

1998

## Programa de adaptación laboral modelo aplicable a la empresa avícola Pollo Extra Ltda

María Nancy Aguirre Gómez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Sonia Esperanza Soler Ovalle  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_agronegocios](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios)

---

### Citación recomendada

Aguirre Gómez, M. N., & Soler Ovalle, S. E. (1998). Programa de adaptación laboral modelo aplicable a la empresa avícola Pollo Extra Ltda. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_agronegocios/521](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/521)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PROGRAMA DE ADAPTACIÓN LABORAL, MODELO APLICABLE A LA  
EMPRESA AVÍCOLA POLLO EXTRA LTDA**

**MARÍA NANCY AGUIRRE GÓMEZ. 12921028**

**SONIA ESPERANZA SOLER OVALLE. 12921085**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

**SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C.**

**1998**



**PROGRAMA DE ADAPTACIÓN LABORAL, MODELO APLICABLE A LA  
EMPRESA AVÍCOLA POLLO EXTRA LTDA**

**MARÍA NANCY AGUIRRE GÓMEZ. 12921028**

**SONIA ESPERANZA SOLER OVALLE. 12921085**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Administrador de Empresas Agropecuarias**

**Director  
LUIS ENRIQUE FUENTES  
Agrónomo**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C.**

**1998**



## REGLAMENTO ESTUDIANTIL

### ARTÍCULO 94

Los trabajos de grado no deben contener aspectos que sean contrarios a las doctrinas de la Iglesia Católica en asuntos de dogma y de moral.

### ARTÍCULO 95

Ni la Universidad, ni el asesor, ni el jurado calificador, son responsables por las ideas expuestas por el graduando.

## DIRECTIVAS

RECTOR

:Hno. FABIO GALLEGO ARIAS.  
F.S.C.

VICERRECTOR ACADÉMICO

:Hno. ALBERTO PRADA SAN MIGUEL  
F.S.C.

VICERRECTOR DE PROMOCIÓN  
Y DESARROLLO HUMANO

:Hno. EDGAR FIGUEROA ABRAJIM  
F.S.C.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

:Dr. ORLANDO ORTIZ PEÑA

DECANO DE LA FACULTAD

:Dr. AQUILEO PARRA ARTEAGA



## DEDICATORIA

**G**racias doy a Dios por darme la fuerza y voluntad necesarias para culminar con éxito mi carrera y a la vez,

**R**indo homenaje con éste trabajo a mis padres, quienes siempre confiaron en mí y me brindaron su apoyo incondicional.

**A**lcanzar éste triunfo no fue una tarea fácil, se presentaron muchos obstáculos, pero con la ayuda de Dios los pude superar y seguir adelante.

**D**e igual forma agradezco a toda mi familia por su apoyo y a mi futuro esposo, pues fue él quien me alentó para no declinar en la realización de ésta investigación. Por último reconozco a todos los profesores la

**O**portunidad que me dieron de aprender a ser hoy una profesional con ética e integridad.

*MARIA NANCY AGUIRRE GÓMEZ*

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a la memoria de mi abuelo, pues fue él quien en vida y con orgullo puso todas sus ilusiones en que yo fuera profesional. Aunque no es fácil aceptar que no esté físicamente conmigo, sé que espiritualmente siempre me acompaña y más aún, celebra desde el cielo este éxito, que no solamente es mío, sino también de él.

De igual forma dedico este trabajo a mi madre, mujer a la que más admiro, porque sola ha logrado sacar adelante unos hijos de bien, gracias a su dedicación y sacrificios constantes.

Y por último a mis hermanos, para que con mi ejemplo sigan adelante y puedan ser también profesionales con moral, ética e integridad, sin importar los obstáculos que se presenten para lograrlo.

*“ A todos muchas gracias por sus palabras de aliento y su apoyo incondicional en los momentos más difíciles. Y a Dios y la Virgen porque sin ellos nada de esto sería realidad”.*

*SONIA E. SOLER OVALLE*

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer de manera muy especial a las siguientes personas:

Claudia Dorado. Por habernos recomendado el tema de investigación que finalmente se hizo realidad.

Mackdeyett Guerrero. Por brindarnos su apoyo incondicional en los momentos más difíciles, en donde con sus palabras alentadoras nos impulsaba a seguir en la lucha sin desfallecer.

Luis Fernando Ovalle. Quien nos permitió con su valiosa, constante y desinteresada colaboración llevar a feliz término nuestro trabajo de grado.

Flor Marina Pardo. Persona que jamás dejó de involucrarse en éste difícil proceso y por la cual obtuvimos beneficios importantes gracias a su gran colaboración.

Dra. Silvia Meléndez. Definitivamente sin su incondicional y paciente orientación en la correcta elaboración del presente trabajo de grado, no hubiera sido posible finalizarlo exitosamente.



Dr. Aquileo Parra Arteaga. Decano de la Facultad. Fue de gran satisfacción para nosotras saber que contamos con su apoyo para finalmente obtener nuestro título.

Sr. Bernardo Garzón y Sra. Diana Janeth Ovalle, Directivos de la Avícola Pollo Extra Ltda. Por darnos la oportunidad de realizar la investigación en su empresa.

Sr. Carlos Cisneros. Jefe de la empresa para la que trabajo ( Nancy Aguirre ) por su flexibilidad y por su confianza.

Dra. Karen Copete. Directora del Programa de Adaptación Laboral, PAL. Por permitimos realizar el trabajo de grado bajo, sus parámetros y por el excelente apoyo en la ejecución de todo el proceso.

Y por último a todas aquellas personas que desinteresadamente colocaron su granito de arena en ésta investigación.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3.1 De espacio	17
1.3.2 De tiempo	18
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 General	18
1.4.2 Específicos	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	20
1.5.1 Socioeconómica	20
1.5.2 Académica	20
1.5.3 Personal	21
2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA	22
2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA APERTURA ECONÓMICA	22

2.2 LA APERTURA Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES	29
2.3 LA APERTURA ECONÓMICA Y EL SECTOR AGROPECUARIO	33
2.3.1 Antecedentes	33
2.3.2 El sector agropecuario y su modernización	36
3. TENDENCIAS LABORALES: FACTOR CLAVE DE NUESTRA ECONOMÍA	40
3.1 DESEMPLEO EN EL MUNDO	40
3.2 DESEMPLEO EN COLOMBIA	44
3.2.1 Psicología del desempleado colombiano	55
3.3 DESEMPLEO EN EL SECTOR RURAL	61
3.4 ESTADÍSTICAS	65
3.4.1 Mercado laboral	68
3.4.2 Tasa de desempleo	71
3.4.2.1 Población desocupada por género, zona y nivel educativo	71
3.4.2.2 Tasa de desempleo según zona, género y nivel educativo	78
3.4.3 Tasa de ocupación	85
3.4.4 Tasa global de participación	89
3.4.5 Tasa de desempleo en la zona rural	91
3.5 Tasa de desempleo actualizada	92
4. EL RECURSO HUMANO: FACTOR DECISIVO EN UNA ORGANIZACIÓN	96

4.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	97
4.2 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	102
4.3 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	105
4.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	108
4.5 ASPECTOS PSICOLÓGICOS DEL INDIVIDUO FRENTE A LA ORGANIZACIÓN	112
4.6 CONTRATO PSICOLÓGICO	115
5. PROGRAMA DE ADAPTACIÓN LABORAL " PAL "	117
5.1 OPERACIONALIZACIÓN DEL PAL	124
5.2 VENTAJAS, LIMITANTES Y BENEFICIOS DEL PAL	127
5.2.1 Ventajas	127
5.2.2 Limitantes	129
5.2.3 Beneficios	130
5.3 EXITOSA EXPERIENCIA EN EL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTE " MOPT "	131
5.3.1 Empresas conformadas	135
5.4 PROTAGONISTAS DEL SERVICIO	136
5.4.1 Dra. Yolanda Pinto de Tapias	136
5.4.2 Miryam López Aragón	137
5.4.3 Dra. Luby Stella Amaya	138
5.4.4 Obdilia Cifuentes	138
6. LA EMPRESA AVÍCOLA POLLO EXTRA LTDA	140
6.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	140

<b>6.2 ORGANIGRAMA</b>	<b>141</b>
<b>6.3 MANEJO DEL RECURSO HUMANO</b>	<b>142</b>
<b>6.4 DEBILIDADES ENCONTRADAS EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>	<b>146</b>
<b>6.5 ENCUESTA</b>	<b>147</b>
<b>6.5.1 Tabulación de la encuesta</b>	<b>153</b>
<b>6.5.2 Resultados y análisis de la encuesta</b>	<b>155</b>
<b>6.6 MODELO APLICABLE A LA EMPRESA AVÍCOLA POLLO EXTRA LTDA</b>	<b>169</b>
<b>6.6.1 Costos de implementación del modelo de adaptación laboral para La empresa Avícola Pollo Extra Ltda</b>	<b>176</b>
<b>7. EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, FUTURO DE LAS COLOMBIANAS</b>	<b>179</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>182</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>184</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>189</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b>	<b>194</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>195</b>
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	<b>196</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>197</b>

## INTRODUCCIÓN

El trabajo es un esfuerzo consciente aplicado a la generación de riqueza, extrayéndola, obteniéndola o transformándola; constituye el factor básico de la producción, siendo la naturaleza y el capital del mismo, los factores complementarios. Según el esfuerzo, el trabajo es manual o intelectual; el trabajo manual fue considerado como actividad esclava y servil en la antigüedad y en la sociedad medieval; la burguesía naciente y sus primeras concepciones ideológicas (liberalismo) lo colocan en el centro de la vida social y económica, pero sólo el crecimiento y organización del proletariado, como nueva clase social, logran legislar, regular el trabajo y sus condiciones: contrato laboral, salario, honorarios, vacaciones, seguridad social, etc. Desde entonces, el trabajo toma importancia incalculable en la vida de las personas, debido a que éstas le dan un enfoque más profundo y satisfactorio <sup>1</sup>. Así mismo para el desarrollo personal, el trabajo, también constituye un factor fundamental, ya que puede convertirse en la realización o frustración de las metas propuestas por cualquier individuo, con lo que podrá sentirse ubicado o no dentro de un status en su ambiente social.

---

<sup>1</sup> Gran enciclopedia Larousse. Tomo 6. Planeta S.A. Editorial. Barcelona(España): 1973.

No obstante al pasar de los años el trabajo y su estabilidad sufrieron grandes cambios, principalmente, los que ocurrieron como consecuencia de la de introducción de la Apertura Económica al país, porque hubo en todos los sectores productivos un gran número de desempleados, quienes se vieron bastante afectados, tanto psicológica, como social y económicamente.

De igual forma esto significó para el país el aumento de la tasa de desempleo, por lo cual surgió la necesidad de desarrollar acciones de Adaptación Laboral en empresas en proceso de cambio, donde lo importante es que el empleado tome dichas acciones para adaptarse fácilmente a él o para entenderlo más como una oportunidad, que como una amenaza.

El Programa de Adaptación Laboral PAL, fue iniciativa del gobierno colombiano con el respaldo económico del Banco Mundial y la ejecución del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, como uno de los planteamientos a la solución del creciente problema de desempleo que afronta el país en la actualidad.

El presente trabajo se dedica a la creación de un modelo de Adaptación Laboral para la empresa Avícola Pollo Extra Ltda. En el primer capítulo se describe el cómo, el para qué y el porqué de la realización de este trabajo; El segundo presenta una conceptualización de la Apertura Económica, sus generalidades, la transformación de las relaciones laborales y su influencia en el sector agropecuario; en el tercer capítulo se hace una reseña sobre el desempleo a

nivel mundial, nacional y del sector agropecuario; el cuarto capítulo se refiere a la importancia del recurso humano dentro de una organización; el quinto define el PAL y toda su operacionalización; en el sexto se desarrolla el modelo de Adaptación Laboral para la empresa Avícola Pollo Extra Ltda. Y finalmente se cita la importancia que tiene el desarrollo del talento humano en la empresa del futuro.



## 1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El país ha tenido un desarrollo socioeconómico creciente desde la década del noventa a raíz de la Apertura Económica, demostrando que el avance tecnológico que ha generado productividad, y por ende, competitividad; a su vez trajo un gran número de desempleos por la utilización de una tecnología más eficiente.

Por ello, en el marco de cambios tan profundos, resulta inevitable el desplazamiento de puestos de trabajo y el consecuente aumento de las tasas de desempleo. El trabajador retirado inesperadamente o antes de pensionarse va a enfrentar una situación muy compleja al quedar ante la incertidumbre que representa la pérdida de su empleo y la dificultad de fijar un nuevo rumbo a su vida, a su desarrollo laboral y económico. El empresario, a su vez afronta un proceso crítico para su organización que puede comprometer sus principales valores, afectando seriamente el clima organizacional, la productividad y hasta su imagen institucional <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Servicio Nacional De Aprendizaje (SENA). Programa de Adaptación Laboral (PAL). Bogotá (Colombia) : 1996

Este es el caso de Avícola Pollo Extra Ltda, empresa objeto de estudio de la investigación, que requirió la implementación del Programa de Adaptación Laboral, PAL, mediante un modelo aplicable a ella, con el fin de afrontar dichos cambios.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La apertura económica afectó el desarrollo socioeconómico de las organizaciones colombianas al introducir cambios tecnológicos que influyeron notablemente en la desvinculación de personal de las empresas; dicho personal pierde su estabilidad laboral, lo que es difícil de asumir psicológica y socialmente. El PAL brinda una solución a este problema de desempleo, ¿pero como podría ser adoptado y que conceptos administrativos intervienen en la creación de un modelo de adaptación laboral para la empresa avícola Pollo Extra Ltda, con el objetivo de disminuir el impacto de la pérdida del empleo?.

## 1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 De espacio: El estudio fue realizado en la empresa AVÍCOLA POLLO EXTRA LTDA, comercializadora al por mayor y al detal de pollo en canal; teniendo en cuenta la exitosa experiencia de reestructuración del Ministerio de Obras Públicas y Transporte ( MOPT ), al adoptar el Programa de Adaptación Laboral, PAL .

1.3.2 De tiempo: La investigación comenzó desde el 2 de septiembre de 1996 y se extendió hasta el mes de junio de 1998, es decir, 20 meses para la elaboración del trabajo de grado en su totalidad. Dicha investigación excedió el tiempo propuesto inicialmente, debido a inconvenientes que no habían sido previstos.

Esos 20 meses fueron utilizados en las siguientes fases:

- Anteproyecto: 3.5 meses
- Replanteamiento del anteproyecto: 1 mes
- Recolección de la información: 1.5 meses
- Organización de la información y sistematización: 2 meses
- Correcciones: 9 meses
- Tiempo no trabajado: 3 meses

## 1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General: Identificar y definir teóricamente la estrategia que propende por la reducción de los costos sociales derivados de los procesos de reestructuración de las empresas, logrando con ello la elaboración de un modelo que permita a la empresa Avícola Pollo Extra Ltda implementar el Programa de Adaptación Laboral, PAL, en su estructura.

1.4.2 Específicos. Describir las características fundamentales del proceso de internacionalización de la economía colombiana.

Identificar las consecuencias socio-laborales que trajo consigo la Apertura Económica.

Determinar los aspectos psicológicos que afronta un individuo al quedar cesante.

Reafirmar la importancia que tiene el Recurso Humano y su manejo dentro de una organización.

Conocer el funcionamiento de Avícola Pollo Extra Ltda, principalmente, el manejo que le brinda en todos los aspectos al recurso humano.

Dar a conocer qué es el Programa de Adaptación Laboral, PAL, cómo funciona y su importancia.

Resaltar quienes se benefician y cual es el impacto del PAL, al ser implementado en una empresa.

Citar a manera de ejemplo la experiencia que tuvo el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), al aplicar el PAL en su estructura.

Analizar los conceptos organizacionales que intervienen en la creación de un **Modelo de Adaptación Laboral**, para la empresa **Avícola Pollo Extra Ltda.**

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 socioeconómica: El estudio esta enfocado directamente a la sociedad laboral, es decir, tanto a empleadores como a empleados, puesto que son ellos quienes tienen la responsabilidad de adoptar las medidas que aseguran el buen funcionamiento de la empresa, el bienestar de los empleados dentro y fuera de ella y a su vez evitar el incremento masivo de la tasa de desempleo.

El PAL beneficia económicamente a la empresa porque ayuda a la toma de decisiones y a la generación de procesos que mejoran su clima organizacional; y al empleado lo beneficia en la medida en que se desempeña satisfactoriamente en sus actividades, actitud con la que se logra aumentar la productividad, la rentabilidad de la empresa y a su vez la calidad de vida del empleado, porque son mayores sus ingresos al ser este calificado y al obtener mayor rango de posibilidades de ser empleador, una vez es desvinculado.

1.5.2 Académica: Este estudio servirá como referencia bibliográfica a estudiantes de esta y otras universidades, profesionales y empresarios que deseen profundizar en el Programa de Adaptación Laboral y a su vez ayudará a la obtención de nuestro título como **Administradoras de Empresas Agropecuarias.**

De igual forma, la investigación aporta conocimientos administrativos y agropecuarios prácticos que puedan ser utilizados en el buen desarrollo de cualquier estudio realizado por nuestros compañeros de carrera.

1.5.3 Personal: La investigación nos aportó conceptos administrativos modernos utilizados en el tan complejo mundo laboral al que nos enfrentamos actualmente, ayudó a la concientización sobre la problemática laboral por la que actualmente atraviesa nuestro país, y por último, adquirimos experiencia en la elaboración de un trabajo de grado con la metodología exigida por la universidad.

## 2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA

### 2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA APERTURA

Desde la década del 50 hasta finales de la década del 70 la economía nacional tuvo crecimientos promedio entre 5 % y 5.5 %. Después de éste periodo, y a lo largo de toda la década del 80 el crecimiento económico fue muy inferior y se situó en un nivel cercano al 3.3 % promedio anual.

El gobierno atribuyó ésta desaceleración al agotamiento del modelo de desarrollo que siguió al país en épocas pasadas. Éste consistía básicamente en que toda la producción estaba orientada hacia el mercado interno, se protegía la industria nacional y se les aseguraba un mercado cautivo para que pudiera desarrollarse. Para el ejecutivo moderno, éste modelo no tenía posibilidades de crecimiento, porque las etapas sencillas de sustitución de importaciones ( bienes de consumo y algunos bienes intermedios y de capital ) se agotaron. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> LARA TORRES, Eduardo. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. La apertura económica no impulsará el crecimiento de la economía colombiana. Bogotá ( Colombia ): mayo-agosto 1990. No. 32.

Con los efectos negativos de ésta política proteccionista como fue la colombiana, no parecía haber otra alternativa que aplicar el proceso de internacionalización. El fin de tal decisión fue llevar a todos los colombianos a vivir en una sociedad de consumo como viven hoy los ciudadanos promedio de los países europeos, aprovechando la buena remuneración que se ha alcanzado para el trabajador corriente; sin embargo, parece que esa meta no solamente ésta lejos de formar parte del cuadro de la realidad colombiana, sino que da la impresión de alejarse permanentemente ante los últimos hechos políticos y sociales ocurridos.

Es así como la economía nacional inició a partir de 1990 dicho proceso, que por su magnitud y por el corto tiempo en que se realizó ha sido catalogado de intenso y acelerado.

La Apertura Económica era una de las estrategias que buscaba inducir una elevación de la productividad, de la eficiencia, y enviar las señales correctas mercado. Con ello se esperaba que la industria, el comercio, la agricultura, los servicios e incluso las actividades estatales, orientaran su actividad y sus decisiones de inversión, en la dirección de mayor eficiencia y en un contexto de competencia externo, que garantizara su sintonía con las condiciones prevaletentes en el mercado mundial; más aún, no sólo significaba reestructuración sino que iba más allá de una decisión de desarrollo industrial, es decir, se efectuaban cambios profundos en los procesos de producción, en la



calidad del producto, en las líneas de especialización y en la búsqueda y materialización de nuevas oportunidades industriales.

De igual forma implicaba otros cambios que no dependían solamente de factores ubicados a nivel de cada empresa, sino que incluían los factores institucionales y macroeconómicos que involucraban al conjunto de la sociedad, y, por su puesto, al estado.

