muestran positivas, y constantes en el tiempo.

Escenario Pesimista: El escenario pesimista contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica. Es el escenario que se encuentra en medio del escenario tendencial y el escenario catastrófico o aquella situación que empeora dramática y aceleradamente un sistema a causa de factores desestabilizantes, inesperados y descontrolados.

Según la descripción anterior, el escenario pesimista es el que mayor predomina, ya que el grupo de reubicados por discapacidad de la empresa Cosechas del Valle, está sujeto a variables no gobernables, el hecho de que entidades gubernamentales no tengan establecidas políticas, leyes, ni ningún tipo de procedimiento para tratar a estos grupos en las organizaciones, deja el problema a diversos factores, en el caso de la empresa se le está dando manejo a través del comité de trabajadores en condiciones especiales, pero esta está sujeto a su vez de las diferentes entidades de seguridad social.

Las variables con mayor incertidumbre son las Políticas y/o legislación en seguridad social en Colombia y Situación socio económica del personal de reubicado, no se ven positivas en un futuro.

Escenario Contrastado: Escenario donde ocurre lo inesperado y reina la incertidumbre, es decir donde abundan los factores de ruptura que quiebran las tendencias existentes en un momento determinado. Sus consecuencias no necesariamente deben considerarse negativas, pues es un escenario que invita a pensar creativamente en nuevas posibilidades para canalizar los hechos positivos o contrarrestar los negativos. Este escenario se reserva para “pensar

lo impensable”. Pensar que todo puede cambiar abruptamente, pero con una lógica argumentativa que lo sustente.

Según lo anterior, analizando la Matriz de Pre-escenarios, se observa que la variable de incertidumbre tiende a ser medio, esto quiere que esta reinando la incertidumbre.

Apuesta: Este escenario permite trazar una ruta que permitirá ver el camino que se puede recorrer y que pueda dar alternativas en la solución de conflictos presentes y futuros.

El grupo de reubicados en condición de discapacidad en la empresa Cosecha del Valle, y el grupo de acompañamiento de la empresa a través del comité de trabajadores especiales, han venido en un proceso de retroalimentación para la solución de conflicto en este grupo. El comité ha venido acompañando, tanto desde el inicio de su patología, como en el seguimiento de esta, está todo el grupo médico, abogados laborales y demás áreas para vigilar su proceso. La parte económica del reubicado es uno de los puntos que más lo afecta, ya que su salario está sujeto a una unidad de tiempo (8 horas diarias) , lo que equivale a un sueldo básico, mientras que cuando eran corteros activos devengabas un salario a destajo que les garantizaba un ingreso superior al actual, la anterior situación se agudiza debido a que la empresa no cuenta dentro de su planta de personal labores con vacantes disponibles para que este grupo lo pueda ocupar, adicionalmente la empresa ha tratado de aprovechar otras labores de las empresas filiales para ocupar productivamente a este grupo de reubicados, pero la barrera que se presenta en el nivel de escolaridad que tienen la mayoría de los reubicados, este punto es importante a desarrollar en un futuro.

Por lo anterior una de las apuestas está encaminada en la realización de actividades de capacitación y desarrollo dirigidas al personal de reubicado a través de entidades estatales.

Otro de los escenarios apuesta para tratar de resolver esta situación va encaminado a realizar un proceso legal que permita la desvinculación de este personal a la empresa previa autorización del ministerio del trabajo con el fin de disminuir la carga prestacional que actualmente tiene la empresa, permitiendo la reducción de costos de nómina.

Otra posible escenarios de apuesta, es buscar la alternativa es buscar desde el marco de legislación para proponer un proyecto de ley, que brinde alternativas claras para el manejo de reubicados donde ambas partes de vean beneficiadas.

Para el comité de trabajadores especiales, reforzar sus procesos internos, teniendo mayor autonomía en algunas decisiones, y aumento de presupuesto, para mejorar su intervención y agilizar los procesos de los trabajadores de condición especial es buscar de reubicación o pensión invalidez.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total y cualquier cambio que se produzca en un objetivo en una estrategia afecta el conjunto de la organización.¹⁰⁷

9.1 VISIÓN

En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Elementos del Pasado. La falta de inversión para realizar recambio de equipos obsoletos, es un factor importante que continua pendiente.

Elementos del Futuro. Es una Organización altamente certificada, con indicadores de talla mundial, competitiva, diversificada y con alto carácter Humano.

Estrategia. Para llegar al futuro deseado se deberá trabajar estratégicamente en variables Internas y externas, igualmente trabajar con altos estándares de capacitación de personal.