Para complementar el significado que para el gobierno tenía la apertura, era necesario conocer el diagnóstico que la fundamentaba. Éste se debía tener siempre desde un doble referente: el concerniente a lo coyuntural y a las políticas de corto plazo que de él se derivan, y el que atañe a lo estructural que deriva en políticas de mediano y largo plazo. En éste sentido, la apertura atendía a los problemas estructurales de la economía, y entonces se concebía como un programa de largo alcance.

El Ministro de Hacienda Rudolf Homes caracterizó el desenvolvimiento de la economía colombiana como satisfactorio, pues en los últimos veinte años se logró progreso económico y social; se mantuvo la inflación en niveles tolerables pero con tendencia a crecer asociada a un déficit fiscal crónico; se presentó una mejora en la distribución del ingreso; la tasa de desempleo promedio fue menor al 10 % ; también hubo una considerable expansión de las exportaciones. Esto se

logró en virtud de una política macroeconómica prudente, gradual, relativamente austera y ajena a complicaciones ideológicas.

Pero éste modelo se ha ido agotando, mostrando cada vez un mayor número de limitaciones en los últimos años, evidenciado en tasas de crecimiento de la economía a niveles que oscilan entre el 3 % y 4 % anual. El excesivo proteccionismo condujo a una baja competencia interna, la que a su vez afectó negativamente los índices de productividad; éstos elementos condujeron a una situación como la actual, caracterizada por las limitaciones a la exposición de la competencia internacional, al uso ineficiente de los factores de producción, inhibiendo la inversión y generando un marcado sesgo anti-exportador.

Como resultado se tiene una estructura esencialmente monopólica y oligopólica de la producción, cuya rentabilidad se basa más en los incrementos de precios que en superiores niveles de productividad, traduciéndose finalmente en un estancamiento del desarrollo.

La solución a éstos problemas estructurales era la internacionalización y la modernización de la economía.

Con base en esa visión el gobierno proponía cinco objetivos específicos:

- Consolidación de la apertura económica y apoyo a la modernización industrial.



- **Reforma del régimen cambiario.**
- **Reorientación de la participación en la integración económica y en los foros de negociación bilaterales y multilaterales.**
- **Flexibilización del régimen de inversión extranjera.**
- **Transformación institucional en el sector del comercio exterior.**

Todo ello debía ser afianzado por la intervención de los ministerios estatales, ya que eran piezas claves para propiciar la reforma estructural de nuestra economía, con el fin de alcanzar mayores niveles de desarrollo y por ende, competir con los mercados internacionales.

Así mismo proponía instrumentos con los que esperaba mantener en marcha el programa de modernización de la economía, esos instrumentos eran:

- **El crédito industrial.**
- **Estímulos a la inversión que se constituyeran en una palanca a la política industrial. En éste aspecto, el gobierno consideraba que la existencia de una política económica estable era el mejor aliciente. Se buscaba promover la inversión nacional a través de nuevas formas de estímulo a la capacidad empresarial, además el fortalecimiento de los mecanismos de reinversión de utilidades contemplados en el nuevo régimen cambiario, sería el estímulo que requerían las distintas formas de inversión extranjera.**

- Manejo de instrumentos a corto plazo ( aranceles, tasa de cambio y estatuto anti-dumping). Mediante éstos instrumentos el gobierno se proponía a graduar la exposición del productor nacional ante la competencia extranjera.
- Apoyo tecnológico. En cuanto a éste se dieron algunos pasos; se agilizó el proceso de compra de tecnología externa que duraba seis meses y que tiene ahora un período de trámite no mayor de treinta días, se creó la dirección de tecnología industrial en el Ministerio de Desarrollo y en coordinación con el Departamento de Planeación Nacional, se promulgó además la ley 29 de ciencia y tecnología que otorgó al gobierno facultades para modificar el manejo institucional del sector.
- Reconversión industrial. El propósito era el de modernizar el sistema productivo colombiano brindando nuevas opciones de innovación, organización y capacitación empresariales que permitan al sector industrial acometer el reto de la productividad. Se esperaba abarcar tanto la parte técnica como la administrativa.

Tanto los objetivos como los instrumentos de apoyo a la apertura conllevaron a que la Ley Marco del comercio internacional planteara un reajuste institucional de fondo en el concepto de comercio exterior. El gobierno aceptó la propuesta de Rodrigo Marín Bernal para la creación de un Ministerio de Comercio Exterior, con el fin de reorganizar bajo una sola entidad el manejo de todos los asuntos relacionados con éste tipo de comercio. Se contempló también la creación del

consejo directivo de comercio exterior que tendría a su cargo la fijación de la política comercial internacional.<sup>4</sup> ; y el afianzamiento del sistema de transporte para que estuviera en capacidad de cumplir satisfactoriamente su función de "Aparato circulatorio " de la economía nacional, se constituiría o no en obstáculo y freno a los resultados positivos de la apertura. A éste respecto, es necesario poner de presente que la problemática es bastante complicada, por un lado, existían deficiencias en la infraestructura, por otro lado las empresas transportadoras eran desorganizadas y sus equipos obsoletos, pero, la gran raíz del problema se encontró en el orden institucional debido a la ausencia de un organismo que manejara y planificara la actividad transportadora en forma centralizada; ya que la correlación entre el transporte y el grado de desarrollo económico es directa. Se puede demostrar como un mayor grado de desarrollo económico corresponde a un mejor sistema de transporte.

Sin lugar a dudas, todo el sistema de transporte colombiano adolece de ineficiencias en su estructura, porque en el fondo de éste gran problema que se percibe, se encuentra la existencia de otros, éstos ya de carácter institucional como son la duplicidad de funciones entre los múltiples organismos encargados del manejo del sector, la falta de una planeación, que contemple las necesidades reales del sistema tanto a corto como a mediano plazo.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> LÓPEZ DE MESA, Jaime Orlando. Revista puntos suspensivos. Texto y contexto de la apertura. Bogotá ( Colombia ): 1990.

<sup>5</sup> PRETELT DE LA VEGA, Sabas. Revista puntos suspensivos. Texto y contexto de la apertura. Bogotá ( Colombia ): 1990.

## 2.2 LA APERTURA ECONÓMICA Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Con el desmonte de las restricciones cualitativas al comercio exterior la economía colombiana inició a partir de 1990 su proceso de apertura y de internacionalización. Al finalizar ese año, el congreso nacional aprobó una reforma laboral cuyo objetivo básico era el de flexibilizar el mercado de trabajo. Con ello se complementaban las reformas estructurales de la economía al establecerse un marco de relaciones laborales con el proceso de reasignación de recursos que significaría la apertura de la economía colombiana.

La flexibilización de los mercados de trabajo se estableció a través de una liberalización del régimen de contratación y despido. La liberalización en la contratación a término fijo para períodos inferiores a un año, la eliminación de la cláusula de reintegro para despidos sin justa causa y las reformas al régimen de cesantías, fueron los mecanismos utilizados por la reforma laboral para flexibilizar los mercados de trabajo.

Ésta reforma laboral, sin embargo puede verse como una respuesta a un conjunto de transformaciones que fueron consecuencia de la misma rigidez que imponía el antiguo régimen laboral. Pero más que ello éstas transformaciones pueden verse como un elemento más de un proceso de reestructuración industrial que operó durante la década del ochenta en el campo tecnológico y en la organización del

trabajo y de la producción de las empresas industriales. La estabilidad del trabajo, las formas de contratación, y, en general los procesos de negociación colectiva y, con ello, el poder sindical, resultaron seriamente lesionados con éstas transformaciones, las cuales, a su vez, dieron lugar a un mayor grado de flexibilización de los mercados de trabajo y a un resquebrajamiento de las bases sobre las que descansaban las relaciones laborales.

Dicha flexibilización y modificación de las relaciones laborales, se presentó en forma simultánea con un proceso de incorporación de innovaciones técnicas, introducción de nuevos procesos de producción y organización del trabajo.

Tales transformaciones pueden considerarse como resultado de una estrategia empresarial de modernización y productividad que se apoyó en el debilitamiento del poder del trabajo y que excluyó, en su definición y operación, a las organizaciones sindicales. El Código Sustantivo del Trabajo que regía en Colombia en los primeros años de la década del ochenta, contaba entre sus principios rectores la estabilidad del trabajo. Para ello no sólo establecía una serie de indemnizaciones para despidos sin justa causa sino que limitaba la posibilidad de contratar a término fijo. Adicionalmente, para aquellos trabajadores con diez o más años de antigüedad, el Código, al establecer la cláusula del reintegro para despidos sin justa causa, consagraba, más que la estabilidad, la inmovilidad para éste tipo de trabajadores. A su vez los masivos despidos del empleo

permanente deben por tanto explicarse, adicionalmente, por otros fenómenos.

Entre ellos sobresalen:

- Incorporación de cambios técnicos.
- Cambios en la organización del trabajo y de la producción.
- Cambios en las relaciones laborales.

Estos tres factores colaboraron en el proceso de racionalización en la utilización de la fuerza de trabajo.

En cuanto a los cambios tecnológicos, se observaba la ineficiencia del sector industrial y su atraso tecnológico, producto a su vez del proteccionismo de que gozaba la industria Colombiana. Sin embargo, esto implicaba gran inversión de capital y que bajo condiciones de estancamiento y caída en el nivel de producción, debían introducirse cambios tecnológicos en los procesos de producción.

El segundo fenómeno consistía en la introducción de círculos de calidad y programas de calidad total. Ello implicó en muchos casos la reducción de las funciones de trabajo y un mayor grado de sensibilidad de los trabajadores en el desempeño de distintas tareas.

Sin duda la introducción de éstas nuevas formas de organización, que implicaba una identificación clara de los puestos de trabajo y la redefinición de sus



requerimientos y funciones, culminó con el despido de un gran número de trabajadores. En cierta forma éstos cambios se tradujeron en la incorporación de una fuerza de trabajo más joven y educada que sustituía a la vieja fuerza de trabajo, menos educada y más apegada a las viejas costumbres del trabajo. El resultado de todas éstas transformaciones, conjuntamente con los cambios técnicos, fue la obtención de notables incrementos en la productividad del trabajo. De las transformaciones operadas, la de mayor significación social y económica se relacionaba con los mecanismos o formas de contratación. Con éstos cambios, que implicaron el despido masivo de trabajadores permanentes y el auge de la contratación a término fijo, empleo temporal, se presentó una recomposición de la fuerza de trabajo según el carácter de la contratación.

La sustitución de empleo permanente por empleo temporal fue acelerada, obedecía a una clara estrategia de flexibilización de los mercados de trabajo y de transformación en la organización interna del trabajo y de la producción y, en un gran número de casos, de introducción de cambios tecnológicos. El desarrollo y el auge del empleo temporal podían verse como una estrategia destinada a ajustar los requerimientos del empleo frente a ciclos de la actividad económica y a reducir los costos de mano de obra, al eludirse los beneficios de la contratación colectiva. Si bien esto es cierto, el desarrollo del empleo temporal en gran medida representaba una estrategia destinada a romper los mercados internos de trabajo de las empresas, al menos dentro de las grandes, y las formas de organización del trabajo que coexistían con dichos mercados.

Resulta difícil pensar que todas éstas transformaciones no se hayan producido simultáneamente con introducción de cambios técnicos. La difusión de las nuevas tecnologías muy seguramente permitió la reducción de funciones y menores costos de transacción gracias a mejoras en los sistemas de información de las empresas a nivel de departamentos, de puestos de trabajo y de todas las fases de los procesos de producción.

La evidencia sobre éstas transformaciones demostró que el mercado de trabajo del sector industrial se tornó más competitivo y más sensible a las condiciones de los mercados externos de trabajo.<sup>6</sup>

## 2.3 LA APERTURA ECONÓMICA Y EL SECTOR AGROPECUARIO

2.3.1 Antecedentes. En el sector agropecuario, objeto principal del estudio, el programa de modernización e internacionalización de la economía, requería aplicar una política macroeconómica, no discriminatoria contra el campo así como una política sectorial que en lugar de ser principalmente defensiva y compensatoria, pasaría a desempeñar un papel más positivo de promoción del sector agropecuario; para cumplir ésta meta, era necesario desarrollar políticas específicas para lograr incrementos en los ingresos reales de la población rural y superar las condiciones existentes de abastecimiento y precios para los

---

<sup>6</sup> CORCHUELO R, Alberto. El proceso de apertura colombiano y la transformación de las relaciones laborales. Bogotá (Colombia): 1990.

consumidores. Dicho programa se caracterizó por transformar la antigua polaridad latifundio-minifundio en una nueva estructura dual, la de la agricultura empresarial y comercial y la de un conjunto de economías campesinas.

Éste proceso se operó sobre la base de dejar inmodificada la concentración de la propiedad de la tierra, rasgo éste característico desde la época colonial. La agricultura comercial tuvo un rápido crecimiento con base en la disponibilidad de tierras fértiles y planas, capacidad de riego mecanizado, tecnología intensiva en capital, acceso a crédito y asistencia técnica institucional y acceso y control de mercados de insumos y productos. Ésta estructura permitió rendimientos a escala en cultivos tales como caña de azúcar, algodón, arroz, oleaginosas, etc. En las zonas templadas del continente los cultivos de cereales y las explotaciones de ganado vacuno desarrollaron un proceso de tecnificación muy temprano desde los años cincuenta. Paralelamente, los sectores de economías campesinas quedaron al margen del proceso de desarrollo tecnológico. Con modalidades de minifundios de ladera, o explotaciones de una mayor extensión pero de baja calidad de la tierra en zonas de colonización, o bien en estructuras comunales o semicomunales de producción, los campesinos inicialmente declarados especie en extinción por el modelo de desarrollo industrialista mostraron con el tiempo una gran capacidad de persistencia y readaptación a condiciones de mercado capitalista que los subordinaba. El mecanismo que permitió su supervivencia fue la capacidad de producción de alimentos baratos para las ciudades de condiciones

de un uso intensivo de la mano de obra familiar y la posibilidad de constituirse en mano de obra estacional y barata para la agricultura comercial.

El sector campesino se centró en productos como frijol, maíz, papa, hortalizas, caña panelera, fique, ñame, yuca, plátano, frutales y otros, utilizando estrategias de diversificación de la producción que, entre otras cosas, cumplieran un propósito global de minimización de riesgos ante las estructuras del mercado. Ésta forma de desarrollo agrario tendió a agravar las condiciones económicas de los campesinos y a profundizar las desigualdades sociales.

El proceso de tecnificación de la agricultura tuvo en Colombia características semejantes a la de los países andinos. En los años cincuenta la mecanización en escala fue su manifestación más típica ( tractores, combinadas, equipos de riego controlado); en los sesenta se le incorporó la masiva difusión y uso de los agroquímicos( pesticidas, herbicidas, insecticidas, plaguicidas) y fertilizantes. El panorama se completaría en los setenta con la difusión de variedades de alto rendimiento y maduración precoz. La década que va de 1965 a 1975 fue la de un auge espectacular en volúmenes, rendimientos y áreas en cultivos como arroz, algodón, azúcar, sorgo, soya, palma africana. Incluso el café, con todo lo específico de su caso, quedó moldeado con la implementación de un paquete tecnológico completo, sobretodo a partir de la sustitución de variedades arábigas por el caturra y posteriormente la variedad Colombia.

Los últimos desarrollos de la agricultura comercial en Colombia muestran a unos gremios privados sólidos, que han configurado una estructura de integración vertical entre los procesos productivos y la industria procesadora de productos agropecuarios, o bien se han consolidado en el mercado externo ( banano, flores), o bien han desarrollado plantas de producción de semillas certificadas de alto rendimiento (arroz) como mecanismo de integración.<sup>7</sup>

2.3.2 El sector agropecuario y su modernización. A raíz del cambio de modelo de desarrollo, discriminante contra la agricultura, por haberle asignado a éste sector un papel residual y de la implementación de la política de internacionalización de la economía, se adoptó un paquete de medidas encaminadas a exponer la producción nacional a la competencia externa, con el propósito de alcanzar mayores niveles de eficiencia y competitividad en los diferentes sectores productivos.

La pretendida gradualidad del proceso y el trato preferencial propuesto desde un comienzo para el sector agropecuario, en razón a su importancia estratégica dentro de la economía y a las condiciones específicas del comercio mundial de productos primarios (caracterizado por el otorgamiento de subsidios y prácticas proteccionistas de diversa índole), quedaron prácticamente desvirtuados ante la prioridad otorgada por el gobierno al cumplimiento de las metas de control a la

---

<sup>7</sup> PERRONE BALLARNO, Mario Eduardo. Revista puntos suspensivos. Texto y contexto de la apertura. Bogotá (Colombia): 1990.

inflación y de los compromisos adquiridos en los procesos de integración regional y subregional.

En efecto, el entorno macroeconómico para el sector agropecuario se ha caracterizado, por la drástica reducción de la tasa de protección efectiva, el encarecimiento sistemático de los recursos de crédito y la disminución de la inversión. Así mismo, los menores niveles de devaluación han ocasionado, en la práctica, la pérdida relativa de competitividad de las exportaciones, el abaratamiento relativo de las importaciones y han provocado cambios en los precios relativos, factores éstos que han contribuido a crear incertidumbre y a desestimular las actividades de los productores del campo. A ello habría que agregar el deficiente manejo de la política sectorial, el recrudecimiento de la violencia en las zonas rurales y la incidencia de otros factores de carácter exógeno, como el intenso verano que azotó a vastas zonas productoras del país durante 1992, la recesión mundial y la caída de las cotizaciones internacionales de los productos agroexportables nacionales, producto en muchos casos del otorgamiento de subsidios por parte de los países industrializados, lo cual ha incidido definitivamente en el creciente deterioro de la actividad sectorial.

Éste entorno, altamente desestimulante, se ha traducido en la reducción de las áreas sembradas, así como en la merma de los productos y la ganancia de los productores, y ha repercutido negativamente en los niveles de empleo y en la inestabilidad económica y social de las zonas rurales.

En realidad, lo que en principio pudo asociarse a una recesión temporal del agro por efecto del modelo de apertura e internacionalización de la economía colombiana, la cual se corregiría supuestamente con el tiempo al adaptarse la economía agropecuaria a las nuevas condiciones de competencia en los mercados doméstico e internacional, se ha traducido en una crisis de profundas repercusiones para la economía nacional y, en el caso de algunas importantes regiones, en un grave problema social y económico.

Por tal razón, es necesario diseñar políticas de mediano y largo plazos que doten al sector de la infraestructura básica requerida para hacerlo más competitivo, de modo que pueda enfrentar la competencia externa y convertirlo nuevamente en uno de los pilares estratégicos de la economía. En éstas condiciones, no tiene sentido que, en el caso particular de nuestro país, se le dé un tratamiento particular al sector agropecuario, con base en parámetros exclusivamente económicos, sin tener en cuenta factores sociales y geopolíticos. En éste orden de ideas conviene recordar que, de continuar bajo éste esquema, se estaría acentuando una enorme fragilidad en términos de seguridad alimentaria que, ante un eventual cambio en la situación de los mercados internacionales, pondría en grave peligro la estabilidad del país. Las condiciones económicas y sociales que prevalecen en el país y en el mundo, plantean una gran incertidumbre y desazón sobre el futuro de nuestro sector agropecuario y sobre sus verdaderas oportunidades y posibilidades de insertarse de manera competitiva en los mercados internacionales, incluso, en el nacional. Puede plantearse, sin

ninguna duda, que en la actualidad y con mucho más vigor que en el pasado, la persistencia de valores desfavorables y la ausencia de una política agropecuaria de carácter integral, tiene virtualmente paralizada la inversión productiva en la mayoría de las actividades agropecuarias y está generando condiciones para el mantenimiento, a más largo plazo, de restricciones de carácter estructural que condicionan de manera severa el crecimiento del sector. Por ello, es inaplazable la adopción de medidas de carácter estructural que permitan planificar las inversiones de largo plazo, ya que muchos productores, ante la incertidumbre actual y la ausencia de perspectivas claras, han optado por paralizar, o posponer, en el mejor de los casos, sus decisiones de inversión, y están a la espera de señales que indiquen que la actividad agropecuaria puede ser, de nuevo, una alternativa económica viable.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> MUÑOZ BERRIO, Hugo. Revista nacional de agricultura. La apertura económica en el sector agropecuario. No 903. Bogotá (Colombia): 1993.