Prever obstáculos. La empresa busca generar resultados continuos en términos de utilidades para garantizar la sostenibilidad económica de la organización. Así mismo, sostenibilidad social mediante la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

Mencionado lo anterior la visión que tiene Cosecha del Valle S.A.S. es ser la mejor en la prestación de servicios de corte de caña, generando confianza a los clientes internos y externos, con sentido humano.

9.2. MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,

¹⁰⁷ BETANCOURT GUERRERO. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. Ibíd. P.67

2) Lo que pretende hacer, y 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Cuadro 42. Matriz de Formulación y Evaluación de la Misión

<p>CLIENTE Nuestro único cliente es Riopaila Castilla S.A., quien es una empresa agroindustrial Colombiana, ubicada en el Valle del Cauca, dedicada a la producción y comercialización de azúcar, miel y alcohol.</p>	<p>IMAGEN PÚBLICA Esperamos que nuestros clientes internos y externos nos consideren una empresa socialmente responsable, basados en principios y valores que buscan mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y se preocupa por prestar sus servicios con calidad.</p>
<p>SERVICIOS La empresa Cosecha del Valle como filial de Riopaila Castilla SA se encarga de la prestación de servicios agrícolas, específicamente el corte manual de caña.</p>	<p>TECNOLOGIA Trabajamos con un sistema de información adecuado para el manejo de nómina y la contabilidad y esperamos mejorar el software para tener información precisa, oportuna y que disminuya los márgenes de errores. Adicionalmente, procuramos suministrar los elementos de protección personal de alta calidad para el personal operativo.</p>
<p>MERCADOS Nuestro mercado está dirigido al sector agroindustrial del norte del Valle del Cauca, dedicado a la fabricación de endulzantes.</p>	<p>EFFECTIVIDAD SOCIAL La empresa asume una responsabilidad social con los trabajadores y sus familias mediante de programas de educación, recreación, capacitación y plan familia.</p>
<p>FILOSOFIA Los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización en sus actuaciones, tanto internamente como ante terceros, están basados en valores como honestidad, respeto, compromiso y lealtad. Hace especial énfasis en el trabajo en equipo y en la vocación al servicio al cliente.</p>	

<p>AUTOCONCEPTO Somos una empresa filial de Riopaila Castilla S.A. comprometida con el manejo del recurso humano que presta los servicios de corte manual de caña, velando por el bienestar de los trabajadores y sus familias</p>	<p>PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA La empresa busca generar resultados continuos en términos de utilidades para garantizar la sostenibilidad económica de la organización. Así mismo, sostenibilidad social mediante la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.</p>
---	--

Fuente: Las autoras

9.3 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

La matriz de segmentación permite identificar la división del amplio mercado en pequeños grupos más manejables (o segmentos) que proporcionan una primera orientación de hacia dónde dirigir los recursos y capacidades de la empresa.

Existen dos puntos de vista en la segmentación tanto desde el punto de vista de la demanda y el punto de vista de la oferta. Esta técnica permite obtener ventajas competitivas sostenibles, en la medida en que se ofrece la posibilidad de concentrar los esfuerzos sobre aquel colectivo de individuos en el que la empresa es capaz de conseguir un sólido posicionamiento competitivo.

En el cuadro de matriz de segmentación se identificó los productos ofertados por la empresa cosecha del valle, como se ha relatado anteriormente cosecha del valle fue creado exclusivamente para administrar al grupo de corteros de caña que presta sus servicios a Riopaila Castilla S.A. por tanto tiene tan solo un producto, siendo así se tienen identificados otros servicios que en un futuro se pueden ofrecer, por otro lado en la tabla se puede evidenciar como las demás empresas que tienen la misma actividad ha podido incursionar en otros servicios; uno de los obstáculos que tiene la empresa es que todas las directrices son dadas por su mentora, pero igual tiene personal capacitado en cargos de rango alto teniendo la facultad de exponer estas nuevas alternativas a Riopaila Castilla S.A., cabe recalcar que la empresa tiene una fuerte amenaza por la competencia y también el hecho de no tener la facultad de tomar sus decisiones la hace frágil frente a las demás.

Cuadro 43. Matriz de segmentación

EMPRESA		SERVICIOS ORIGINALES TRADICIONALES	SERVICIOS NUEVOS	
ABC SEGMENTACION		Corte Manual de Caña	Siembra y/o Cultivo	Alce y Transporte
T R A O D R I M I C E R I O C N N A A A D L L O E E S S	Mercado Geográfico - Norte del Valle			
	Mercado Sector Empresarial - Ingenio Riopaila			
M E R N C U A E D V O O S	No aplica para Cosecha del Valle SAS, ya que se constituyó como empresa filial para prestar sus servicios exclusivos a Riopaila Castilla SA			

Fuente: Las autoras

9.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva está enfocada a la reducción de costos buscando eficiencia y productividad, puesto que Cosecha del Valle es una filial de Riopaila Castilla SA, dicha filial fue creada exclusivamente para ser parte de una actividad operativa de toda la cadena de valor, centrándola en una sola actividad con el fin de minimizar costos, por tanto esa debe seguir siendo la estrategia de esta empresa, general alta productividad para satisfacer las necesidades de su mentora.

Se destaca aquí uno de los factores más importantes para lograr sus objetivos y es que su mentora es una de las empresas del sector más grandes y posicionadas el mercado nacional como internacional, por tanto al tener el respaldo y afianzando sus proyectos de nuevos servicios, mejorando y apoyando a las áreas que falta fortalecer esta podrá llevar a cabo la ocupación del personal reubicado, que es uno de los problemas principales puesto que es el que está generando sobrecostos y este personal que va creciendo con los días no está siendo productivo, logrando reducir este sobre costo prestacional podrá dar mejores resultados financieros.

9.4.1 matriz de ANSOFF

Esta matriz sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/-mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

En el siguiente cuadro muestra claramente cuáles son los servicios ofrecidos por Cosecha del Valle y en cuales podría incursionar.

Figura 56. Matriz de ANSOFF

		PRODUCTOS, SERVICIOS O TECNOLOGIAS	
		Actuales	Nuevos
CLIENTES	Actuales	<p>PENETRACIÓN DEL MERCADO</p> <p>Producto: Corte Manual de Caña</p> <p>Mercado Cliente Tradicional: Ingenio Riopaila - Planta Riopaila</p>	<p>DESARROLLO DE PRODUCTOS (Diferenciación)</p> <p>Producto: Siembra y Transporte</p> <p>Mercado: Alce Riopaila Castilla - Planta Riopaila</p>
	Nuevos	<p>DESARROLLO DE MERCADOS (Segmentación)</p> <p>Producto: Corte Manual de Caña</p> <p>Mercado: No hay mercados nuevos por ser unidad de procesos enfocada a un único cliente RIOPAILA CASTILLA S.A.</p>	<p>DIVERSIFICACIÓN</p> <p>Producto: Siembra y Transporte</p> <p>Mercado: No hay mercados nuevos por ser unidad de procesos enfocada a un único cliente RIOPAILA CASTILLA S.A.</p>

Fuente: Las autoras

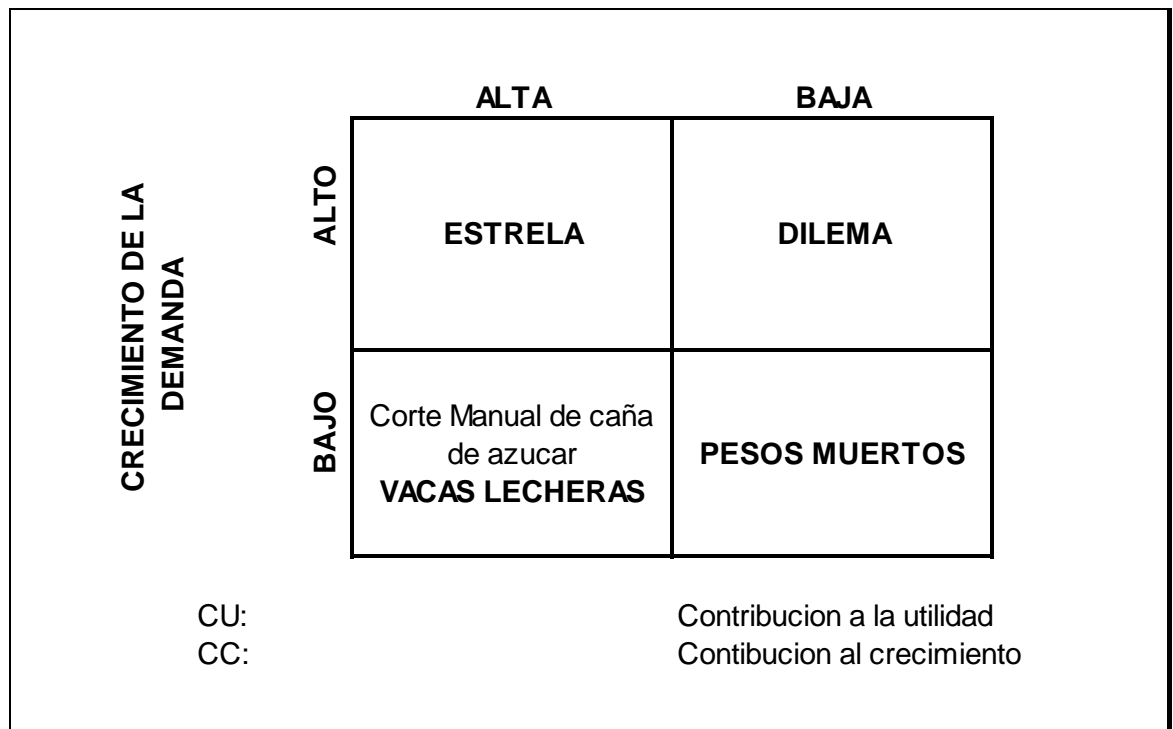
9.4.2 Matriz BGC

Esta matriz es un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa. No obstante, al estar estrechamente relacionado con el marketing estratégico es una herramienta muy vinculada y empleada en esta área. Este método analítico ayuda a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y/o carteras de productos, para discernir donde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso

abandonar. La Matriz de Boston Consulting Group tiene cuatro cuadrantes 2x2, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para las unidades de negocio. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Las distintas unidades de negocio se sitúan en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico.

El siguiente cuadro de Matriz BGC, se puede visualizar claramente el producto VACAS LCHERAS como Unidad Operativa de Riopaila Castilla S.A. el producto que genera las utilidades a Cosecha del Valle y por tanto genera bajos costos a Riopaila Castilla SA, es el corte manual de caña de azúcar que se realiza con personal competente, bajo las normas de seguridad y salud ocupacional.

Figura 57. Matriz BGC



Fuente: Las autoras

9.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Es importante dentro del proceso estratégico de la empresa definir los objetivos que hacen parte fundamental de su gestión, estos objetivos buscan orientar el accionar de la empresa con el fin de definir las metas que la empresa quiere alcanzar.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta a continuación los diferentes objetivos estratégicos definidos dentro del proceso de gestión de la empresa Cosechas del Valle S.A.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Objetivos Financieros	Estrategia Financiera
Reducir sobre costos prestacionales sin vulnerar los derechos de los trabajadores y de acuerdo con la legislación laboral vigente, estos costos pueden disminuir un 20% paulatinamente cada año.	Buscar apoyo financiero de Riopaila Castilla SA para estudiar y darle tratamiento a los casos existentes sin resolver en cuanto al personal que está en espera de pensión por invalidez y que a la fecha no han dado respuesta las entidades de seguridad social, con ello se podría disminuir costos prestacionales.
Objetivos de crecimiento	Estrategia de crecimiento
Mejorar la productividad del personal reubicado en alianza con Riopaila castilla para ubicar al personal en labores acordes a su capacidad residual, permitiendo dignificar la labor del trabajador en condición especial aumentando el nivel de satisfacción laboral.	Identificar conjuntamente con Riopaila otros servicios en los cuales se puedan desempeñar los trabajadores de manera más funcional, por medio de análisis de vacantes disponibles en la compañía.
Ofrecer a Riopaila Casilla S.A. nuevos servicios que estén actualmente contratados por otras empresas y que puedan ser suplidos por el personal en condiciones especiales, generando ahorro a la compañía en un 30%.	Identificar las labores que ofrecen compañías externas a Riopaila Castilla S.A. para estudiar la posibilidad de que Cosecha del Valle preste el servicio y ocupe al personal en condiciones especiales de acuerdo a sus restricciones médicas.
Objetivos de responsabilidad social y empresarial	Estrategia de responsabilidad social y empresarial
El programa para la gestión del personal reubicado en condiciones especiales es en sí mismo un proyecto líder de responsabilidad social que desarrollará la empresa y su mentora Riopaila Castilla.	Contactar a las demás empresas del sector con el fin de afianzar la comunicación y poder tratar y combatir problemáticas como la del personal reubicado por discapacidad para dar manejo desde la parte jurídica y gubernamental, mejorando la calidad de vida de dicho personal.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Formar alianzas con empresas del sector, y con entidades del estado y de la región.	Buscar convenios con empresas del estado para poder acceder a todas las actividades de capacitación, fortalecimiento empresarial y demás con el fin de ir creando conciencia empresarial.
Mejorar el nivel de ingreso del reubicado.	Proponer que en la negociación de la convención colectiva se evalúe una nueva base salarial para el personal reubicado.
Capacitar al personal que por su condición no puede ser reubicado en la compañía, para que aprenda otros oficios y pueda generar ingresos para su familia.	Extender el programa de gestión de reubicados a las familias de estos trabajadores, para ayudar desde el marco de los social a asumir este nuevo rol.
Apoyar las familias de los reubicados desde la parte social.	
Objetivo de competitividad	Estrategia de competitividad
Ocupar el total de reubicados permanentes, y afianzar el comité de trabajadores especiales buscando agilidad en los trámites con el fin de obtener una pensión de invalidez, reubicación laboral o reconversión de mano de obra, de esta manera se aumentará las utilidades en la compañía.	Con la ayuda de los médicos laborales y terapeutas de la compañía, se deben buscar oficios que ocupen temporalmente al reubicado, mientras identifican un cargo disponible conjuntamente con Riopaila Castilla S.A. que brinde funcionalidad y bienestar a los trabajadores en condiciones especiales y productividad a la organización. De igual manera, convocar la participación de otras áreas al comité para buscar soluciones conjuntas para la gestión del personal en condición especial.
Alcanzar una meta de cero accidentes de trabajo en el mes y reducir en un 10% la probabilidad de ocurrencia de enfermedades laborales en los trabajadores activos de corte de caña.	Implementar la rotación de personal de corte de caña desde el área de seguridad y salud en el trabajo con el fin de disminuir las enfermedades por la actividad repetitiva y accidentes de trabajo, logrando reducir el nivel de personal tanto incapacitado o susceptibles de adquirir una condición especial por pérdida de capacidad laboral, ello conlleva a un incremento en el corte manual de caña, generando competitividad.