### 3. TENDENCIAS LABORALES: FACTOR CLAVE DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA

Así como existieron reformas administrativas, tecnológicas, cambiarias, tributarias, etc., como consecuencia de la Apertura Económica, también surgieron variaciones en las tasas de empleo, las cuales se vieron afectadas con la introducción de nuevas tecnologías que mejoraran la producción pero a su vez desplazaban la mano de obra.

#### 3.1 DESEMPLEO EN EL MUNDO

En los países industrializados, la causa principal del desempleo es que las tres cuartas partes del aumento de la producción provienen de aumentos en la productividad total y el resto se origina en un aumento de las inversiones de capital, sin que se creen en forma significativa nuevos puestos de trabajo.

Los países en desarrollo tienen un problema similar, aunque han experimentado un pequeño crecimiento del empleo. Entre 1960 y 1973 las tasas de crecimiento del PIB fueron bastante altas (del 4 % al 5 % al año), pero las tasas de crecimiento del empleo fueron inferiores a la mitad. Menos de la tercera parte del incremento en la producción en los países en desarrollo, entre 1960 y 1990,

procedió de un aumento de la demanda laboral, y más de las dos terceras partes se debió a incrementos en inversiones intensivas en capital.

Existen básicamente cuatro causas de éste fenómeno a nivel mundial: en primer lugar, la búsqueda de tecnologías ahorradoras de mano de obra se ha visto alentada por la situación demográfica de los países industrializados, en los cuales el estancamiento del crecimiento demográfico en los años 70 y 80 llevó a una cada vez mayor escasez de fuerza de trabajo. Segundo, el ahorro de mano de obra ha sido impulsado por el alza en los salarios. En tercer lugar, gran parte de la nueva inversión de capital, generadora de innovaciones tecnológicas, es intensiva en capital, poco generadora de empleo. Por último, el tipo de tecnología dominante refleja la pauta existente en la distribución del ingreso: el 20 % de la población mundial recibe el 80 % de tal ingreso. Hacia ésta quinta parte de la población se orienta, en gran medida, la oferta de bienes y servicios especializados y los desarrollos tecnológicos, los cuales no son intensivos en mano de obra.

Adicionalmente, las privatizaciones en el mundo, las campañas en pro de la productividad y la competitividad, la intensificación de la competencia internacional y las nuevas teorías administrativas (outsourcing, adelgazamiento de las plantas de personal administrativo, la supresión de cargos que no añaden valor al proceso productivo, entre otras), están ejerciendo grandes presiones

sobre el aparato productivo para que reduzca sus niveles de empleo y modifique su estructura ocupacional.

Las tendencias recientes del desempleo son particularmente inquietantes. A pesar de la recuperación de la economía mundial, el desempleo ha aumentado en muchos países. En general, la situación laboral sufrió un deterioro en 1995, lo cual no se presentaba en esa magnitud desde comienzos de los años 80, cuando América Latina pasaba por una de sus peores crisis. Es pertinente señalar que los países que presentaron un mayor crecimiento del PIB, mostraron reducciones del desempleo, pero modestas, porque aquel también se basó más en aumentos de la productividad que en una mayor incorporación de mano de obra.

En Asia, países como la India y Pakistán, pese a unas tasas altas de crecimiento del PIB (más del 6% al año), mostraron tasas de desempleo superiores al 15%. En los países en desarrollo de Asia, Africa y América, la fuerza de trabajo ha aumentado en más de 400 millones de personas desde los años 60, debido a un rápido crecimiento demográfico (2.3% al año), a un aumento de proporción de personas en edad de trabajar, y al mayor número de mujeres que ingresaron a las filas de los aspirantes a tener empleo.

La fuerza de trabajo en estos países ha seguido aumentando en un ritmo del 2.3% en lo que va de los 90, lo cual significa que deberán crearse alrededor de 260 millones de puestos de trabajo adicionales. Es un hecho que aumentará la

participación de la mujer en la fuerza de trabajo y se producirá una migración constante de personas hacia las zonas urbanas en busca de empleo. También es probable que la tasa anual neta de migración sea de aproximadamente 4.6 % para el año 2000, debido también a un mayor desarrollo tecnológico en el campo, intensivo en capital.

Si se tiene en cuenta el número de desempleados y subempleados en los países en desarrollo, el total de nuevos puestos de trabajo necesarios para fines de siglo será de aproximadamente 1.000 millones. Ello implicará aumentar el empleo en éstos países más de un 4 % al año, en lo que resta de los años 90.<sup>9</sup>

De lo anterior podemos concluir que tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo, la demanda por fuerza de trabajo se ha modificado. Las empresas recurren cada vez menos a una fuerza de trabajo permanente y en su lugar contratan a un núcleo más especializado de trabajadores, rodeados por un séquito de trabajadores temporales.

La mayoría de los economistas hacen más o menos el mismo diagnóstico del problema del desempleo. Están de acuerdo en que los sistemas asistenciales por desempleo, tal como están estructurados en los países industrializados, desalientan a las personas a buscar trabajo y contribuyen a perpetuar los altos

---

<sup>9</sup> Revista ANDI. Para dónde va la economía colombiana?. Editorial Edinalco Ltda (julio- agosto) : 1996. No 141.

niveles de desempleo. Los elevados impuestos a la nómina y los aportes a la seguridad social desaniman a las empresas a contratar personal, sobre todo de bajos salarios y/o menos productivos. Adicionalmente, los sistemas educativos, en general, no preparan de manera adecuada a los estudiantes para satisfacer las necesidades de los mercados de trabajo y los programas de capacitación del sector público son insuficientes y con frecuencia ineficaces. (Véase el Cuadro 1).

**Cuadro 1. Tasa de Desempleo Mundial ( % )**

<b>PAÍS</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996 *</b>
Gran Bretaña	10.1	10.4	9.5	8.7	8.1
Canadá	11.3	11.2	10.3	9.5	9.4
Francia	10.4	11.6	12.3	11.4	11.0
Japón	2.2	2.5	2.9	3.2	3.2
Alemania	4.6	7.9	8.4	8.2	8.7
E.E.U.U	7.3	6.7	6.0	5.6	5.9
Italia	10.5	10.2	11.1	12.1	10.5
España	18.1	22.4	23.8	22.8	22.0
Países	7.7	8.1	8.1	7.6	7.5
OCDE total	7.4	7.9	7.9	7.5	N:D
OCDE Europea	9.2	10.7	11.1	10.7	N:D
Unión Europea	9.4	10.9	11.4	11.0	10.4
G7	6.9	7.2	7.0	6.8	6.8

Fuente: OCDE. Principales indicadores económicos. 1996

\* Proyecciones del FMI

### 3.2 DESEMPLEO EN COLOMBIA

El desempleo en Colombia es sin duda uno de los problemas sociales al cual le ha dedicado la humanidad mayor atención y estudio desde tiempos inmemoriales hasta nuestros días. En efecto, John Maynard Keynes en su obra que varió el

curso de la teoría económica, titulada precisamente “ la teoría general de la ocupación, (en inglés Employment) el Interés y el Dinero”, destaca cómo los egipcios, preocupados por el desempleo, le dieron solución al problema construyendo las pirámides.

De igual forma Colombia vio la necesidad de crear un equilibrio económico y social para aminorar el problema del desempleo, incorporando a la mujer en la fuerza de trabajo. Entre 1971 y 1973, cuando decayeron sustancialmente los ingresos reales la mujer salió al mercado laboral con la finalidad de complementarlos. Adquirió de paso, independencia y confianza, y hoy se hace valer por sus propios méritos.

La mujer colombiana se beneficio, además, de la expansión del sistema educativo, y ya no sólo igual sino que supera al hombre, numérica y cualitativamente, en todo nivel educativo. En consecuencia, demanda también trabajo calificado.

Hacia 1985, el gobierno colombiano decide contratar una misión, encabezada por el profesor Chenery de la Universidad de Harvard, para que diera recomendaciones a fin de atenuar éste flagelo en el país, es oportuno hacer algunas observaciones con respecto a éste problema. Lo cierto es que existen dos áreas que la mayoría de los analistas encuentran claramente obstaculizantes a todo el problema de generación de empleo, a las cuales, sin embargo, se les

rehuye sistemáticamente para buscarle soluciones. Se trata, en primer término, de los incentivos fiscales a la inversión, y en segundo lugar de la legislación laboral.

El empleo no se genera espontáneamente ; es necesario invertir. Cuando un país cuenta con valiosos y múltiples recursos minerales, agrícolas, humanos y hasta de mercados como en efecto los tiene Colombia, ¿ Qué debe hacerse entonces, para fomentar nuevas inversiones, tanto nacionales, como extranjeras ?. No cabe duda que la estabilidad política y social constituye un prerequisite indispensable para atraer la inversión.

Pero partiendo de la existencia de éstas condiciones los más eficientes incentivos que pueden ofrecérsele a los inversionistas, son por lo general de carácter fiscal. Es evidente que la estructura tributaria colombiana no estaba orientada hacia el fomento y el fortalecimiento de la formación de capitales, sino por el contrario, a propiciar el endeudamiento. Es así, como mientras los intereses pagados son deducibles de la renta, las utilidades reinvertidas reciben el mismo duro tratamiento tributario que aquellas repartidas a los accionistas, y utilizadas por ellos para gastos suntuarios. Mientras no se le pierda el miedo a la palabra capital y a todo lo relacionado con el fomento para su formación y acumulación, será muy difícil que en Colombia se canalice el ahorro hacia los sectores productivos. Es bien sabido como, en Estados Unidos, por ejemplo, las utilidades reinvertidas cuyo beneficio para los propietarios de las empresas se plasma en la forma de

dividendos en acciones, no son gravables y han constituido una de las mayores fuentes de capital para la creación de nuevas fuentes productivas y para sus ensanches. Y en segundo término, la legislación laboral y social colombiana está hecha con la mira exclusiva de proteger a quienes ya gozan de un empleo, pero ignora e inclusive castiga a quienes están en busca de trabajo. El primer término, por sí sólo no sería censurable, pero lo es en la medida en que esa misma legislación constituye un formidable desaliento para la creación de nuevas fuentes de empleo. Ciertamente no es criticable que las centrales obreras protejan la estabilidad laboral y las conquistas sindicales de sus asociados logradas hasta la fecha. Pero tampoco es menos acertado sostener que esas conquistas están afectando la productividad y poniéndoles vallas a los ensanches de los frentes de trabajo. En consecuencia, mientras no se inicie un diálogo concertado entre los dirigentes gubernamentales, patronales y laborales que busque facilitar los flujos de la mano de obra, sin otorgar beneficios a quienes ya gozan de empleo, convirtiéndolos en una casta privilegiada, no se habrá comenzado a dar soluciones al problema básico de la desocupación en Colombia <sup>10</sup>.

El sistema económico de Colombia extendió sus brazos a la apertura sin el menor celo a las consecuencias que traería con sígo ; no pensó en la libre competencia, en la tecnificación de los procesos y lamentablemente el recurso humano tampoco fue tenido en cuenta. Las empresas medianas y pequeñas de casi todos los

---

<sup>10</sup> GAVIRIA CADAVID, Fernando. Revista consigna. El desempleo en Colombia. No 9. Bogotá (Colombia) : abril. 1985.



sectores, especialmente las de textiles, calzado y cuero, no aguantaron la presión económica y se fueron desmoronando hasta tener que desaparecer a pesar de los esfuerzos que habían hecho, primero para sobresalir y luego con la apertura, para sobrevivir. Cada empresa que sucumbe arrastra un número importante de fuentes de empleo y por consiguiente de mano de obra y de personas que se desempeñan en las mismas, afectando a su paso a todos los que se benefician directa e indirectamente de su actividad. El desempleo dejó rezagados a todos aquellos que perdieron su trabajo, porque no les permitió capacitarse en otras ramas u oficios diferentes a los que conocían; se tecnificaron los procesos y ni siquiera se prepararon para asimilarlos. Algunos desocupados se vieron obligados a emplearse en actividades informales, siendo éstas inestables, pero que en algo les ayudaba a cubrir sus necesidades básicas, y lo más importante, no requerían capacitación específica. Sino fuera por el comercio informal, la crisis sería más grave; los vendedores ambulantes, los tenderos y los obreros de la construcción, entre otros, constituyen los oficios salvación, representando en promedio, casi un tercio de los ocupados totales en las ciudades principales. De igual forma, el subempleo aumentó, ya que cada vez era mayor el número de egresados universitarios que se dedicaban a actividades distintas a su profesión. Ésta creciente oferta laboral aún se da en nuestro país, teniendo en cuenta los informes parciales de algunas universidades, que indican que hay casos donde más de la mitad de cada promoción se suma a la masa de desempleados, o mejor aún, a los subempleados.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Revista Clase Empresarial. El desempleo. No 31. Bogotá(Colombia): 1996.

En el caso de los profesionales que se encuentran ante ésta situación, la inversión que hicieron en educación no es recuperable a corto plazo, un estudiante universitario paga como mínimo ochocientos mil pesos en un semestre, a los que se les suma el transporte, libros, investigaciones y otras arandelas, doscientos mil pesos ; que al término de la carrera se convierten en diez millones de pesos. Así el profesional sale lleno de expectativas, con un alto nivel de autoestima y con el firme propósito de mejorar su condición de vida y al mismo tiempo la del país ; prepara su brillante pero inexperta hoja de vida, saca varias copias ; las envía a los apartados aéreos que aparecen en los avisos de prensa ; se presenta, se desilusiona y ahí comienza el encuentro con la realidad, de esa forma va cediendo a sus ideales y termina por aceptar lo que se le presente. Esto muestra claramente que los programas que ofrecen las universidades no están acordes con la dinámica propia de nuestra economía y están por fuera del contexto socio-productivo. Desafortunadamente la libre oferta y demanda mercantil se extiende a la libre decisión de las empresas que ante la oferta desbordante, se pueden dar el lujo de escoger los más altos perfiles sin siquiera necesitarlos ; por consiguiente la remuneración pasa a un segundo plano, por cuanto se le está haciendo un favor a las personas que se contratan.

Otro factor que contribuye al incremento de la tasa de desempleo, es la ausencia de una política demográfica eficaz, puesto que mientras aumenta el índice de natalidad y la inversión de capital por parte del gobierno es inferior, es imposible dar solución a ésta crisis.

Los beneficios que los empleadores tuvieron con la Ley 50 de 1990, ya mencionada, por medio de la cual se desmontó la retroactividad de las cesantías, se esfumaron con la Ley 100 de 1993; lo cual trajo consigo altos costos parafiscales y, en particular, los generados por la Reforma a la Seguridad Social, constituyen un factor más causante del desempleo y subempleo en Colombia, donde por ésta causa cada día es más difícil conseguir trabajo estable y bien remunerado. Dicha ley abrió la posibilidad para ampliar las coberturas de los programas y servicios en favor de un mayor porcentaje de la población, incrementó en forma significativa los costos laborales, factor que limita una mayor inversión productiva y, por ende, la creación de más fuentes de empleo.

Cuando el país se vinculó a la tendencia mundial de apertura a los mercados, un requisito era emprender una profunda reforma laboral con el fin de desmontar obstáculos que frenaban la generación de empleo, por eso las dos controvertidas leyes mencionadas.

Antes de la reforma laboral de 1990, los costos laborales no salariales ascendían a 51.6 % de la carga laboral, con la ley 50 esos costos disminuyeron a 47.4 %, lo que implicó un efectivo alivio para los empresarios y más estabilidad para los trabajadores. Pero fue un alivio pasajero, porque la ley 100 aumentó los costos laborales no salariales al 59.4 %, es decir, cerca del 12 % sobre la carga laboral, situación todavía más crítica donde buena parte de la planta de personal aún está bajo el sistema de retroactividad de las cesantías.

Entre las tres grandes áreas de la estructura de costos de la industria colombiana : materia prima, carga fabril y mano de obra, es ésta última, la que mayores incrementos registra, debido principalmente al impacto de la nueva seguridad social. Los efectos de la apertura y la creciente competencia , obligan a las empresas a definir estrategias encaminadas a elevar los índices de productividad que demandan los mercados interno y externos. Ésta nueva realidad implica en parte el crecimiento del desempleo y subempleo en nuestro país, que si bien cubre tanto a la mano de obra no calificada como a la profesional, se hace más evidente la última, consecuencia de las políticas que las empresas adoptan en materia tecnológica, renovación de personal y desarrollo de nuevos proyectos productivos o comerciales.

Adicional a lo anterior no sobra revisar las conclusiones de una tesis de grado realizada por Jaime Alberto Andrade y César Augusto Ortega de la universidad Javeriana ; dicho trabajo de grado deduce el alcance de las repercusiones de la reforma a la seguridad social y la incertidumbre que ello implica para el desempleo en Colombia :

- El efecto de la nueva seguridad social en las empresas es alto, independientemente del sector en que se desarrollen, sea comercial, financiero o industrial.
- Las consecuencias de la elevación de costos de la seguridad social se están dando, principalmente, en la disminución de personal, ya sea en forma directa

o a través de despidos o reemplazo por tecnología, o indirectamente con la integración de tareas, cuando el personal que sale de la organización no es reemplazado.

- La alta competitividad que exige la internacionalización de la economía no permite a los empresarios persistir en un incremento en los precios o margen de utilidad, para contrarrestar la elevación en los aportes por la Ley 100 de 1993.
- Los altos costos parafiscales aumentan la carga laboral, lo que genera obstáculos para aquellos países que pretenden invertir en Colombia.
- La elevada carga prestacional hace que las empresas acudan a la vinculación de empleados temporales y a la contratación de personal mediante el esquema de pago por honorarios.

Todo esto hace que se eleven en nuestro país los índices de empleo informal y subempleo, ya que éstos no están obligados a cotizar los aportes parafiscales, estrategia que comienza a generalizarse en muchos sectores productivos <sup>12</sup> .

Un primer paso en la solución de ésta crisis la ha dado el Servicio Nacional de Aprendizaje , SENA, que canaliza la información de las empresas y la inquietud de los desempleados ( profesionales, técnicos y personal no calificado ) a través de los Centros de Información para el Empleo, C.I.E., en veinticinco departamentos. Éstos C.I.E., fueron creados en 1990. La idea consiste en saber

---

<sup>12</sup> Ibid., p. 20.

cuales son las necesidades específicas del mercado para poder capacitar al recurso humano y ofrecer en un corto plazo una propuesta que alivie la situación de desempleo. Pese a la descentralización de los C.I.E., el alto índice de desempleo, la baja capacitación, los pocos candidatos que pasan la entrevista, los empresarios que desisten de llenar las vacantes, entre otras, hacen que éste esfuerzo se convierta en insignificante y por consiguiente son las mismas empresas las que tienen que solucionar sus deficiencias de personal y los mismos desempleados los que tienen que tomar la decisión de regalar su trabajo o de buscar otras alternativas <sup>13</sup>.

Sin embargo, la anterior no constituye una solución real, puesto que ahora conseguir empleo en Colombia tiene un alto costo, aunque suene insólito, muchas personas tienen que pagar para que las dejen trabajar. Las agencias intermediarias de empleo, públicas y privadas, están cobrando el servicio, pese a que está prohibido por la Ley. El costo para un trabajo no calificado oscila entre 50.000 y 100.000 pesos. Aunque directamente en el SENA no se cobra, enviar un candidato a una empresa cuesta 100.0000 pesos, que el país paga en burocracia. Las oficinas de empleo creadas por los municipios gastan en promedio 120.000 pesos por puesto conseguido. En algunos casos, el sector privado tiene una tasa superior, si un desempleado altamente calificado quiere ingresar a las grandes ligas privadas, el costo de colocación oscila entre medio

---

<sup>13</sup> Revista Fenalco. El desempleo. No 30. Bogotá (Colombia): junio. 1996.

millón y diez millones de pesos y que aunque está prohibido cobrarlo, hay que pagarlos.