Fuente: Las autoras

10. PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN

Un plan de acción recopila las tareas, mecanismos de seguimiento, responsables y tiempos de ejecución para lograr los objetivos trazados en la investigación.

Estos planes además de incluir qué se requiere hacer y cómo; adicionalmente deben considerar las posibles restricciones o problemas y las soluciones que permitirán enfrentar las situaciones que conllevan a revisiones que puedan ser necesarias.

Los planes de acción y los indicadores, aportan al plan estratégico los elementos necesarios para realizar seguimiento y control a la gestión que tiene como finalidad garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales.

Cuadro 44. Plan de Acción

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS				
					2016	2017	2018	2019	2020
Fortalecer el comité en condiciones especiales, en busca de gestionar de manera eficiente los casos de los trabajadores reubicados y disminuir sobre costos prestaciones al tener mano de obra sin una ubicación laboral productiva o definida su situación vía pensión de invalidez o reconversión laboral.	Solicitar a la Junta Directiva de Riopaila Castilla S.A. La asignación y aprobación de un presupuesto anual para el funcionamiento del comité. Realizar la contratación de un asesor jurídico exclusivo para la gestión del comité de trabajadores en condiciones especiales. Agilizar la valoración con junta regional calificadora, asesoría jurídica a los trabajadores, agilizar procesos de jubilación con las entidades (EPS y ARL).	\$ 100.000.000	Gerente de Gestión Laboral	% Número de casos resueltos	10%	45%	60%	75%	80%
Ubicar al personal reubicado permanente en labores acordes a su condición especial que dignifiquen su labor.	1. Vincular al área de Gestión del Talento, para que realice las evaluaciones de cargos disponibles en Riopaila Castilla S.A. y de los perfiles ocupaciones de los trabajadores en condiciones especiales para que sean reubicados. 2. Revisar con contratación externa los servicios que tiene Riopaila Castilla con otras empresas con el fin de que Cosecha del Valle los pueda suplir.	\$ 11.000.000	Gerente de Atracción del Talento	% Personal reubicado en cargos de Riopaila Castilla S.A.	10%	20%	30%	40%	50%

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS				
					2016	2017	2018	2019	2020
Hacer partícipes a las entidades de Seguridad Social (Eps, Afp y Arl) a través de mesas de trabajo para agilizar los trámites de los trabajadores en condiciones especiales.	Programar de manera quincenal reunión con las entidades de seguridad social (2 por mes) para tratar los casos de los afiliados y agilizar los procesos en el comité.	\$ -	Coordinador del Comité de Trabajadores en Condiciones Especiales	% de casos resueltos por las entidades de seguridad social.	30%	50%	70%	80%	80%
Establecer 2 alianzas en el año, con entidades como SENA y Cajas de Compensación Familiar para capacitar al personal que no puede ser reubicado en la compañía en otros oficios o mejorar su nivel de escolaridad para acceder a otros cargos de la empresa.	1. Disponer de un espacio a través del Colegio Hernando Caicedo, para que el personal en condición especial pueda recibir las capacitaciones en los oficios solicitados para lograr una reconversión laboral. 2. Patrocinar al personal que esté dispuesto a terminar sus estudios en primaria y secundaria.	\$ 35.000.000	Gerente de Gestión Laboral	% de personas capacitadas al año.	10%	20%	25%	30%	45%
Actividades de Prevención de riesgos laborales	1. Realizar actividades de rotación de corteros de caña a otros oficios 1 vez a la semana. 2. Realizar jornadas semanales de revisión del uso de los EPP. 3. Realizar sanciones a aquellos que no cumplan con los protocolos de seguridad al realizar el corte manual de caña. 4. Establecer un plan de incentivos para disminuir la accidentalidad y 5. Jornadas de salud trimestral 6. Crear una cultura de autocuidado mediante actividades publicitarias mensuales.	\$ 100.000.000	Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo	1. % corteros rotados al año 2. % faltas de uso de los EPP 3. % del personal sancionado mensual 4. % personal premiado	20%	50%	70%	80%	90%