Las únicas que no tienen un costo directo para los usuarios son las agencias de empleo que manejan algunas empresas privadas. Sin embargo, hay quienes afirman que ésta inversión se traslada a los costos finales de los productos que ofrecen los miembros de las fundaciones. Las anteriores cifras hacen parte del Diagnóstico sobre la intermediación laboral en Colombia, realizado por el consultor Efraín Pardo Colón, financiado por el Ministerio de Trabajo. La crítica situación por la que atraviesa la intermediación del empleo sirvió de plataforma para el lanzamiento de la Red Digital Nacional de Información y Gestión para el Empleo (REDINGE), que aún está siendo estudiada por dicho Ministerio. Según la investigación, en Colombia proliferan las oficinas de intermediación de empleo, que incluyen a entidades estatales, privadas, educativas, cooperativas, municipales, fundaciones y asociaciones comunitarias, entre otras, que suman alrededor de 2.000 empresas dedicadas a seleccionar y ubicar personal. Pese a ello, más del 90 % de los colombianos consiguen trabajo en forma directa, sin acudir a un intermediario.

**COSTOS DE LA INTERMEDIACIÓN DE EMPLEO  
(VALOR PROMEDIO POR PERSONA COLOCADA)**

<b>Tipo de intermediario</b>	<b>Costo por persona colocada \$</b>
SENA	100.000
Agencia de temporales	Entre 10.000 y 100.000
Oficina de municipio	120.000
Servicio de empleo de Bogotá	500.000
Agencia privada elite	Entre 500.000 y 1.000.000
Convocatoria directa	Entre 35.000 y 70.000
Medio de información	Entre 50.000 y 100.000

Fuente: Periódico El Tiempo. Sección Económica. 23 de marzo. 1998.

3.2.1 Psicología del desempleado colombiano. El desempleo generalmente no pasa de ser un frío registro de las páginas económicas. Sin embargo, pocos se acuerdan del drama humano que hay detrás de esas cifras. El drama personal del desempleo es de tal magnitud que expertos como el psicólogo, investigador y catedrático Rubén Ardila, consideran que para una persona es preferible tener un empleo malo que no tener ninguno.

El viacrucis emocional por el que atraviesa una persona al no ser capaz de satisfacer sus propias necesidades económicas y sostener a su familia es bastante tormentoso.

En general las personas que no consiguen trabajo lo atribuyen a causas externas como :



- **Sin culpa.** Se refiere a no tener contactos o palancas, o a la recesión económica del país o a que nadie da una recomendación que sirva. Lo que indica una percepción acerca de que el trabajo no lo consigue el mejor o la persona que esté más motivada, sino la que tenga más influencias o conozca más gente importante ; mientras las personas que tienen empleo piensan que son ellas las que pueden cambiar su destino a voluntad, para el desempleado no tener trabajo no es culpa suya y su problema se lo deben solucionar los demás. Esto conlleva a su vez a que la persona que carece de empleo pierda la confianza en sí mismo y en su capacidad. La actitud ante la búsqueda de trabajo varía según el tiempo que la persona pase desempleada. En conclusión, lo anterior indica que el concepto de palancas sigue teniendo en Colombia gran importancia y este es un círculo vicioso difícil de romper

Los aspectos por los cuales atraviesa una persona al quedar desempleada son los siguientes :

- **Drama familiar .** La familia es una importante red de apoyo emocional y económico para el desempleado. Pero el hecho de que el sostenimiento del hogar recaiga sobre los otros crea fricciones. En muchos casos la familia brinda lo indispensable (alimentación y vivienda), pero en contraprestación exige al desempleado encargarse de ciertas labores domésticas y le manifiesta que es un apoyo pasajero. Pero sí por cuenta del desempleo a la esposa le

toca salir a trabajar o sobre sus hombros llevar el mantenimiento del hogar, la familia sufre un desajuste emocional. Independientemente de que haya o no otras fuentes de subsistencia, en todos los casos en que el jefe del hogar queda desempleado la situación de éste se torna tensionante porque aparecen las discusiones, los insultos, la agresión física y verbal de ambas partes. En consecuencia muchas veces el desempleado pierde el respeto de su conyugue y de sus hijos quienes piensan que no hace nada.

- **El aburrimiento.** Al desespero de ser una carga para la familia y afrontar serias dificultades económicas, se suma también el aburrimiento porque ya no saben que hacer con su tiempo, lo habitual es que pasen las horas rumiando su mala suerte y pensando en la forma de solucionar sus innumerables problemas. Muchas personas recurren al alcohol, aunque reconocen que es una mala alternativa, lo consideran un desahogo ; Dicha actitud disminuye sus escasas finanzas y sus relaciones sociales.

Al parecer los colombianos no están preparados para utilizar el ocio con fines creativos. Y, cuando quedan cesantes, las personas no utilizan ese tiempo en estudiar, cultivar aficiones o realizar eso que siempre quisieron. La idea obsesiva de conseguir trabajo les impide utilizar el tiempo en otras actividades. Las personas empleadas ocupan mejor las horas libres que las desempleadas. La sensación de estar perdiendo el tiempo se agrava cuando el desempleo se

prolonga demasiado, el individuo se da cuenta que está perdiendo ya no el tiempo, sino la vida.

- **Atrapado y sin salida.** A mayor tiempo sin trabajo, mayores problemas de salud. El insomnio, la falta de apetito y los trastornos psicosomáticos afectan a todos aquellos que permanecen prolongados períodos sin conseguir empleo. Muchas veces los trastornos físicos se toman su tiempo en aparecer, mientras que con los comportamentales sucede todo lo contrario. La más afectada es la salud mental, los individuos presentan continuas depresiones, angustia, sentimientos de inferioridad, irritabilidad y tratan de evitar el contacto con personas conocidas o con aquellos que puedan criticarlos.

Según el psicólogo Rubén Ardila, para tener una adecuada salud mental una persona necesita realizar una actividad significativa y, cuando se pierde el empleo, se pierde también parte del sentido de la vida. Esta dramática visión muestra que el desempleo tiene una incidencia que va más allá del aspecto económico. Y desde el punto de vista social, el creciente grupo de población que es afectado por ese problema requiere atención prioritaria <sup>14</sup>.

Sí a todo lo anterior le sumamos el caso de algunas personas sin empleo y que no poseen los recursos suficientes, nos damos cuenta que el desempleo no solamente es un problema que le compete a cada cual, sino que también está en

las manos del gobierno dar alguna solución, puesto que cada vez es el mercado laboral exige mayor capacitación, a la que en este país es muy difícil acceder, debido a los altos costos que representa. Sabemos entonces, que son bastantes las personas que tienen el deseo de superarse, pero sí el gobierno no implementa estrategias para que la capacitación en Colombia deje de ser la posibilidad de unos pocos y pase a ser la oportunidad a la que puedan acceder muchos, ésta situación no cesará los niveles críticos a los que ha llegado.

También se ha observado en algunas personas cesantes que el problema central está en su propia mente, porque se culpa así mismo por considerarse un fracasado. Esto impide que el individuo pueda ubicarse fácilmente en un nuevo cargo, ya que no logra un nivel adecuado de seguridad. De igual forma, en menor escala usar las llamadas palancas no es determinante en la consecución de un nuevo empleo, como se ha creído hasta ahora. Una investigación realizada recientemente por expertos ingleses encontró que quienes se dedican a buscar trabajo por su propia cuenta o participan en terapias de grupo, denominadas "de comportamiento de entendimiento", tienen tres veces más probabilidad de conseguir un puesto, porque implica un cambio en el estado de ánimo y busca transformar la percepción que tienen del mundo, así como de su trabajo y del entorno en el que se desenvuelven <sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Revista Semana. No. 760. Nov - Dic. 1896.

<sup>15</sup> Seminario de Economía y Negocios Portafolio. No.202. Agosto . 1997.

Entonces las principales implicaciones psicológicas de la pérdida del empleo son :

- **La pérdida de la identidad personal.** En la sociedad occidental el hombre se define por lo que hace. Al estar desempleada una persona pierde la identidad laboral que le ayudaba a lograr su identidad como ser humano.
- **Pérdida del status social.** La persona que no tiene un trabajo fijo carece de status en su ambiente social.
- **Disminución de la autoestima.** El individuo que no trabaja y desea hacerlo va perdiendo gradualmente su autoestima. La mayoría considera que no vale nada y que no consigue trabajo porque no sirva para nada.
- **Carencia de una actividad regular.** Tener una actividad enriquecedora es importante para la estabilidad emocional de una persona.
- **Falta de estructura en el uso del tiempo.** La mayoría de las personas no saben utilizar su ocio en forma creativa, entonces pierden el tiempo en forma lamentable.
- **Disminución de las relaciones sociales.** La mayor parte de las amistades que tiene una persona están de alguna forma relacionadas con su actividad laboral. Al no tener empleo éstas relaciones sociales disminuyen rápidamente. El grupo social se limita a la familia y a unos pocos amigos, generalmente desempleados.
- **Falta de participación en metas colectivas.** La persona empleada generalmente se identifica con las metas de su empresa en mayor o menor

grado y esto le sirve para darle sentido a su vida. Al no tener trabajo, estas metas colectivas desaparecen. Aunque pueden reemplazarse por otras, no siempre es fácil hacerlo.

### 3.3 DESEMPLEO EN EL SECTOR RURAL

La Apertura Económica con sus herramientas de privatización de los servicios del Estado, el libre comercio, la suspensión de subsidios y tratamiento preferencial arancelario y comercial del sector agropecuario tuvo un impacto sobre el sector con consecuencias aún impredecibles, pero que claramente apuntan a aumentar el desempleo rural, ( y urbano) la migración, una recomposición de la estructura de la tenencia de la tierra, (a costa de pequeños y medianos propietarios) y cambios radicales en las relaciones sociales, desde el interior de la familia rural, y hasta las relaciones más complejas de la sociedad en general. La pobreza empezó a agudizarse y era difícil predecir, puesto que otros países latinoamericanos ya lo habían vivido, que sus niveles se incrementarán volviendo más crítica aún la situación del 73 % de la población rural que, para 1988, ya vivía en condiciones de pobreza, 35 % de ellos en pobreza crónica.

La dinámica mostrada por las economías campesinas en la década pasada, aún en las zonas más difíciles del país, permitían pensar que podían sortear más ventajosamente la situación actual de Apertura y descentralización, ya que poseen recursos básicos con los cuales crean productos que son demandados en

los mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, mientras no haya una paz real, el sector rural y el campesinado no podrán disponer al máximo de las potencialidades que demostraron en dicha década.

El empleo agropecuario presenta características propias que lo diferencian del urbano y hacen que el marco analítico corriente para el estudio del empleo no sea adecuado para el caso del sector rural. De una parte, los procesos productivos agropecuarios al depender de condiciones bioclimáticas difíciles de modificar, generan discontinuidades en la intensidad de la utilización de la mano de obra. Ello es así, dada la existencia de una agricultura familiar que alberga en su interior una fuerza de trabajo en situación de subempleo y que, en las regiones donde coexiste con la agricultura moderna, establece con ésta intercambios temporales de fuerza de trabajo.

De otra parte, los mercados rurales de trabajo muestran procesos de ajuste diferentes a los urbanos: en el largo plazo el ajuste se da a través de las migraciones hasta las zonas urbanas, o hacia otras zonas rurales; y en el corto el ajuste es posible, gracias a la vinculación laboral a la agricultura comercial por parte de los trabajadores proveniente de la agricultura familiar, quienes buscan aumentar los ingresos para compensar la insuficiencia de los provenientes de la propia explotación agrícola; es éste sentido dicho ajuste de corto plazo tiene lugar a través del intercambio de fuerza de trabajo entre unidad de tipo diverso, cuya

motivación principal es la puesta en práctica de una estrategia de supervivencia de parte de las familias campesinas.

En la actualidad los principales problemas estructurales que ocasionan la migración de los campesinos a las ciudades, y a su vez el desempleo son:

- Las precarias condiciones de producción derivadas de la baja calidad y cantidad de los factores de producción y de los servicios complementarios a los que tiene acceso. En ésta problemática sobresalen las siguientes limitaciones:

**Tecnología:** existe una oferta limitada de tecnologías apropiadas y viables económicamente para los pequeños productores. El servicio de asistencia técnica gratuita sólo llegó en 1991, según estimativos del fondo DRI, a ciento ochenta y cinco mil beneficiarios.

**Crédito:** cálculos recientes muestran que sólo cerca de una cuarta parte de los campesinos tiene acceso a crédito formal, debido a que las instituciones financieras consideran de alto riesgo y costo la vinculación de éstos agentes. De otra parte, la Caja Agraria ha disminuido en cobertura como resultado de la crisis financiera por la que atravesó durante 1992.

**Recursos hídricos:** la escasa disponibilidad e inadecuada regulación de los recursos hídricos en muchas zonas rurales, limitan la diversificación y los rendimientos productivos.



**Infraestructura física:** la falta de vías adecuadas y de suficiente infraestructura de comercialización reducen la capacidad de inserción de los pequeños productores a los mercados agrícolas.

**Tierra:** el INCORA estima en 165.000 las familias campesinas que carecen de tierra y 440.000 la poseen en cantidades insuficientes.

- La precaria organización y capacidad empresarial de los pequeños productores, al igual que su limitado acceso a tecnologías de post-cosecha, limitan el potencial de sus empresas para desarrollar economías de escala en procesos de comercialización y agroindustria rural.
- La escasa y precaria cobertura de servicios sociales explica en buena parte la pobreza rural y se constituye en una barrera para incrementar la calidad de vida.
- La escasa participación de las comunidades beneficiarias en los procesos de formulación y ejecución de proyectos de desarrollo en forma más equitativa y compromete su viabilidad.
- El acelerado deterioro del medio ambiente y de los recursos naturales renovables en las zonas rurales disminuye su capacidad productiva.
- La ausencia de un análisis de género en el diseño y desarrollo de las políticas no permite mejorar la calidad de la participación femenina en los programas y proyectos.

---

Además de los problemas estructurales citados, la población rural ha venido enfrentando algunas dificultades coyunturales derivadas de un cúmulo de factores dentro de los cuales se destacan el clima, la caída de los precios internacionales, los problemas fitosanitarios, el ajuste ante las condiciones de la apertura, la crisis de la Caja Agraria, los movimientos guerrilleros y la erradicación de cultivos ilícitos, entre otros. Sin embargo, las dificultades se intensificaron a raíz de variables de las causas antes mencionadas, afectando segmentos importantes de la población rural en zonas tales como las cafeteras, maiceras, algodoneras, arroceras y petroleras principalmente. Además de reducir la producción y los ingresos de los pequeños productores, esta situación ha repercutido en el nivel de vida de los asalariados rurales en algunas zonas en donde se ha dado una notoria reducción de la demanda de trabajo rural.

En consecuencia, habrá que entonces observar los sectores urbano y rural, y diseñar políticas que permitan redistribuir la población, creando fuentes de trabajo donde se ubique al desocupado.

### 3.4 ESTADÍSTICAS

Detrás de la palabra desempleo, se oculta una situación numéricamente confusa; el rostro de un cáncer social plagado de peligrosas repercusiones políticas; la desesperación de humildes y hambrientas familias; la frustración y desasosiego de bachilleres, técnicos y profesionales.

Mucho se ha oído hablar del desempleo en los últimos días, juicios de distinto color, calibre y pragmatismo, acompañan a las conmovedoras crónicas periodísticas sobre familias sin amparo. Es tan intrincada la aritmética, geometría y realidad del fenómeno, que no hay estamento de la vida nacional que se halle a salvo, como tampoco lo hay que no pueda contribuir a mitigarlo.

Así, aunque el Departamento Nacional de Estadística (DANE) diga lo contrario, las cifras sobre desempleo son ni pueden ser precisas. Según el DANE la tasa actual de desempleo es de 13.6 % (segundo trimestre del año). Para obtener la tasa de desempleo el DANE se vale de la llamada encuesta de hogares, hecha trimestralmente, en viviendas escogidas en siete áreas metropolitanas (Santafé de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pasto). Cada seis meses se complementa la información con un ejercicio parecido en tres ciudades intermedias (Bucaramanga, Manizales y Pasto). Para muchos ni el volumen, ni el período que toman como punto de referencia en las encuestas elaboradas, son suficientes para establecer el verdadero índice de desocupación, aunque en un país como Colombia, carente de infraestructura estadística, resulta prácticamente imposible medir la tendencia real de cualquier fenómeno.

A continuación, presentaremos el análisis de cada una de las estadísticas, en cuanto a empleo se refiere, los términos a utilizar en los índices de mercado laboral, tasa de desempleo, tasa de ocupación, tasa global de participación y tasa de desempleo en la zona rural son los siguientes:

**Área metropolitana:** se define como el área de influencia que incluye municipios circundantes, que con la ciudad conforman un sólo tejido urbano no discontinuo y han sido reconocidos legalmente.

La distribución de la población según los conceptos de fuerza de trabajo se definen como:

**Población total (PT):** se estima por proyecciones con base en los resultados de los censos de población.

**Población en edad de trabajar (PET):** está constituida por las personas de 12 y más años en la parte urbana, y de 10 años y más en la parte rural.

**Población económicamente activa (PEA):** también se llama fuerza laboral y son las personas en edad de trabajar, que en la semana de referencia ejercieron o buscaron ejercer una ocupación remunerada en la producción de bienes y servicios. Ésta población se divide en :

**Ocupados (O):** son las personas que durante el período de referencia, ejercieron una actividad en la producción de bienes y servicios de por lo menos una hora remunerada a la semana, y los trabajadores familiares sin remuneración que trabajaron por lo menos 15 horas a la semana. También las personas que en la semana de referencia no trabajaron, pero que tenían un trabajo.

**Desocupados (D):** son las personas que en la semana de referencia buscaron ejercer una actividad en la producción de bienes y servicios. Realizaron cualquier actividad tendiente a conseguir un empleo (desempleo abierto). Las que habían buscado empleo antes y aún están interesadas (desempleo disfrazado). Las personas sin empleo que estuvieron esperando resultados de solicitudes.

**Principales indicadores que se obtienen:**

- Porcentaje de PET:  $PET / PT \times 100$
- Tasa global de participación:  $TGP = PEA / PET \times 100$
- Tasa de desempleo:  $TD = D / PEA \times 100$
- Tasa de ocupación:  $TO = O / PEA \times 100$ , es la relación entre los ocupados y la población en edad de trabajar.
- Tasa de subempleo:  $TS = S / PEA \times 100$

3.4.1 Mercado laboral. Al comparar septiembre y diciembre de 1996, la fuerza laboral (PEA) creció 0.9 % (58.189 personas): el número de ocupados aumentó en 77.386 personas y el de desocupados disminuyó en 19.197.

Santa Fe de Bogotá, D.C., participó con 45.0 % de la fuerza laboral (PEA) de las siete principales áreas metropolitanas, lo que corresponde a 2.811.451 personas (2.544.925 ocupadas y 266.526 desocupadas).

Excluyendo el Distrito Capital, la fuerza laboral de las siete áreas fue de 3.436.944 personas, de las cuales 2.983.085 estaban ejerciendo alguna ocupación y 453.859 buscando empleo. (Véase la Figura 1).

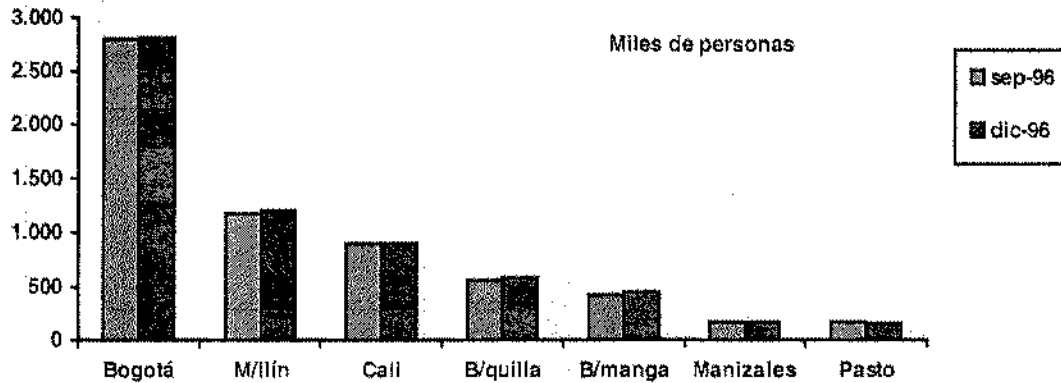


Figura 1. Mercado laboral (PEA), 7 áreas metropolitanas, Sep - Dic/96.