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS				
					2016	2017	2018	2019	2020
Definir las rutas para mejorar la gestión del comité de trabajadores en condiciones especiales.	1. Establecer prioridades respecto a cada uno de los casos de los trabajadores en condiciones especiales con el fin de gestionar acciones. 2. Asignar responsabilidades a cada integrante del comité y 3. Realizar actas en cada reunión con los compromisos.	0	Todos los Miembros del Comité	% Casos cerrados	10%	45%	60%	75%	80%
	4. Realizar visitas domiciliarias a las familias de los trabajadores para ofrecer apoyos desde lo social y psicología, con meta de dos familias en el mes.	3.000.000,00	Jefe de gestión social	% visitas domiciliarias	10%	45%	60%	75%	80%

Fuente: Las autoras

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente trabajo titulado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL REUBICADO EN CONDICIONES ESPECIALES EN LA EMPRESA COSECHA DEL VALLE S.A.S DURANTE EL PERÍODO 2016-2020” se logró determinar las estrategias a seguir para otorgarle un manejo eficiente al personal en condiciones especiales y así establecer la ruta de acción para la problemática.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el diagnóstico del entorno, describiendo las principales características del medio en el cual se desenvuelve Cosecha del Valle S.A.S, es decir el sector azucarero, con el fin de entender la dinámica y los factores que más influyen e impactan a la organización, ya sea representado en oportunidades o amenazas. El análisis del entorno arrojó resultados importantes evidenciando que la empresa se enfrenta a un entorno altamente cambiante y dinámico para lo cual se debe desarrollar estrategias que le permita hacer frente a esta situación.

De igual forma, se realizó un análisis del sector azucarero con el fin de conocer el ambiente competitivo al cual se enfrenta la empresa. Se logró identificar que el sector es uno de los eslabones más importantes dentro de la economía del país.

Por otro lado, fue de gran importancia la elaboración del estudio del benchmarking a través del cual se analizaron dos organizaciones de la misma actividad económica, que a su vez se caracterizan por ser compañías líderes del sector. En este proceso se identificaron factores comunes entre empresas y que son claves de éxito. Este estudio arrojó como resultado que Cosechas del Valle se destaca en dos factores muy importantes como: programas de seguridad y salud en el trabajo y plan de beneficios, cabe recalcar que la empresa tiene un alto presupuesto para este punto, porque la rotación del personal de corte de caña es baja.

En el análisis interno se pudo observar cómo se encontraba el área de gestión de recurso humano de Cosecha del Valle S.A.S. en el tema de planeación, organización, dirección, evaluación y control, identificando tanto fortalezas que tiene el área como las debilidades en las que deberá trabajar fuertemente. Entre las fortalezas se encuentra la seguridad y salud en el trabajo, gestión social y nómina. Sin embargo una de sus debilidades es su sistema de comunicación ya que es relativamente precario y prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aun cuando la cúpula toma en cuenta las comunicaciones ascendentes provenientes de la base.

Al conformar la matriz DOFA se lograron identificar puntos esenciales que muestran el camino para dar tratamiento al problema de investigación, por medio del fortalecimiento de la gestión del comité frente al manejo del personal en condiciones especiales. Otra de las alternativas, es la creación de nuevos servicios, pero para ello es importante el estudio de las necesidades de Riopaila Castilla y que además Cosecha del Valle le esté generando ahorro, puesto que este es un punto importante para que sea aceptadas las propuestas.

Por último se desarrolló un plan de acción y de mejoramiento para la gestión del personal en condiciones especiales identificando los principales problemas en la empresa, así como las causas, efectos y la solución para estos problemas. De igual forma se plantearon objetivos asignándole una serie de actividades necesarias para cumplir con las metas propuestas, las cuales fueron complementadas con su respectivo indicador.

11.2. RECOMENDACIONES

Es importante que se ejecute este plan, porque permite mantener rentable a la empresa e impacta positivamente a la compañía desde el marco de responsabilidad social al brindar apoyo y bienestar a la población afectada por reubicación.

Este plan debe ser socializado y ampliamente conocido por toda la empresa para el alcance de sus objetivos.

Se recomienda mantener una comunicación permanente entre trabajadores, familia y empresa, que permita establecer el avance en los procesos particulares de cada trabajador reubicado.

Revisar mensualmente los indicadores de gestión que facilite la toma de decisiones respecto a la gestión que se plantea para el manejo del personal reubicado.

Se sugiere realizar de manera permanente monitoreo a los trabajadores reubicados desde seguridad y salud en el trabajo, para verificar que se cumplan con las restricciones médicas y se garantice el bienestar ocupacional de estas personas.

12. BIBLIOGRAFÍA

ALCÁNTARA V. Eduardo. Análisis de la movilidad urbana Espacio, medio ambiente y equidad. Editorial: CAF. Bogotá, Colombia. 2010, 59p.

ANSOFF.H.I. La dirección estratégica en la práctica empresarial. Wilmington, Delaware, E.U.A: Addison Wesley Iberoamericana, S.A. p.78

BAUMAN. Zygmunt. Vidas Desperdiciadas. Ediciones Paidós Ibérica.Venezuela.2005.p.380

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Trad. de Juan Almela. 2ª ed. México: FCE, 2006.

BETANCOURT G. Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Ediciones Universidad del Valle. Bogotá. 2014. P.30

BETANCOURT G. Benjamín. Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Escuela Nacional del Deporte.Cali.2014.p.16

BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle Programa Editorial. Colección Notas de Clase. 2011. P.57

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio, NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia y ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios Gerenciales, Abr./Jun 2007, vol.23, no.103, p.39-64. ISSN 0123-5923. Universidad ICESI.

CHIAVENATO. Cultura Organizacional & Estilos de Dirección Orientados al Mercadeo. 2008.p.39

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill 2002.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1618 de 2013. Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

CORTÉS-DÍAZ, JM. Seguridad e higiene del trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales. 9ª ed. Madrid; 2007:30,32,614

DEVIA RODRÍGUEZ Diana María, Plan De Desarrollo 2012- 2015, Hospital Rubén Cruz Vélez, 2013, 36p.

DNP. Política pública nacional de discapacidad e inclusión social. Documento Conpes Social No. 166. Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, diciembre 9 de 2013. 61 p.

FALCÓN MENDOZA, José Luis. Gerencia y toma de decisiones. 3 ed. Bogotá D.C.: Intermedio Editores Ltda., 2004. 136 p.

FRED R. DAVID. Conceptos de administración estratégica. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003.p.54

IZAR Z., Juan M., GONZÁLEZ O., Jorge H. Las 7 herramientas básicas de la calidad: descripción de las 7 herramientas estadísticas para mejorar la calidad y aumentar la productividad. México: Universidad Autónoma San Luis Potosí, 2004.

JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista Pensamiento y Gestión Nro. 18. Universidad del Norte, 2005.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997), El cuadro de mando integral, The balanced scorecard, Barcelona: Gestión 2000. 250p

KOTLER, Philip y Armstrong Gary. (2003). Fundamentos de Marketing. 6° Edición. México: Ed. Pearson Prentice Hall.

LEON G. Schiffman Comportamiento Del Consumidor (10ª ED.) PRENTICE-HALL, 2011. 380P.

LERMA,Alejandro; BÁRCENA,Sergio.Planeacion Comercial, Editorial Alfaomega. Bogotá. 2012. P.54.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, 2002.150p.

MONTERO GÓMEZ, Catalina. Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas con discapacidad. Editorial Universidad Estatal Distancia, San José, Costa Rica, 2003. ISBN: 9968-31-281-0.

MINZTBERG.H.QUINN, JB. El proceso estratégico. Editorial: Prentice House.2ª. Ed. México D.F.1993. p.47

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Discapacidad. [en línea] Página Web del Ministerio [consultado el 10 de Septiembre de 2016] Disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/DisCAPACIDAD.aspx>

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. TM Editores, Ediciones Uniandes. Santafé de Bogotá. 2004. P.78

PEREZ, M. Planeación Estrategica. Centro Editorial. Universidad del Valle Cali. 1990. P.58

SEN, Amartya. Resources, values and development, Oxford, Basil Blackwell, 1984, y commodities and capabilities, Ámsterdam, Elsevier Science, 1985

SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestion.3R editores , 2003.p.23

STEINER. G. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Compañía editorial Continental. Mexico.1995. p.68

TORRES BAQUERO, Marta. Las realidades de las personas con discapacidades. En: Inclusión Social de las Personas con Discapacidad. Reflexiones, realidades, retos. Instituto del desempeño humano y la discapacidad IDH. 2003, 175 p.