En diciembre además se investigaron las ciudades de Pereira, Cúcuta, Ibagué y Montería. En Pereira la PEA fue de 249.427 personas; en Cúcuta de 305.542; en Ibagué de 179.576 y en Montería 104.657. ( Véase la Figura 2 ).

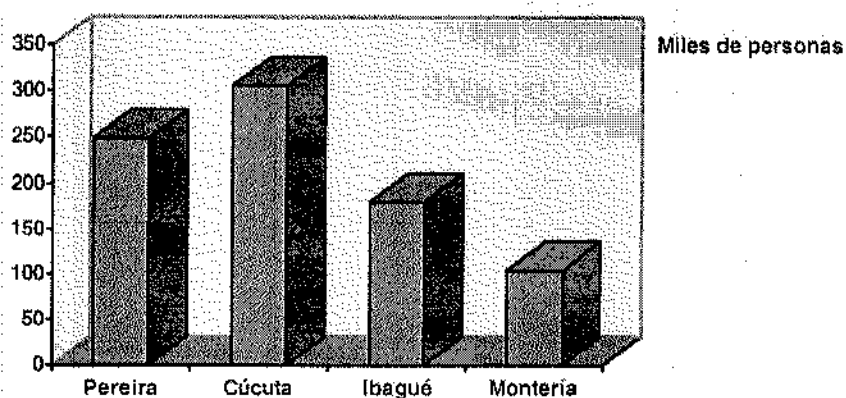


Figura 2: Mercado laboral (PEA), 4 áreas metropolitanas, Dic/1996p.

Al comparar marzo de 1997 con diciembre de 1996, la fuerza laboral (PEA) de las siete áreas metropolitanas disminuyó 0.2 % (15.360 personas): el número de ocupados disminuyó en 103.555 y el de desocupados aumentó 88.195.

Santafé de Bogotá, D.C., participó con el 44 % de la fuerza laboral (PEA) de las siete principales áreas metropolitanas, lo que corresponde a 2.785.544 personas (2.523.981 ocupadas y 261.563 desocupadas).

Excluyendo el Distrito Capital, la fuerza laboral del resto de áreas metropolitanas fue de 3.486.236 personas, de las cuales 2.949.051 estaban ejerciendo alguna ocupación y 537.185 buscando empleo. (Véase la Figura 3).

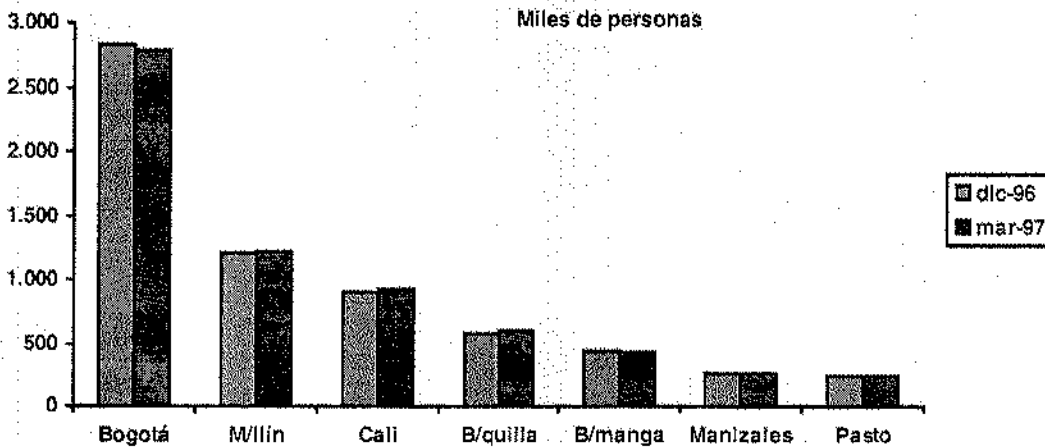


Figura 3: Mercado laboral (PEA), 7 áreas metropolitanas, Dic/96 - Mar/97p.

### 3.4.2 Tasa de Desempleo

3.4.2.1 Población desocupada por género, zona y nivel educativo. A pesar de que la tasa de desempleo se redujo entre 1988 y 1994, la masa de desocupados a nivel Nacional creció por efecto del crecimiento demográfico de 725.000 personas a 1.026.000. Los grupos sociales más vulnerables al desempleo y es este un hecho estructural que se observa desde 1988 son las mujeres y las personas con educación secundaria. La participación Nacional que las mujeres tienen en la masa de desempleados totales pasó del 54.8% al 56.3% a nivel Nacional, y la de población con estudios secundarios del 52.2% al 56.9%. El peso de las personas con secundaria en la desocupación total es más marcado a nivel urbano que en las zonas rurales a pesar de que también en ellas ha venido creciendo tendencialmente.



El desempleo es un fenómeno típicamente urbano y este carácter se ha venido acentuando con el tiempo: 67.2% en 1988; 83.2% en 1995. (Véase el Cuadro 2).

**Cuadro 2. PET, PEA, Población desocupada por género,  
zona y nivel educativo 1988 - 1995**

		1988			
		PET	PEA	OCUPADOS	DESOCUPADOS
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	17.806.765	9.895.398	9.170.484	724.914
	NINGUNO	1.827.301	982.335	953.851	28.484
	PRIMARIA	8.738.931	4.787.104	4.544.244	242.860
	SECUNDARIA	5.982.937	3.211.135	2.829.929	381.206
	SUPERIOR	1.228.180	889.005	817.968	71.037
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	8.567.533	6.599.205	6.271.434	327.771
	NINGUNO	862.291	709.695	693.282	16.413
	PRIMARIA	4.264.484	3.339.410	3.275.953	123.457
	SECUNDARIA	2.756.235	1.949.554	1.794.309	155.245
	SUPERIOR	667.435	522.046	490.565	31.481
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	9.282.141	3.296.193	2.899.050	397.143
	NINGUNO	965.070	272.640	260.569	12.071
	PRIMARIA	4.481.594	1.387.694	1.268.291	119.403
	SECUNDARIA	3.226.231	1.261.581	1.035.620	225.961
	SUPERIOR	560.622	366.959	327.403	39.556
<b>URBANO</b>	<b>TOTAL</b>	8.287.714	4.712.218	4.224.802	487.416
	NINGUNO	280.032	113.313	106.132	7.181
	PRIMARIA	2.736.058	1.536.178	1.403.085	133.093
	SECUNDARIA	4.099.630	2.240.765	1.959.623	281.142
	SUPERIOR	1.138.955	817.558	751.710	65.848
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	3.769.138	2.780.995	2.563.014	217.981
	NINGUNO	94.079	55.869	52.308	3.581
	PRIMARIA	1.185.504	928.738	860.676	68.062
	SECUNDARIA	1.864.763	1.313.184	1.197.178	116.006
	SUPERIOR	617.610	480.590	450.238	30.352
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	4.491.319	1.931.223	1.661.788	269.435
	NINGUNO	186.242	57.444	53.824	3.620
	PRIMARIA	1.545.325	607.440	542.409	65.031
	SECUNDARIA	2.235.809	927.581	762.445	165.136
	SUPERIOR	520.677	336.968	301.472	35.496
<b>RURAL</b>	<b>TOTAL</b>	9.566.116	5.183.180	4.945.682	237.498
	NINGUNO	1.548.932	869.022	847.719	21.303
	PRIMARIA	6.017.546	3.250.926	3.141.159	109.767
	SECUNDARIA	1.883.779	970.370	870.306	100.064
	SUPERIOR	88.818	71.447	66.258	5.189
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	4.797.439	3.818.210	3.708.420	109.790
	NINGUNO	768.554	653.826	640.974	12.852
	PRIMARIA	3.072.872	2.470.672	2.415.277	55.395

	SECUNDARIA	888.588	636.370	597.131	39.239
	SUPERIOR	49.179	41.458	40.327	1.129
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4.758.700</b>	<b>1.364.970</b>	<b>1.237.262</b>	<b>127.708</b>
	NINGUNO	777.237	215.196	206.745	8.451
	PRIMARIA	2.938.794	780.254	725.882	54.372
	SECUNDARIA	993.364	334.000	273.175	60.825
	SUPERIOR	39.711	29.991	25.931	4.060

Fuente: BFP - Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE.

## Cuadro 2. Continuación

		1992			
		PET	PEA	OCUPADOS	DESOCUPADOS
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>24.469.061</b>	<b>13.909.710</b>	<b>12.919.664</b>	<b>990.048</b>
	NINGUNO	1.942.599	1.017.799	979.070	38.729
	PRIMARIA	10.930.237	6.201.107	5.902.328	298.779
	SECUNDARIA	9.462.958	5.088.578	4.523.293	545.285
	SUPERIOR	1.944.412	1.488.275	1.388.366	101.909
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>11.736.182</b>	<b>8.876.043</b>	<b>8.461.787</b>	<b>414.256</b>
	NINGUNO	911.261	726.223	702.582	23.641
	PRIMARIA	5.358.815	4.292.627	4.163.799	128.828
	SECUNDARIA	4.377.438	2.957.339	2.735.899	221.440
	SUPERIOR	985.063	813.943	776.230	37.713
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12.736.791</b>	<b>5.033.667</b>	<b>4.457.877</b>	<b>575.790</b>
	NINGUNO	1.031.672	291.576	276.488	15.088
	PRIMARIA	5.572.208	1.908.480	1.738.529	169.951
	SECUNDARIA	5.077.824	2.111.239	1.787.394	323.846
	SUPERIOR	959.333	674.332	610.136	64.196
<b>URBANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14.202.599</b>	<b>8.286.109</b>	<b>7.541.580</b>	<b>744.529</b>
	NINGUNO	569.176	244.718	226.532	18.186
	PRIMARIA	4.850.728	2.712.360	2.529.996	182.364
	SECUNDARIA	7.061.417	3.883.863	3.438.910	444.953
	SUPERIOR	1.789.784	1.356.847	1.261.798	95.049
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6.258.264</b>	<b>4.815.385</b>	<b>4.504.502</b>	<b>310.883</b>
	NINGUNO	210.047	136.892	126.238	10.654
	PRIMARIA	2.092.215	1.863.303	1.679.622	83.881
	SECUNDARIA	3.261.506	2.224.967	2.044.964	180.003
	SUPERIOR	902.890	739.678	705.157	34.521
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7.669.389</b>	<b>3.470.724</b>	<b>3.037.078</b>	<b>433.646</b>
	NINGUNO	359.477	107.826	100.294	7.532
	PRIMARIA	2.554.769	1.049.057	950.374	98.663
	SECUNDARIA	3.798.218	1.656.896	1.393.946	264.950
	SUPERIOR	886.371	617.169	558.641	60.528
<b>RURAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10.283.143</b>	<b>5.623.601</b>	<b>5.378.084</b>	<b>245.517</b>

	NINGUNO	1.375.755	773.081	752.538	20.543
	PRIMARIA	6.279.948	3.488.747	3.372.332	116.416
	SECUNDARIA	2.399.077	1.184.715	1.084.383	100.332
	SUPERIOR	156.100	131.428	124.568	6.860
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5.206.954</b>	<b>4.080.658</b>	<b>3.957.285</b>	<b>103.373</b>
	NINGUNO	701.148	589.331	576.344	12.967
	PRIMARIA	3.266.975	2.629.324	2.584.177	45.147
	SECUNDARIA	1.116.212	732.372	690.935	41.437
	SUPERIOR	83.224	74.265	71.073	3.192
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5.074.282</b>	<b>1.562.943</b>	<b>1.420.799</b>	<b>142.144</b>
	NINGUNO	872.498	183.750	176.194	7.556
	PRIMARIA	3.008.225	856.423	788.155	71.266
	SECUNDARIA	1.281.590	452.343	393.448	58.895
	SUPERIOR	72.881	57.163	53.495	3.688

Fuente: BFP - Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE.

### Cuadro 2. Continuación

		1993			
		PET	PEA	OCUPADOS	DESOCUPADOS
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25.161.557</b>	<b>14.371.232</b>	<b>13.360.787</b>	<b>1.010.445</b>
	NINGUNO	1.900.402	984.339	955.902	28.437
	PRIMARIA	10.791.515	6.102.734	5.784.252	318.482
	SECUNDARIA	10.134.241	5.554.833	5.006.315	548.318
	SUPERIOR	2.242.297	1.660.757	1.547.185	113.572
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12.015.517</b>	<b>9.075.126</b>	<b>8.663.188</b>	<b>411.938</b>
	NINGUNO	889.695	709.508	694.852	14.656
	PRIMARIA	5.258.229	4.199.497	4.059.353	140.144
	SECUNDARIA	4.676.830	3.210.566	3.002.525	208.041
	SUPERIOR	1.132.828	904.597	856.418	48.179
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13.158.541</b>	<b>5.296.106</b>	<b>4.697.599</b>	<b>598.507</b>
	NINGUNO	1.011.822	274.831	261.050	13.781
	PRIMARIA	5.528.522	1.903.237	1.724.899	178.338
	SECUNDARIA	5.459.918	2.344.067	2.003.790	340.277
	SUPERIOR	1.110.558	756.160	690.767	65.393
<b>URBANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14.769.017</b>	<b>8.768.054</b>	<b>8.004.807</b>	<b>763.247</b>
	NINGUNO	492.993	207.671	197.197	10.474
	PRIMARIA	4.513.808	2.681.252	2.487.108	194.144
	SECUNDARIA	7.602.611	4.299.401	3.846.921	452.480
	SUPERIOR	2.093.407	1.538.835	1.433.984	104.851
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8.740.324</b>	<b>5.006.907</b>	<b>4.698.006</b>	<b>308.901</b>
	NINGUNO	178.343	111.722	106.471	5.251
	PRIMARIA	1.995.463	1.606.536	1.516.552	89.984

	SECUNDARIA	3.487.485	2.423.427	2.252.915	170.512
	SUPERIOR	1.051.184	837.015	784.695	42.320
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8.006.782</b>	<b>3.781.147</b>	<b>3.308.801</b>	<b>454.346</b>
	NINGUNO	315.021	95.949	90.726	5.223
	PRIMARIA	2.520.925	1.074.716	870.556	104.160
	SECUNDARIA	4.118.879	1.875.974	1.594.006	281.968
	SUPERIOR	1.041.187	701.820	639.289	62.531
<b>RURAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10.420.195</b>	<b>5.603.178</b>	<b>5.355.980</b>	<b>147.198</b>
	NINGUNO	1.407.616	776.668	758.705	17.983
	PRIMARIA	6.280.274	3.421.482	3.297.144	124.338
	SECUNDARIA	2.536.967	1.255.232	1.159.394	95.838
	SUPERIOR	150.533	121.922	113.201	8.721
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5.285.848</b>	<b>4.068.219</b>	<b>3.965.182</b>	<b>103.037</b>
	NINGUNO	710.605	597.786	588.381	9.405
	PRIMARIA	3.264.186	2.592.961	2.542.801	50.160
	SECUNDARIA	1.186.092	787.139	749.610	37.528
	SUPERIOR	81.429	67.582	61.723	5.859
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5.151.104</b>	<b>1.534.959</b>	<b>1.390.798</b>	<b>144.161</b>
	NINGUNO	688.049	178.882	170.324	8.558
	PRIMARIA	3.017.372	828.521	754.343	74.178
	SECUNDARIA	1.352.422	488.093	409.784	58.309
	SUPERIOR	69.191	54.340	51.478	2.862

Fuente: BFP - Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE.

## Cuadro 2. Continuación

		1994			
		PET	PEA	OCUPADOS	DESOCUPADOS
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25.741.647</b>	<b>14.514.472</b>	<b>13.488.623</b>	<b>1.025.849</b>
	NINGUNO	1.899.151	955.539	919.189	36.350
	PRIMARIA	10.833.596	6.056.806	5.741.706	315.000
	SECUNDARIA	10.553.465	5.659.687	5.107.877	551.810
	SUPERIOR	2.419.770	1.803.576	1.681.740	121.836
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12.285.797</b>	<b>9.188.355</b>	<b>8.759.773</b>	<b>408.582</b>
	NINGUNO	901.822	695.770	675.465	20.305
	PRIMARIA	5.283.234	4.185.048	4.041.874	143.374
	SECUNDARIA	4.884.060	3.305.605	3.106.262	199.343
	SUPERIOR	1.191.614	956.818	911.585	45.233
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13.472.507</b>	<b>5.346.117</b>	<b>4.728.850</b>	<b>617.267</b>
	NINGUNO	994.792	259.769	143.724	16.045
	PRIMARIA	5.537.889	1.871.758	1.700.132	171.626
	SECUNDARIA	5.886.406	2.354.082	2.001.615	352.467
	SUPERIOR	1.228.317	846.758	770.155	76.603

<b>URBANO</b>	<b>TOTAL</b>	15.187.208	8.755.600	6.049.220	706.380
	NINGUNO	484.711	197.625	164.675	12.950
	PRIMARIA	4.545.384	2.590.648	2.427.235	163.413
	SECUNDARIA	7.872.142	4.306.865	3.866.838	418.027
	SUPERIOR	2.222.512	1.636.093	1.526.866	111.227
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	6.928.284	5.049.117	4.773.588	275.529
	NINGUNO	186.862	111.494	105.764	5.730
	PRIMARIA	2.025.380	1.591.559	1.514.984	76.576
	SECUNDARIA	3.604.037	2.460.922	2.310.188	150.734
	SUPERIOR	1.097.248	870.585	828.422	42.183
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	8.230.231	3.706.483	3.275.632	430.851
	NINGUNO	297.777	86.131	78.911	7.220
	PRIMARIA	2.527.011	999.089	912.251	86.838
	SECUNDARIA	4.278.184	1.845.943	1.578.650	267.293
	SUPERIOR	1.126.523	767.508	698.444	69.064
<b>RURAL</b>	<b>TOTAL</b>	10.528.496	5.758.872	5.439.403	319.468
	NINGUNO	1.412.527	757.914	734.514	23.400
	PRIMARIA	6.277.597	3.466.158	3.314.571	151.587
	SECUNDARIA	2.685.108	1.352.822	1.219.039	133.783
	SUPERIOR	195.301	165.483	154.874	10.608
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	5.357.776	4.119.238	3.986.185	133.053
	NINGUNO	714.807	584.276	569.701	14.575
	PRIMARIA	3.255.044	2.593.489	2.526.690	66.799
	SECUNDARIA	1.277.807	844.683	798.074	48.809
	SUPERIOR	95.043	86.233	83.163	3.070
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	5.227.403	1.839.634	1.453.218	186.416
	NINGUNO	698.360	173.638	164.813	8.825
	PRIMARIA	3.018.701	872.669	787.881	84.788
	SECUNDARIA	1.405.199	508.139	422.965	85.174
	SUPERIOR	100.295	79.250	71.711	7.539

Fuente: BFP - Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE.