VIDAL A. Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2004. P.32

INTERNET:

ASOCAÑA. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet:<http://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>

BANCO DE LA REPUBLICA. Balanza comercial. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.larepublica.co/la-balanza-comercial-cerr%C3%B3-negativa-con-cinco-pa%C3%ADses-con-acuerdos-comerciales_223111

BERNAL GAVIRIA. Marcela. Satisfacción Laboral de Población Reubicada en un Empleo Posterior a Accidente de Trabajo o a Enfermedad Profesional. [En línea]. 2005. [consultado 28 de febrero de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6423/1/5539401.2011.pdf>

BORDA, Ana M. y VARELA, María J. Vinculación de discapacitados en las organizaciones [en línea]. Universidad de la Sabana, 2006 [citado el 15 sep., de 2016]. Disponible en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/4527/1/131019.pdf>

CENICAÑA. Foro cosecha transporte. [En línea]. 2004. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet:http://www.cenicana.org/pdf/otros/foro_cosecha_transporte_2006/4_transporte_cana_colombia_texto_may9-2006.pdf p. 13-16

CERÓN, Paula y URRIAGO, Juan F. La eliminación de las barreras en el acceso al empleo para la población discapacitada [en línea]. Grupo de Acciones Públicas. ICESI. [citado el 15 sep., de 2016]. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/grupo_acciones_publicas_icesi/images/pdfs/articulo_discapacitados.pdf

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe nacional de competitividad. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-1.pdf

DANE. Proyecciones de población. [En línea]. 2005. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/MProyeccionesMunicipalesedadsexo.pdf

DATOS MACRO. El IPC en Colombia. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: Datos <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

DEERE. Products. [En línea]. 2004. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet:http://www.deere.com/common/docs/products/equipment/sugarcane_harvester/harvester_3520/r3/s_3520.pdf

EL PUEBLO. El agua que necesita el Valle del Cauca. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet:<http://elpueblo.com.co/escasez-de-agua-con-olor-a-cana/#ixzz3dHn5qLL0>

EL TIEMPO. Crece descuadre entre importaciones y exportaciones colombianas. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/desequilibrio-de-la-balanza-comercial-de-colombia/15168242>

EL TIEMPO. Indicadores. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/desequilibrio-de-la-balanza-comercial-de-colombia/15168242>

EL UNIVERSAL. Economía. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet:<http://www.eluniversal.com.co/economica/la-balanza-comercial-cerro-negativa-con-cinco-paises-con-acuerdos-comerciales-185701>

GERENCIE. Aspectos generales sobre los sindicatos. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-los-sindicatos.html>

GERENCIE.COM. Reubicación laboral por enfermedad profesional [en línea]. Portal Web, 2016 [citado el 15 de Septiembre de 2016]. Disponible en <http://www.gerencie.com/reubicacion-laboral-por-enfermedad-profesional.html>

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet:<http://www.valledelcauca.gov.co/casadelvalle/publicaciones.php?id=10687>

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. [En línea]. 2005. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: www.cali.gov.co/publico2/laciudad/datoscalivalle.htm, s.f.

GOBIERNACION DEL VALLE. Biodiversidad. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/casadelvalle/publicaciones.php?id=10687>

GODET.Michel. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos [En línea]. 2005. [consultado 28 de febrero de 2016]. Disponible en Internet:<http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

La escuela Ambiental. Creación de estrategia como un proceso reactivo. [En línea]. 2005. [consultado 28 de febrero de 2016]. Disponible en Internet: <http://uami.wikispaces.com/La+escuela+Ambiental.+Creacion+de+estrategia+como+un+proceso+reactivo.?showComments=1>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Dirección de Epidemiología y Demografía. [En línea]. 2005. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/Presentaci%C3%B3n%20Valle%20del%20Cauca%202014.pdf>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Discapacidad. [en línea] Página Web del Ministerio [consultado el 10 de Septiembre de 2016] Disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/DisCAPACIDAD.aspx>

PALACIOS, A. y ROMANACH, J. El modelo de la diversidad. Ediciones Diversitas, Valencia, 2006. Citado por: TOBOSO y ARNAU, 2008

PORTAFOLIO. Economía. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/deuda-externa-colombia-2014>

PORTAL TODA COLOMBIA. Departamentos. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.todacolombia.com/departamentos/valledelcauca.html>

PRODUCTOS DE COLOMBIA. TLC. [En línea]. 2014. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Paises_Libre_Co_mercio_Colombia.asp

REVISTA EL ESPECTADOR. Tasa de Cambio. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/libra-de-azucar-us015-no-cubre-los-costos-de-produccion-articulo-514792>

REVISTA PORTAFOLIO. Tasa de desempleo. [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/tasa-desempleo-colombia-durante-2014-fue-91>

TOBOSO M., Mario Y ARNAU R., María Soledad. La discapacidad dentro del enfoque de capacidades y funcionamientos de Amartya Sen. [en línea] Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades, No. 20, 2008. pp. 64-94 [consultado el 14 de sept. de 2016] Disponible en internet: http://digital.csic.es/bitstream/10261/23277/1/MarioToboso-SoledadArнау_Araucaria_10-20.pdf

TODA COLOMBIA. Portal Toda Colombia [En línea]. 2015. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.todacolombia.com/departamentos/valledelcauca.html>

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca [En línea]. 2008. [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en Internet:http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_admin/article/view/684/2540