## Cuadro 2. Continuación

		1995			
		PET	PEA	OCUPADOS	DESOCUPADOS
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	26.221.571	14.895.278	13.786.325	1.128.951
	NINGUNO	1.813.204	928.743	906.602	22.141
	PRIMARIA	10.793.961	6.077.418	5.763.975	313.441
	SECUNDARIA	10.985.615	5.980.939	5.339.009	641.930
	SUPERIOR	2.531.996	1.858.442	1.709.097	149.345
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	12.475.134	9.338.730	8.844.870	493.860
	NINGUNO	853.220	659.702	647.594	12.108
	PRIMARIA	5.257.726	4.185.470	4.027.418	156.052

	SECUNDARIA	5.090.825	3.485.637	3.222.492	263.145
	SUPERIOR	1.229.388	972.092	912.208	59.886
<b>MUJERES</b>	TOTAL	13.747.081	5.556.548	4.921.455	635.091
	NINGUNO	959.289	269.041	259.008	10.033
	PRIMARIA	5.530.436	1.891.946	1.736.557	155.389
	SECUNDARIA	5.895.591	2.495.302	2.118.517	378.785
	SUPERIOR	1.302.109	886.350	796.891	89.459
<b>URBANO</b>	TOTAL	15.470.279	9.054.274	8.214.718	839.556
	NINGUNO	490.906	197.040	188.508	8.832
	PRIMARIA	4.482.960	2.556.244	2.371.486	184.758
	SECUNDARIA	8.113.024	4.561.480	4.056.512	504.968
	SUPERIOR	2.333.809	1.700.992	1.561.318	139.674
<b>HOMBRES</b>	TOTAL	7.086.012	5.184.618	4.819.020	365.598
	NINGUNO	179.522	99.942	94.608	5.334
	PRIMARIA	1.987.518	1.561.929	1.466.788	95.141
	SECUNDARIA	3.727.026	2.600.024	2.392.751	207.273
	SUPERIOR	1.140.524	896.607	839.426	57.181
<b>MUJERES</b>	TOTAL	8.426.050	3.869.656	3.395.698	473.958
	NINGUNO	311.960	97.098	93.900	3.198
	PRIMARIA	2.492.281	994.315	904.698	89.817
	SECUNDARIA	4.389.871	1.463.977	1.663.761	297.895
	SUPERIOR	1.193.210	804.385	721.892	82.493
<b>RURAL</b>	TOTAL	10.738.118	5.841.002	5.551.607	289.395
	NINGUNO	1.320.026	731.703	718.084	13.609
	PRIMARIA	6.317.484	3.521.172	3.392.489	128.683
	SECUNDARIA	2.875.554	1.419.459	1.282.497	136.962
	SUPERIOR	198.628	157.450	147.779	9.671
<b>HOMBRES</b>	TOTAL	5.411.089	4.154.112	4.025.850	128.262
	NINGUNO	672.732	559.760	552.986	6.774
	PRIMARIA	3.274.463	2.823.541	2.560.630	62.911
	SECUNDARIA	1.366.954	885.613	829.741	55.872
	SUPERIOR	89.082	75.485	72.760	2.705
<b>MUJERES</b>	TOTAL	5.318.228	1.686.890	1.525.757	161.133
	NINGUNO	647.482	171.943	165.108	8.835
	PRIMARIA	3.035.982	897.831	831.859	65.772
	SECUNDARIA	1.509.187	533.646	452.756	81.090
	SUPERIOR	109.488	81.965	74.999	6.968

Fuente: BFP - Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE

3.4.2.2 Tasa de desempleo según zona, género y nivel educativo. El desempleo total en el ámbito nacional se sitúa entre la tasa urbana más alta y oscilante y la rural más baja y estable. La evolución urbana es bastante conocida. Después de

haber alcanzado niveles del 14% hacia 1984/85, cayó a cerca del 10% en 1990 y se redujo aún mas entre 1992-1994 alcanzando los valores más bajos de los últimos 20 años. La desasceleración económica reciente que comenzó en el segundo semestre de 1995 había empezado a elevar de nuevo ésta tasa como se observa en el dato de septiembre (9.3%). Por su parte, el desempleo rural ha sido tradicionalmente más bajo y más estable que el urbano (entre 4.4% y 4.6% entre 1988 y 1993) y eso a pesar de la crisis del empleo rural que comenzó en 1992. Su elevación a niveles del 5.0% al 5.5% en 1994 y 1995 obedeció al comportamiento procíclico de la participación laboral que se recuperó tan pronto el empleo rural comenzó a reanimarse.

Las mujeres de todos los niveles educativos son un grupo especialmente vulnerable al desempleo, en lo urbano como en lo rural, lo mismo que las personas con secundaria. En las zonas urbanas y rurales el desempleo de las personas sin educación o con sólo primaria ha sido muy bajo. También a nivel urbano el desempleo ha estado por debajo del promedio para las personas con educación superior, si bien las cifras que se presentan tienen el inconveniente de incluir a los estudiantes universitarios que sufren un desempleo relativamente elevado. En el campo, en cambio, el desempleo de las personas con educación superior ha estado por encima de la media lo que indica las dificultades de inserción laboral de ésta población en el medio rural. (Véase el Cuadro 3).





**Cuadro 3. Tasa global de participación, empleo y desempleo por nivel educativo, zona y género 1988 - 1995**

	Tasa global de participación					Tasa de ocupación					Tasa de desempleo				
	1988	1992	1993	1994	1995	1988	1992	1993	1994	1995	1988	1992	1993	1994	1995
<b>TOTAL</b>	55.6	56.8	57.1	56.4	56.8	51.5	52.8	53.1	52.4	52.5	7.3	7.1	7.0	7.1	7.6
NINGUNO	53.8	52.4	51.8	50.3	51.2	52.2	50.4	50.3	48.4	50.0	2.9	3.8	2.9	3.8	2.4
PRIMARIA	54.8	56.7	56.6	55.9	56.3	52.0	54.0	53.6	53.0	53.4	5.1	4.8	5.2	5.2	5.2
SECUNDARIA	53.7	53.6	54.8	53.6	54.4	47.3	47.8	49.4	48.4	48.6	11.9	10.8	9.9	9.7	10.7
SUPERIOR	72.4	76.5	74.1	74.5	73.4	66.6	71.3	69.0	69.5	67.5	8.0	6.8	6.8	6.8	8.0
<b>HOMBRES</b>	77.0	75.6	75.6	74.6	74.9	73.2	72.1	72.1	71.3	70.9	5.0	4.7	4.5	4.5	5.3
NINGUNO	82.3	79.7	79.7	77.2	77.3	80.4	77.1	78.1	74.9	75.9	2.3	3.3	2.1	2.9	1.8
PRIMARIA	79.9	80.1	79.9	79.2	79.6	77.0	77.7	77.2	78.5	78.6	3.6	3.0	3.3	3.4	3.8
SECUNDARIA	70.7	67.6	68.6	67.7	68.5	65.1	62.5	64.2	63.6	63.3	8.0	7.5	6.5	6.0	7.5
SUPERIOR	78.2	82.6	79.9	80.3	79.1	73.5	78.8	75.6	76.5	74.2	6.0	4.6	5.3	4.7	6.2
<b>MUJERES</b>	35.6	39.5	40.2	39.7	40.4	31.3	35.0	35.7	35.1	35.8	12.0	11.4	11.3	11.5	11.4
NINGUNO	28.3	28.3	27.2	26.1	28.0	27.0	26.8	25.8	24.5	27.0	4.4	5.2	5.0	6.2	3.7
PRIMARIA	31.0	34.2	34.4	33.8	34.2	28.3	31.2	31.2	30.7	31.4	8.6	8.9	9.4	9.2	8.2
SECUNDARIA	38.1	41.6	42.9	41.4	42.3	32.1	35.2	36.7	35.2	35.9	17.9	15.3	14.5	15.0	15.2
SUPERIOR	65.5	70.3	68.1	68.9	68.1	58.4	63.6	62.2	62.7	61.2	10.8	9.5	8.6	9.0	10.1
<b>URBANO</b>	57.0	58.3	59.4	57.7	58.5	51.1	53.1	54.2	53.0	53.1	10.3	9.0	8.7	8.1	9.3
NINGUNO	40.5	43.0	42.1	40.8	40.1	37.9	39.8	40.0	38.1	38.4	6.3	7.4	5.0	6.6	4.3
PRIMARIA	56.2	58.3	59.4	57.0	57.0	51.3	54.4	55.1	53.4	52.9	8.7	6.7	7.2	6.3	7.2
SECUNDARIA	54.7	55.0	56.6	54.7	56.2	47.8	48.7	50.6	49.4	50.0	12.5	11.5	10.5	9.7	11.1
SUPERIOR	71.8	75.8	73.6	73.7	72.9	66.0	70.5	68.5	68.7	66.9	8.1	7.0	6.8	6.8	8.2
<b>HOMBRES</b>	73.8	73.8	74.3	72.9	73.4	68.0	69.0	69.7	68.9	68.2	7.8	6.5	6.2	5.5	7.1
NINGUNO	59.4	65.2	62.6	59.7	55.7	55.6	60.1	59.7	56.6	52.7	6.4	7.8	4.7	5.1	5.3
PRIMARIA	78.3	78.5	80.5	78.6	78.6	72.6	75.5	76.0	74.8	73.8	7.3	5.0	5.6	4.8	6.1
SECUNDARIA	70.4	68.2	69.5	68.3	69.8	64.2	62.7	64.6	64.1	64.2	8.8	8.1	7.0	6.1	8.0
SUPERIOR	77.8	81.9	79.6	79.3	78.6	72.9	78.1	75.8	75.5	73.6	6.3	4.7	5.1	4.8	6.4

Fuente: BFP - Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE

**Cuadro 3. Continuación**

	Tasa global de participación										Tasa de ocupación										Tasa de desempleo				
	1988	1992	1993	1994	1995	1988	1992	1993	1994	1995	1988	1992	1993	1994	1995	1988	1992	1993	1994	1995	1992	1993	1994	1995	1996
MUJERES	TOTAL	43.0	45.3	47.0	45.0	45.9	37.0	39.6	41.3	39.8	40.3	14.0	12.5	12.1	11.6	12.2									
	NINGUNO	30.8	30.0	30.5	28.9	31.1	28.9	27.9	28.8	28.5	30.1	6.3	7.0	5.4	8.4	3.3									
	PRIMARIA	39.3	41.1	42.6	39.5	39.9	35.1	37.2	38.5	36.1	36.3	10.7	9.4	9.7	8.7	9.0									
	SECUNDARIA	41.5	43.7	45.5	43.1	33.3	34.1	36.7	38.7	36.9	37.9	17.8	16.0	15.0	14.5	15.2									
	SUPERIOR	64.7	68.6	67.4	68.1	67.4	57.9	62.8	61.4	62.0	60.5	10.5	9.8	8.9	9.0	10.3									
RURAL	TOTAL	54.2	54.7	53.8	54.4	54.4	51.7	52.3	51.4	51.4	51.7	4.6	4.4	4.4	5.5	5.0									
	NINGUNO	56.2	56.2	55.2	53.7	55.4	54.8	54.7	53.9	52.0	54.4	2.5	2.7	2.9	3.1	1.9									
	PRIMARIA	54.0	55.6	54.5	55.2	55.7	52.2	53.7	52.5	52.8	53.7	3.4	3.3	3.6	4.4	3.7									
	SECUNDARIA	51.5	49.4	49.5	50.4	49.4	46.2	45.2	45.7	45.4	44.6	10.3	8.5	7.6	9.9	9.6									
	SUPERIOR	80.4	84.2	81.0	84.7	79.3	74.6	79.8	75.2	79.3	74.4	7.3	5.2	7.2	6.4	6.1									
HOMBRES	TOTAL	79.6	78.0	77.3	76.9	76.8	73.3	76.0	75.3	74.4	74.4	2.9	2.5	2.5	3.2	3.1									
	NINGUNO	85.1	84.1	84.1	81.7	83.2	83.4	82.2	82.8	79.7	82.2	2.0	2.2	1.6	2.5	1.2									
	PRIMARIA	80.4	80.5	79.4	79.7	80.1	78.6	79.1	77.9	77.6	78.2	2.2	1.7	1.9	2.6	2.4									
	SECUNDARIA	71.6	65.6	66.4	66.1	64.8	67.2	61.9	63.2	62.3	60.7	6.2	5.7	4.8	5.8	6.3									
	SUPERIOR	84.3	89.2	83.0	90.7	84.7	82.0	85.4	75.8	87.5	81.7	2.7	4.3	6.7	3.6	3.6									
MUJERES	TOTAL	28.7	30.8	29.8	31.4	31.7	26.0	28.0	27.0	27.8	28.7	9.4	9.1	9.4	11.4	9.6									
	NINGUNO	27.7	27.3	25.6	24.9	26.6	26.6	26.2	24.4	23.6	25.5	3.8	4.1	4.8	5.1	4.0									
	PRIMARIA	26.6	28.6	27.5	28.9	29.6	24.7	26.2	25.0	26.1	27.4	7.0	8.3	9.0	9.7	7.3									
	SECUNDARIA	33.6	35.3	34.6	36.2	36.4	27.5	30.7	30.3	30.1	30.0	18.2	13.0	12.5	16.8	15.2									
	SUPERIOR	75.5	78.4	78.5	79.0	74.9	66.3	73.4	74.4	71.5	68.5	13.5	6.4	5.3	9.5	8.5									

Fuente: BFP - Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE.

Para el conjunto de las siete áreas metropolitanas, la tasa de desempleo en 1997 fue 12.7%, superiores 1.4 puntos a la de diciembre de 1996 (11.3%). Esto significa 88.195 desocupados más.

El número de desempleados en marzo de 1997 en las siete principales áreas fue 798.748 personas, en un mercado laboral (PEA) de 6.271.780. (Véase el Cuadro 4).

**Cuadro 4. Tasa de desempleo según ciudades con sus áreas metropolitanas  
1988 - junio 1997p**

AÑO	PERÍODO	TOTAL 4 ÁREAS	TOTAL 7 ÁREAS	Btá	M/lín	Cali	B/quilla	B/manga	Manizales	pasto
1988	Marzo	12.7	12.8	12.2	14.2	11.8	13.2	12.1	14.0	16.8
	Junio	11.7	11.9	10.9	13.4	12.2	11.4	13.1	12.0	17.1
	Septiembre	10.1	10.2	9.3	11.8	10.9	9.4	9.2	11.7	14.4
	diciembre	10.4	10.4	9.5	11.8	9.7	12.6	9.3	10.8	13.5
1989	marzo	10.9	11.0	9.7	12.7	10.5	13.9	9.9	13.0	12.6
	junio	10.1	10.3	8.5	12.2	11.3	11.3	12.9	11.0	13.7
	septiembre	8.8	9.0	7.4	11.8	7.7	11.5	8.9	9.7	14.3
	diciembre	9.1	9.4	6.3	12.8	11.7	10.1	10.0	11.3	14.4
1990	marzo	9.7	10.1	8.0	11.4	10.9	12.1	14.0	11.5	15.5
	junio	10.7	10.9	10.1	12.4	9.9	11.7	12.4	12.5	13.1
	septiembre	10.0	10.2	8.8	13.7	8.7	10.4	10.9	10.4	14.8
	diciembre	10.6	10.6	10.8	12.4	8.7	9.5	10.8	8.2	11.9
1991	marzo	10.5	10.7	9.2	13.8	10.6	9.8	13.1	10.4	14.8
	junio	10.4	10.7	8.9	14.8	9.1	10.9	13.0	10.8	16.0
	septiembre	9.7	9.8	8.1	13.8	9.1	10.4	9.2	10.5	14.1
	diciembre	9.3	9.4	8.1	13.1	8.9	7.8	10.5	9.6	13.1
1992	marzo	10.5	10.8	8.4	15.2	9.4	12.5	13.1	10.7	14.7
	junio	11.1	11.2	9.3	15.4	11.7	10.7	12.1	9.9	14.9
	septiembre	9.0	9.1	7.3	12.2	8.9	10.7	9.9	8.5	12.9
	diciembre	9.6	9.8	8.5	12.5	8.7	10.0	12.9	8.7	10.8
1993	marzo	9.3	9.6	7.3	13.2	8.7	11.2	12.3	11.6	14.6
	junio	9.0	9.1	7.0	12.0	10.8	9.3	8.6	8.4	12.4
	septiembre	7.6	7.8	5.2	10.8	9.2	9.1	8.3	9.2	12.3
	diciembre	7.6	7.8	5.7	10.5	7.7	10.1	9.9	9.0	10.9
1994	marzo	10.0	10.2	8.1	13.2	10.8	11.3	11.6	10.3	12.6
	junio	9.5	9.8	7.7	11.9	10.3	11.8	12.5	12.7	12.2
	septiembre	7.4	7.6	4.9	8.6	11.3	10.1	8.1	11.1	10.2
	diciembre	7.6	7.9	7.2	8.4	8.9	8.8	12.0	8.5	9.9
1995	marzo	7.9	8.0	6.5	9.2	9.4	9.8	9.4	8.8	10.9
	junio	8.8	9.0	7.8	9.8	11.2	8.3	10.7	8.5	12.1
	septiembre	8.4	8.7	6.3	10.9	10.1	11.2	10.1	11.7	12.5
	diciembre	9.3	9.5	7.6	11.9	10.8	10.1	11.0	11.7	11.9
1996	marzo	10.0	10.2	8.2	11.6	13.1	8.2	10.8	13.3	12.6
	junio	11.2	11.4	9.5	12.0	14.4	12.5	13.2	12.5	14.7
	septiembre	11.9	11.9	10.3	13.3	14.9	12.1	10.8	12.9	15.5
	diciembre	11.1	11.3	9.1	13.5	14.0	11.2	12.0	13.8	13.9
1997	marzo	12.2	12.3	8.5	16.3	17.2	12.8	12.7	13.8	14.9
	junio p	13.7	13.6	11.5	15.9	18.8	11.8	11.5	12.2	15.1

Fuente: BFP - Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE.

3.4.3 Tasa de Ocupación. La tasa de ocupación en diciembre de 1996 aumentó 0.9 puntos respecto a septiembre del mismo año, al pasar de 52.0% a 52.9%.

El número de ocupados en diciembre fue de 5.528.010 personas y de 5.450.624 en septiembre de 1996.

El promedio móvil para las siete principales áreas metropolitanas entre 1986 y 1996, mostró que la tasa de ocupación creció hasta alcanzar un máximo histórico de 55.5% en septiembre y diciembre de 1993. Permanece relativamente estable por dos años y disminuye en el último año. (Véanse la Figura 4 y los Cuadros 5, 6 y 7).

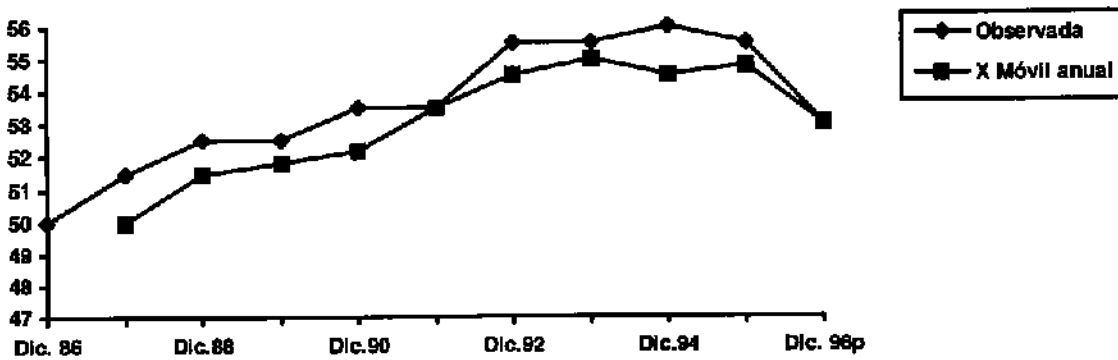


Figura 4. Evolución anual de la tasa de ocupación, 7 áreas metropolitanas, Dic1986 - 1996p.

**Cuadro 5. Tasa de ocupación según ciudades con sus áreas metropolitanas  
1988 - junio 1997p**

AÑO	PERÍODO	TOTAL 4 ÁREAS	TOTAL 7 ÁREAS	Btá	M/lín	Call	B/quilla	B/manga	Manizales	pasto
1988	Marzo	50.4	50.3	53.3	47.3	50.9	43.9	52.0	45.1	49.4
	Junio	51.6	51.5	54.8	47.1	52.2	45.9	53.7	46.3	49.7
	Septiembre	51.5	51.4	54.6	47.4	51.8	46.3	53.6	45.7	50.0
	Diciembre	52.6	52.4	55.7	48.8	53.2	46.0	54.1	45.2	51.7
1989	Marzo	50.9	50.9	53.8	48.0	52.0	43.4	53.2	44.6	52.2
	Junio	52.2	52.2	55.1	48.9	52.2	46.5	53.4	50.6	51.3
	Septiembre	51.7	51.7	54.4	47.7	53.4	45.8	54.7	46.4	52.0
	Diciembre	52.6	52.5	54.8	49.7	55.1	45.5	54.6	47.1	53.1
1990	Marzo	52.3	52.2	54.9	48.6	53.2	47.4	54.0	47.0	50.8
	Junio	51.8	51.9	55.7	47.2	51.9	45.0	54.7	46.5	53.4
	Septiembre	51.3	51.4	53.9	48.1	52.5	45.1	54.3	48.0	51.5
	Diciembre	53.5	53.5	55.8	50.3	55.6	47.7	54.9	50.1	53.5
1991	Marzo	53.3	53.2	56.2	49.3	54.7	47.3	54.0	47.3	52.4
	Junio	53.5	53.4	56.2	49.4	54.7	48.4	55.5	47.9	51.8
	Septiembre	53.6	53.6	58.3	49.0	54.9	49.0	57.3	47.8	53.9
	Diciembre	53.7	53.7	55.8	50.0	55.8	49.3	55.9	48.4	54.0
1992	Marzo	54.0	53.7	57.2	50.1	53.0	49.2	53.8	48.3	51.2
	junio	55.3	55.3	58.1	50.7	56.3	51.3	56.1	52.0	54.1
	septiembre	54.1	54.1	56.5	51.3	54.8	48.7	55.4	51.2	54.2
	diciembre	55.7	55.8	58.1	51.5	56.7	52.7	56.8	49.7	54.5
1993	marzo	54.5	54.3	56.5	51.8	55.6	49.4	56.2	49.8	50.4
	junio	54.5	54.6	56.8	51.3	55.1	49.8	58.9	51.6	52.9
	septiembre	55.6	55.6	58.7	52.5	54.8	50.1	57.3	50.9	54.3
	diciembre	55.3	55.3	57.6	51.9	57.3	48.8	59.4	50.6	53.4
1994	marzo	54.3	54.3	57.1	51.8	53.9	48.1	56.9	51.4	52.7
	junio	53.9	53.9	56.7	51.0	53.8	47.6	57.9	48.0	52.5
	septiembre	54.6	54.5	57.8	52.0	53.9	47.8	56.0	50.3	52.7
	diciembre	55.8	55.8	58.9	52.0	55.7	49.7	59.3	49.9	55.1
1995	marzo	54.5	54.5	57.3	50.8	54.1	49.9	57.4	48.9	53.7
	junio	54.1	54.0	57.8	51.5	52.1	46.5	55.7	50.2	52.1
	septiembre	54.2	54.2	58.1	49.9	52.8	47.6	57.5	49.7	54.1
	diciembre	55.5	55.6	59.5	51.4	52.1	51.5	59.4	51.5	58.0
1996	marzo	54.5	54.4	58.2	50.8	52.1	49.1	57.0	47.4	54.5
	junio	52.1	52.3	54.9	50.0	50.1	47.4	55.6	49.9	54.9
	septiembre	51.7	52.0	55.0	49.3	49.0	46.2	57.1	48.4	55.1
	diciembre	52.1	52.9	55.4	50.0	50.2	48.4	59.1	47.7	55.4
1997	marzo	50.8	51.2	52.9	49.1	50.0	47.7	55.9	46.0	53.3
	junio p	61.2	51.5	52.6	48.9	51.2	49.2	56.9	49.8	55.2

Fuente: DANE. Encuesta de Hogares, etapas 43 a 93

**Cuadro 6. Población ocupada según rama de actividad y sexo total 7 áreas Metropolitanas Dic. 1991 - 1996**

Rama de Activ. y sexo	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>TOTAL</b>	<b>4.916.926</b>	<b>5.200.338</b>	<b>5.327.493</b>	<b>5.543.138</b>	<b>5.678.303</b>	<b>5.576.587</b>
Agricultura	62.952	67.642	75.442	55.898	68.151	63.026
Minas	21.727	20.147	19.214	16.867	30.453	19.084
Industria	1.179.264	1.265.342	1.282.085	1.273.915	1.317.240	1.225.884
Elect. gas y agua	30.002	38.085	35.478	30.865	31.250	39.841
Construcción	272.321	330.776	384.058	422.282	425.625	340.037
Comercio	1.296.183	1.350.150	1.389.892	1.456.315	1.443.732	1.420.341
Transporte	313.635	358.661	349.821	371.061	383.986	407.785
Serv. Financieros	337.548	358.701	349.396	413.607	458.297	493.872
Serv. Comunales	1.391.847	1.438.430	1.445.899	1.497.918	1.524.372	1.549.785
No informa	8.447	4.404	16.206	4.365	4.197	16.932
<b>T. HOMBRES</b>	<b>2.899.827</b>	<b>3.050.144</b>	<b>3.130.949</b>	<b>3.233.270</b>	<b>3.291.749</b>	<b>3.245.223</b>
Agricultura	51.020	50.122	50.527	41.094	52.225	47.810
Minas	17.822	17.683	14.865	13.208	17.492	17.089
Industria	688.524	727.380	740.682	729.940	738.217	712.421
Elect. gas y agua	22.720	30.840	29.803	24.092	24.651	33.653
Construcción	255.135	310.774	357.002	388.294	394.259	323.205
Comercio	725.428	751.913	763.971	770.951	757.236	768.778
Transporte	281.252	291.316	313.239	330.859	344.726	364.881
Serv. Financieros	212.065	221.892	217.020	251.030	289.077	291.457
Serv. Comunales	641.501	646.586	635.917	681.038	670.872	678.607
No informa	4.362	1.838	7.923	2.764	2.994	7.122
<b>T. MUJERES</b>	<b>2.016.099</b>	<b>2.150.194</b>	<b>2.196.544</b>	<b>2.309.868</b>	<b>2.386.554</b>	<b>2.331.364</b>
Agricultura	11.932	17.520	24.915	14.804	15.926	15.216
Minas	3.905	2.464	4.349	3.679	2.961	1.995
Industria	490.740	537.962	521.403	543.975	579.023	513.463
Elect. gas y agua	7.282	7.245	5.675	6.793	6.599	6.188
Construcción	17.186	20.002	27.056	33.988	32.366	16.832
Comercio	572.757	596.237	625.921	685.364	686.496	651.563
Transporte	32.383	35.345	36.582	40.202	39.260	42.904
Serv. Financieros	125.483	137.009	132.376	162.577	169.220	202.415
Serv. Comunales	750.346	791.844	809.982	816.880	853.500	870.978
No informa	4.085	2.566	8.285	1.601	1.203	9.810

Fuente: DANE. Encuesta Nacional de Hogares, etapas 70 a 84



**Cuadro 7. Distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad económica y sexo, 7 áreas metropolitanas Dlc. 1991 - 1996**

Rama de Activ. y sexo	1991 %	1992 %	1993 %	1994 %	1995 %	1996 %
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Agricultura	1.3	1.3	1.4	1.0	1.2	1.1
Minas	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3
Industria	24.0	24.3	23.7	23.0	23.2	22.0
Elect. gas y agua	0.6	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7
Construcción	5.5	6.4	7.2	7.8	7.5	6.1
Comercio	26.4	26.0	26.1	26.3	25.4	25.5
Transporte	6.4	6.3	6.8	6.7	6.8	7.3
Serv. Financieros	6.9	6.9	6.8	7.5	8.1	8.9
Serv. Comunales	28.3	27.7	27.1	27.0	26.8	27.6
No informa	0.2	0.1	0.3	0.1	0.1	0.3
<b>T. HOMBRES</b>	<b>59.0</b>	<b>58.7</b>	<b>58.8</b>	<b>58.3</b>	<b>58.0</b>	<b>58.2</b>
Agricultura	1.0	1.0	0.9	0.7	0.9	0.9
Minas	0.4	0.3	0.3	0.2	0.3	0.3
Industria	14.0	14.0	13.9	13.2	13.0	12.8
Elect. gas y agua	0.5	0.6	0.6	0.4	0.4	0.6
Construcción	5.2	6.0	6.7	7.0	6.9	5.8
Comercio	14.8	14.5	14.9	13.9	13.3	13.8
Transporte	5.7	5.6	5.9	6.0	6.1	6.5
Serv. Financieros	4.3	4.3	4.1	4.5	5.1	5.2
Serv. Comunales	13.0	12.4	11.9	12.3	11.8	12.2
No Informa	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1
<b>T. MUJERES</b>	<b>41.0</b>	<b>41.3</b>	<b>41.2</b>	<b>41.7</b>	<b>42.0</b>	<b>41.8</b>
Agricultura	0.2	0.3	0.5	0.3	0.3	0.3
Minas	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0
Industria	10.0	10.3	9.8	9.8	10.2	9.2
Elect. gas y agua	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Construcción	0.3	0.4	0.5	0.6	0.6	0.3
Comercio	11.7	11.5	11.7	12.4	12.1	11.7
Transporte	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8
Serv. Financieros	2.6	2.6	2.5	2.9	3.0	3.6
Serv. Comunales	15.3	15.2	15.2	14.7	15.0	15.6
No Informa	0.1	0.0	0.2	0.0	0.0	0.2

Fuente: DANE. Encuesta Nacional de Hogares, etapas 70 a 84

3.4.4 Tasa Global de Participación. La tasa global de participación para las siete principales áreas metropolitanas del país en diciembre de 1996 fue 59.8 %, superior en 0.7 puntos a la registrada en septiembre del mismo año (59.1 %).

El dato observado en diciembre de 1996 de la tasa global de participación (59.8 %), superior en 0.2 puntos al del promedio móvil de cuatro trimestres (59.6 %). (Véanse la Figura 5 y el Cuadro 8).

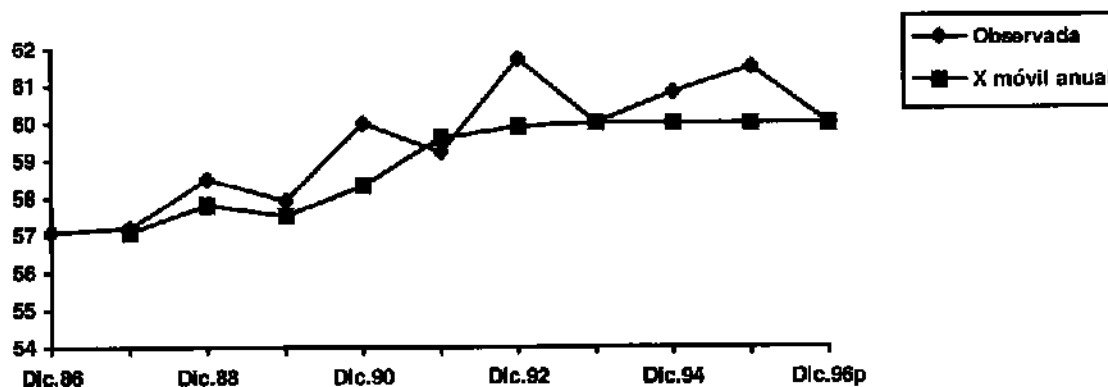


Figura 5. Tasa global de participación y promedio móvil, 7 áreas metropolitanas, Dic. 1986 - 1996p.

**Cuadro 8. Tasa global de participación según ciudades con sus áreas metropolitanas  
1984 - junio 1997p**

ANO	PERIODO	TOTAL 4 ÁREAS	TOTAL 7 ÁREAS	Btá	M/lin	Call	B/quilla	B/manga	Manizales	pasto
1988	marzo	57.7	57.6	60.7	55.1	57.7	50.6	59.1	52.5	59.4
	junio	58.4	58.4	61.5	54.4	59.5	51.8	61.8	52.7	59.9
	septiembre	57.3	57.2	60.2	53.8	58.1	51.0	59.1	51.7	58.4
	diciembre	58.6	58.5	61.8	55.4	59.0	52.7	59.6	50.7	59.8
1989	marzo	57.2	57.2	59.6	55.0	58.1	50.4	59.1	51.3	59.7
	junio	58.0	58.2	60.2	55.7	58.9	52.4	61.3	56.8	59.5
	septiembre	56.7	56.8	58.8	54.1	57.8	51.7	60.1	51.4	60.7
	diciembre	57.9	58.0	58.5	57.0	62.4	50.7	60.7	53.1	62.1
1990	marzo	57.9	58.1	59.7	54.9	59.8	53.9	62.8	53.1	60.1
	junio	58.0	58.2	61.9	53.9	57.7	5.9	62.5	53.2	61.5
	septiembre	57.0	57.2	59.1	55.7	57.5	50.4	60.9	53.6	60.4
	diciembre	59.9	59.9	62.5	57.5	60.8	52.7	61.4	54.8	60.7
1991	marzo	59.5	59.5	61.8	57.2	61.2	52.3	62.1	52.8	61.5
	junio	59.8	59.8	61.7	58.0	60.2	54.3	63.7	53.7	61.6
	septiembre	59.3	59.4	61.3	56.7	60.4	54.7	63.1	53.5	62.7
	diciembre	59.2	59.3	60.7	57.6	61.2	53.5	62.5	53.5	62.1
1992	marzo	60.3	60.2	62.5	59.1	58.5	56.3	61.9	54.1	60.0
	junio	62.0	62.0	60.9	59.5	63.3	57.0	63.4	57.2	63.3
	septiembre	59.5	59.5	63.5	58.4	60.1	54.5	61.5	55.9	62.1
	diciembre	61.6	61.6	61.0	58.9	62.0	58.6	65.3	54.4	61.1
1993	marzo	60.0	66.1	61.0	59.6	60.9	55.6	64.0	56.1	59.0
	junio	59.8	60.0	61.9	58.4	61.8	54.9	65.1	56.3	60.4
	septiembre	60.2	60.2	61.1	58.9	60.4	55.1	62.5	56.1	61.9
	diciembre	59.8	60.0	62.1	58.0	62.1	54.3	66.0	55.6	59.9
1994	marzo	60.3	60.5	61.4	59.7	60.4	54.3	64.3	57.3	60.3
	junio	59.5	59.8	60.6	57.9	59.9	54.0	66.2	55.0	59.8
	septiembre	58.9	58.9	63.5	58.9	60.8	53.1	60.9	58.5	58.8
	diciembre	60.3	60.6	61.3	56.6	59.8	54.5	67.3	54.6	61.1
1995	marzo	59.1	59.2	62.7	55.9	59.6	55.3	63.4	53.7	66.2
	junio	59.3	59.4	62.0	57.1	58.7	50.7	62.3	54.8	59.3
	septiembre	59.1	59.4	64.3	56.1	58.8	53.8	64.0	56.3	61.8
	diciembre	61.2	61.4	63.4	58.4	58.4	57.3	65.8	58.3	63.5
1996	marzo	60.6	60.6	60.8	57.5	60.0	55.1	63.7	54.7	62.4
	junio	58.7	59.1	61.3	56.8	58.5	54.2	64.1	57.1	64.2
	Septiembre	58.7	59.1	61.2	56.9	57.5	52.6	64.0	55.2	65.2
	Diciembre	59.2	59.8	61.2	57.9	58.6	54.5	67.2	55.3	64.3
1997	Marzo	57.9	58.3	57.8	58.7	57.4	54.7	64.0	55.7	62.6
	Junio	59.2	59.7	59.5	63.1	56.2	55.5	64.3	55.4	65.0

Fuente: BFP -- Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE.

3.4.5 Tasa de Desempleo en la Zona Rural. La Tasa de Desempleo Rural se redujo entre 1994 y 1995 en medio punto porcentual, pasando de 5.5 % a 5.0 %, lo que podría estar asociado al hecho de que el Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario pasó de crecer el 1.34 % en 1994 a 5.16 en 1995. Sin embargo, a pesar de haber mejorado la situación de empleo, la tasa de desempleo se mantuvo más alta en 1995 que en 1992, 1993 (4.4 %) y que en el 88 (4.6 %). (Véase el Cuadro 9).

**Cuadro 9. Variación de la Tasa de desempleo rural por nivel educativo  
1993 – 1995**

DESEMPLEO	1993	1994	1995	1994/93	1995/94	1995/93
Rural	4.4	5.5	5	1.1	(0.5)	0.6
Ninguno	2.3	3.1	1.9	0.8	(0.2)	(0.4)
Primaria	3.6	4.4	3.7	0.8	(0.7)	0.1
Secundaria	7.6	9.9	9.8	2.3	(0.3)	2
Superior	7.2	6.4	6.1	(0.8)	(0.3)	(1.1)

Fuente: BFP - Cálculos con base en la Encuesta de Hogares. DANE.

Lo llamativo de éstas cifras es que fue en 1992 año de bajo desempleo relativo, cuando se presentó una crisis agropecuaria de tal magnitud que el producto interno bruto (PIB) disminuyó. Éste comportamiento muestra que la tasa de desempleo rural está cada vez más desligada del comportamiento del sector agropecuario, porque el empleo sectorial apenas representa el 54.95 % del empleo rural y, en consecuencia que el empleo rural se mantuvo activo aún en presencia de la crisis agropecuaria.

El aumento general de la tasa de desempleo rural independientemente de su variación coyuntural 1994 - 1995, parece haber afectado más a los hombres que a las mujeres, lo que puede constituir un colorario de la terciarización del empleo rural. En efecto, la tasa de desempleo de los hombres pasó de 2.5 % en 1993 a 3.2 en 1994 y a 3.5 en 1995, es decir, los empleos perdidos por los hombres en el 94/93 se recuperaron mínimamente en el 95. En cambio, la tasa de desempleo femenino pasó, en los mismos períodos de 9.4 % a 11.4 %, pero bajo a 9.6 % en 1995, recuperando casi el mismo nivel de desempleo del 94. así que casi todas las mujeres fueron vinculadas de nuevo al trabajo.

Por nivel educativo también hay hechos interesantes. Cuando subió la tasa de desempleo en 1994, afectó proporcionalmente más a quienes no tienen ninguna educación y a los bachilleres que al nivel de primaria. Pero la tasa de desempleo de quienes tienen educación superior, por el contrario, disminuyó. Al bajar la tasa en 1995 fueron reenganchados los que no tienen ninguna educación que quedan en mejor condición aún que en el 93, casi todos los de primaria y se incorporan otros desempleados con educación superior. Los enteramente sacrificados son los bachilleres, porque no recuperan su nivel de desempleo del 93. (Véanse los Cuadros 2 y 3).

3.5 Tasa de desempleo actualizada. El panorama no puede ser más sombrío. En las siete ciudades principales del país hay 982.184 colombianos que no tienen empleo, los cuales son víctimas de la recesión económica que se extendió hasta

finales del año pasado y cuyas consecuencias siguieron derecho en el 98. Éste que se pensaba iba ha ser el año de la reactivación no lo ha sido sectores muy intensivos en la generación de empleo como la construcción siguen deprimidos.

Desde principios de la década pasada la tasa de desempleo no se ubicaba en el 14,5 %, como lo hizo en marzo del presente año. Aunque el gobierno tiene su propia explicación, se han generado empleos, pero es más la gente que sale al mercado laboral. Analistas y directivos gremiales de la Andi, Fedesarrollo, Anif y Fenalco, consideran que la economía no ha encontrado los senderos de la recuperación.

Los datos del 21 de abril de éste año, divulgados por el DANE, indican que en Colombia hay 5.805.246 personas desempleadas en las siete principales ciudades.

Cali continúa con los peores indicadores. Cuenta 182,167 desocupados, lo que indica que tiene una tasa de desempleo del 17,9 %.

La capital del Valle la ha golpeado muy duro el deterioro en el sector de la construcción, hecho que ha estado ligado ha la lucha contra el narcotráfico.

Medellín tiene la segunda tasa de desempleo más alta: 16,1 %.

El Viejo Caldas, cuya producción cafetera ha caído y sus industrias han sido ajenas al deterioro de la actividad económica, también registró una tasa de desempleo elevada: 14,7 %.

En cambio, Bogotá, que en los últimos años ha sido afectada por la inmigración producto de la inseguridad y la falta de oportunidades en otras regiones, tuvo un comportamiento aceptable en comparación con los sucedido en otras ciudades. De acuerdo con los datos del DANE, la capital colombiana registró una tasa de desocupación de 12,9 % (Véase la figura 6 y el cuadro 10)

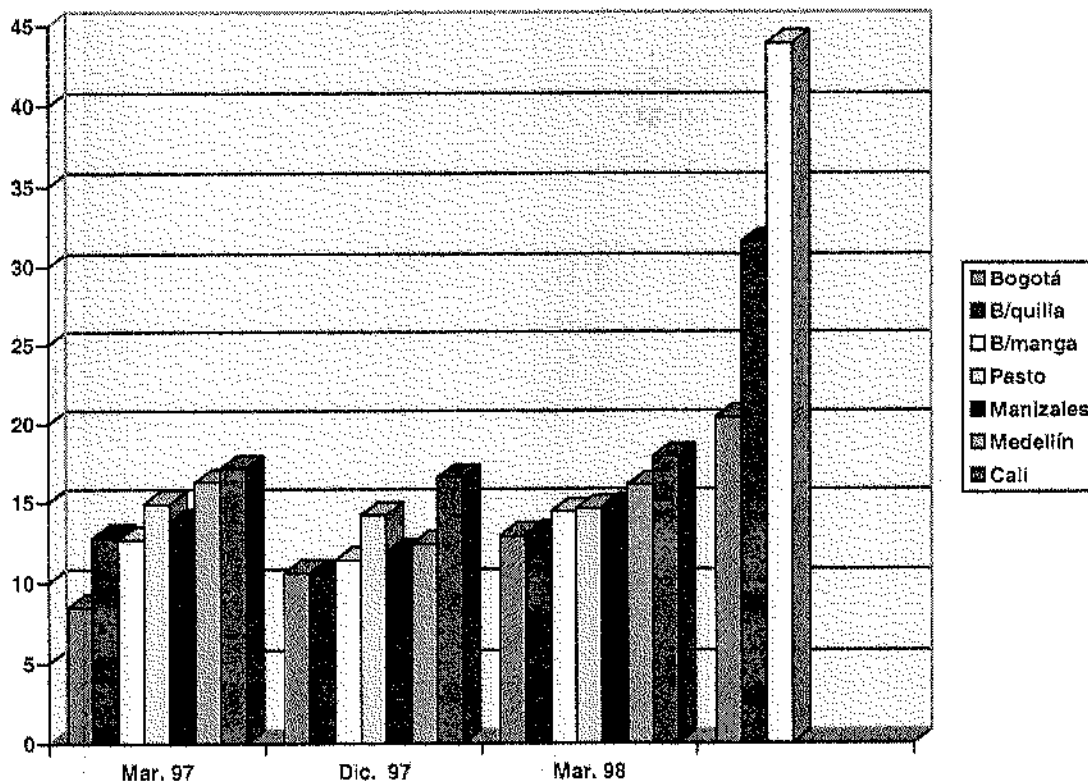


Figura 6. Tasa de desempleo. Siete ciudades principales, Marzo/98.

**CUADRO No 10. Tasa de desempleo a Marzo de 1998 (%)**

FECHA	MARZO/97	DICIEMBRE/97	MARZO/98
CIUDAD			
Bogotá	8.5	10.6	12.9
Barranquilla	12.8	10.6	13.0
Bucaramanga	12.7	11.4	14.4
Pasto	14.9	14.2	14.6
Manizales	13.8	11.9	14.7
Medellín	16.3	12.4	16.1
Cali	17.2	16.6	17.9

Fuente: Periódico el tiempo. Marzo de 1998.



#### 4. EL RECURSO HUMANO, FACTOR DECISIVO EN UNA ORGANIZACIÓN

La mayoría de las personas pasan trabajando la tercera parte de su vida adulta. Varias razones apremiantes y de sentido común así lo exigen. En primer lugar las personas necesitan trabajar para ganarse la vida: sobrevivir. En todas las culturas las personas de todas las razas trabajan. En las culturas primitivas, por supuesto, la supervivencia es quizá la razón más importante para trabajar.

Otro motivo importante por el que se trabaja es que la sociedad así lo espera. La sociedad está orientada hacia el trabajo e incluso las personas cuya supervivencia no depende de que se ganen la vida, desempeñan algún cargo o realizan algún trabajo.

Además de ser necesario para sobrevivir el trabajo puede también ser divertido, retador y emocionante. Aunque algún diccionario defina el trabajo como "esfuerzo físico y mental ejercido para hacer algo", tales esfuerzos también pueden ser placenteros y a menudo esa es la razón suficiente para trabajar.

Es así como el individuo debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, pues son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización <sup>16</sup>.

Sabiendo que el trabajador es importante para el desarrollo del individuo, cabe notar que este debe propiciarse en las mejores condiciones posibles, a partir de aspectos como los que se verán a continuación.

#### 4.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Además estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él.

---

<sup>16</sup> HUSE, Edgar y BOWDITCH, James. El comportamiento humano en la organización. Fonfo Educativo Interamericano S.A. Bogotá(Colombia): 1976

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de aprender a utilizarlas dentro de organizaciones complejas son relativamente nuevos. En los primeros días las personas trabajaban solas o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Existe la tendencia muy definida de suponer que en estas condiciones las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción, pero las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad y peligro y escasez de recursos. Tenían que trabajar de ésta manera para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

Luego se produjo la Revolución Industrial. Al principio, la condición de los trabajadores no mejoró, pero al menos se sembró, la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo. En 1800, en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen, joven Galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo.

En 1835 Andrew Ure reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad.

A principios de siglo Frederick Taylor mejoró el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que los trabajadores realizaran sus tareas.

Hacia 1930 Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la universidad de Harvard, llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. El trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Tan pronto como los resultados de estas investigaciones empezaron a filtrarse a la comunidad universitaria y a la industria, surgió un nuevo interés por el comportamiento humano en el trabajo. Una "Era de relaciones humanas" había comenzado. Esto ayudó a que surgieran los valores humanos de tal suerte que se equilibraran con otros valores en el trabajo. El aspecto lamentable de esta

situación fue, no obstante, que las relaciones humanas se desarrollaron con tanta rapidez que se crearon multitud de modas pasajeras y superficiales.

El término “Relaciones Humanas” perdió gradualmente el favor del que antes gozaba, aunque se sigue utilizando, especialmente a nivel operativo, debido a que es adecuado.

En los últimos años el comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones. Las personas tienen mucho en común; pero cada persona del mundo es individualmente distinta. Cada uno es diferente de los demás. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar una persona mejor en lo que respecta a desarrollo personal y satisfacción. Los empleados pertenecen a muchas organizaciones distintas de aquella en la que trabajan y desempeñan diversos papeles fuera de ésta. Sí es factible mejorar a la persona íntegramente, entonces los beneficios irán más allá de la empresa: a la sociedad en que cada empleado vive.

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones claves, son que se trata de sistemas sociales y que están constituidos con base en un interés mutuo.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una u otra parte. Es por eso que las organizaciones necesitan a las personas y éstas necesitan también a las organizaciones.

Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. El resultado es que todos se sienten alentados a enfrentar los problemas de la organización en lugar de enfrentarse unos con otros <sup>17</sup>.

Para efectos de la investigación, el comportamiento organizacional es la base de la excelente implementación de un PAL, puesto que en él, interactúan todos los elementos de la compañía, tales como las personas, la estructura y la tecnología; al existir equilibrio entre cada uno de dichos elementos los resultados del programa serán satisfactorios en un corto plazo.

---

<sup>17</sup> DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. El comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Séptima edición. México. 1989.



## 4.2 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas; está abierto, pues actúa con arreglo a unos aspectos recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí. Existe un número de variables que afectan a la calidad o cantidad del rendimiento laboral de una persona: inteligencia, aptitud, coordinación muscular, experiencia anterior, práctica en el trabajo y motivación.

La motivación se puede definir como "las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento". Las condiciones son extrínsecas e intrínsecas al individuo. Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades. De igual manera las personas evitan las actividades que no les proporcionan recompensa o ayuda o las que tendrían como consecuencia un castigo o un tipo negativo de satisfacción de necesidades.

Como el comportamiento tiene necesidades positivas y negativas, cualquier comportamiento específico es una interrelación compleja de las percepciones que el individuo tiene del objetivo y de su propia actuación, de la situación externa y de la tarea, de la importancia de esta, del grado en que satisfará sus motivaciones y necesidades y de su dificultad. El individuo puede estar muy

motivado para alcanzar el éxito, pero si la tarea parece demasiado difícil o poco remunerada quizá ni siquiera la inicie.

A través de la historia se han hecho muchos modelos distintos para intentar explicar porqué las personas trabajan y se comportan como lo hacen. En la actualidad ninguno de estos modelos aparece en un estado completamente puro, más bien forman un continuo a lo largo del cual se pueden colocar el comportamiento del trabajador y las ideas que guían las acciones de los supervisores.

A continuación se describen brevemente dichos modelos:

- **Modelo Fuerza y Coerción.** El hombre trabaja mejor cuando se le fuerza a una situación en la que produce o es castigado.
- **Modelo Económico – Mecánico.** El hombre trabaja principalmente por dinero. Se le considera como una máquina, que no necesita otras recompensas tales como realización, éxito, etc.
- **Modelo de Crecimiento o de Sistema Abierto.** El hombre toma decisiones habitualmente por sí mismo; es intencional y tiene objetivos individualizados; observa solamente las órdenes que son compatibles con sus propias necesidades y valores; se esfuerza por lograr el crecimiento, la responsabilidad y el éxito cuando están presentes las condiciones propicias para ello.



Estas suposiciones las han utilizado los teóricos para marchar en dos direcciones relacionadas entre sí: las teorías de Maslow sobre el hombre que se autorrealiza y las de Herzberg sobre higiene/crecimiento.

En cuanto, a la teoría de Maslow, ésta se puede definir en cuatro aspectos:

- Los motivos del adulto son muy complejos y ningún motivo único afecta al comportamiento. Más bien son muchos los motivos que pueden actuar al mismo tiempo.
- Existe una jerarquía de necesidades, por lo que en general las necesidades de bajo nivel han de ser satisfechas, parcialmente al menos, antes de satisfacer una necesidad de alto nivel. Los niveles de la jerarquía se dividen en necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, egóticas, y de desarrollo.
- Una necesidad satisfecha no es un motivador, cuando se satisface una necesidad surge otra que la reemplaza, de forma que, en cierto sentido, el hombre siempre se halla en situación de necesitado.
- Las necesidades de alto nivel se pueden satisfacer de muchos modos distintos que las de bajo nivel.

El modelo de Higiene/Crecimiento de Herzberg está estrechamente relacionado con la jerarquía de las necesidades de Maslow, en él se dan a conocer dos dimensiones, la insatisfacción en el trabajo dada por la política y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, la cantidad del mismo y el

sueldo. Por otro lado, se encuentra la satisfacción en el trabajo logrado a través del éxito, el reconocimiento, trabajo estimulante, responsabilidad y ascenso. Sin embargo, los factores motivadores y los de insatisfacción varían con la personalidad del individuo y con su tipo de trabajo.

Motivar a un individuo no es una tarea fácil y más aún si se tiene en cuenta que el hombre a diario presenta una nueva necesidad luego de satisfacer la anterior; es por esto que el PAL le permite al individuo sentirse útil e independiente, sabiendo que con ello su grado de motivación va a aumentar, puesto que sus necesidades se complacen gradualmente.

#### 4.3 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El individuo se considera como un subsistema en interacción con un sistema mayor: la organización social; la gente trabaja para satisfacer unas necesidades y en este sentido, las personas siempre están motivadas. Por consiguiente el individuo llega a la organización con un conjunto de necesidades; si la organización proporciona un clima propicio a la satisfacción de las mismas, trabajará. Pero, si el sistema mayor no proporciona estas oportunidades de satisfacer las necesidades, subordinará las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades.

Cuando una persona actúa recíprocamente con la organización, surgen dos elementos claves:

- La interacción es siempre un proceso de intercambio bilateral. A menos que ambas partes se beneficien del intercambio, la interacción se reducirá o será retenida por la parte insatisfecha.
- La interacción siempre entraña un sentido de obligación mutua. Si cualquiera de las dos personas de una interacción falta a sus obligaciones con la otra, la relación probablemente se interrumpirá. Por supuesto, en una organización, para mantener su estabilidad es de esencial importancia este proceso de obligación mutua o interdependencia <sup>18</sup>.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción vital. La naturaleza del ambiente externo del individuo influye en los sentimientos que tenga del trabajo. de modo similar, si un empleo es una parte importante de la vida, la satisfacción en el trabajo influye en la satisfacción de la vida del individuo.

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son:

- **Un trabajo que represente desafío para la mente.** El cual les permitirá emplear sus facultades y capacidades y les ofrecerá una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento.

---

<sup>18</sup> HUSE y BOWDITCH, Op. cit., p. 138.

- **Recompensas justas.** Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines con sus expectativas.
- **Condiciones laborales adecuadas.** Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal, como para realizar bien su trabajo.
- **Buenos compañeros.** Las personas obtienen algo más del trabajo que dinero o logros tangibles. En el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social.

La satisfacción también guarda una relación negativa con la rotación. Sin embargo, existen otros factores (como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas en cuanto a otras oportunidades laborales y la antigüedad en la organización) que limitan mucho la decisión de abandonar el presente empleo.

Las evidencias indican que una importante variable moderadora, para la relación entre satisfacción y rotación es el rendimiento del empleado. La organización se esfuerza bastante por conservar a los empleados que rinden ; obtienen aumento salariales, alabanzas, reconocimientos, oportunidades de ascensos, etc. Cabría decir exactamente lo contrario de las personas que rinden poco. La organización no se esfuerza por conservarlas, incluso se pueden ejercer presiones sutiles para que renuncien.

Por su parte, los empleados se pueden encontrar insatisfechos en la empresa, manifestándolo de diferentes maneras:

- **Abandono.** Incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia.
- **Expresión.** La insatisfacción expresada por medio de intentos activos y constructivos por mejorar la situación.
- **Lealtad.** La insatisfacción expresada por medio de una espera pasiva para que mejore la situación.
- **Negligencia.** La insatisfacción expresada permitiendo que la situación empeore <sup>19</sup>.

El PAL propende por mejorar al máximo las relaciones entre empleados y empleadores a través del logro de objetivos tanto individuales como colectivos, lo que conlleva a satisfacer de uno u otro modo sus necesidades. Esto se ve reflejado en su entorno, es decir, en las relaciones con su familia, con sus amigos y con los grupos a los que pertenece.

#### 4.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos favorables y desfavorables de un ambiente laboral humano. El propósito fundamental es desarrollar ambientes laborales excelentes tanto para las personas como para la

---

<sup>19</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Madrid(España): 1991.

producción. Es un gran paso hacia delante del diseño de trabajo tradicional, el cual se enfoca más a la especialización y eficiencia del desempeño de pequeñas tareas. Conforme fue evolucionando utilizó una división total de la tarea, jerarquías rígidas y estandarización del trabajo para alcanzar su objetivo de eficiencia. La idea consistía en disminuir los costos y utilizando mano de obra no calificada y repetitiva que pudiera ser capacitada fácilmente para desempeñar una pequeña porción del trabajo. El desempeño estaba controlado por una gran jerarquía que estrictamente definía una sola manera de desempeñar el trabajo.

Muchos problemas surgieron debido a la poca atención del diseño clásico a la calidad de vida en el trabajo. Existió una excesiva división de la tarea y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y las jerarquías. Los trabajadores especializados estaban aislados socialmente de sus compañeros, debido a que su alta especialización disminuía el interés de la comunidad por el producto.

Muchos trabajadores eran tan impreparados, no tenían ninguna satisfacción en su empleo. El resultado era una alta rotación de trabajo y ausentismo. Disminuía la calidad y los trabajadores se alienaban. El conflicto surgía cuando los trabajadores trataban de mejorar sus condiciones, la respuesta de la dirección a tales situaciones fue aumentar los controles, incrementar la supervisión y organizarse más rígidamente. Aún cuando estas acciones se intentaran para mejorar la situación, solamente lograron empeorarla, pues lo que se consiguió fue deshumanizar el trabajo. La dirección cometió un error común al tratar de

remediar los síntomas y no las causas de los problemas. La verdadera causa fue que en muchas ocasiones el trabajo mismo no era satisfactorio. Para algunos su situación era tan incongruente, que mientras más trabajaban, menos satisfechos se sentían. De ahí el deseo de disminuir el trabajo.

Un factor que contribuyó a aumentar el problema fue el cambio que se daba en los mismos trabajadores. Se volvían más educados, tenían mayores ingresos y eran más independientes. Empezaban a cubrir necesidades de más alto nivel, en lugar de sólo trabajar para ganar lo necesario. Posiblemente, el modelo clásico fue mejor para una fuerza de trabajo pobre, sin educación, con frecuencia analfabeta, que no tenían ninguna habilidad desarrollada, pero definitivamente no fue el adecuado para la nueva fuerza de trabajo.

A partir de este momento la calidad de vida en el trabajo entra a jugar un papel importante en el ambiente laboral, buscando emplear las habilidades más avanzadas de los empleados para así hacerlos sentir un recurso humano no simplemente utilizado, sino desarrollado, y finalmente contribuyendo a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, conyugue o padre.

Como conclusión de los conceptos descritos anteriormente es importante tener en cuenta los factores que componen la calidad de vida laboral:

- **Identificación de la tarea.** Quiere decir que cada individuo debe saber lo que esta haciendo.
- **Trabajo significativo.** Define hasta que punto es importante que la tarea repercuta en los objetivos del empleado.
- **Autonomía.** La calidad de vida también se da en la medida en que los individuos sean totalmente autónomos en la labor que realizan.
- **Variabilidad.** El ambiente laboral es mas agradable siempre y cuando no exista monotonía en las actividades.
- **Aprender día a día mayores cosas.** Para lograr enriquecimiento personal y organizacional.

De igual forma, la calidad de vida en el trabajo tiene unas características con las cuales se convive durante los procesos organizacionales:

- **Trabajo en equipo.** Con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos en la compañía.
- **Reducción de costos.** Con lo cual la actividad productiva de la empresa será aún más eficiente.
- **Liderazgo, motivación y satisfacción.** Aspectos a tener siempre en cuenta para el manejo del recurso humano <sup>20</sup>.



La calidad de vida en el trabajo, es también el enfoque por el cual el PAL nace, se busca mejorar las condiciones laborales del empleado, capacitándolo para que cuente con mayores posibilidades de ascenso dentro de la organización o por el contrario para que al salir de ella tenga su propia empresa. Esto le permite al empleado tomar conciencia de la importancia que tiene la preparación (educativa – psicológica) para enfrentarse a cualquier circunstancia de la vida.

#### 4.5 ASPECTOS PSICOLÓGICOS DEL INDIVIDUO FRENTE A LA ORGANIZACIÓN

El hombre es un ser social, se caracteriza por una tendencia irreprimible a la vida social y tiene sus participaciones intergrupales. Vive en agrupaciones más complejas y dinámicas. Ha establecido un sistema, dentro del cual organiza y dirige sus asuntos. El comportamiento humano del individuo dentro de la organización es derivado de la totalidad de hechos que giran alrededor de su vida, es decir, su entorno.

Vivimos en una época de cambios políticos, económicos y sociales. El cambio social se manifiesta en la familia, la educación, la comunicación, el hombre tiene una nueva concepción de su valor; exige una organización más humana, donde se le permita su realización integral. Quiere sentirse responsable de su propio

---

<sup>20</sup> MELENDEZ, Silvia. Catedrática de Psicología Empresarial. Universidad de la Salle. Bogotá(Colombia): 1998.

destino y de su grupo. Desea establecer sus normas, conoce con claridad y precisión la percepción que tienen los demás de sí mismo, poder comunicar a los demás sus sentimientos, no ser tratado como herramienta de trabajo, sino poder diseñar su propio desarrollo personal y contribuir al desarrollo del grupo, a través de su propio crecimiento, donde se satisfagan necesidades e intereses mutuos <sup>21</sup>.

Es a partir de este momento es donde entra en juego la personalidad del individuo, ya que ella es la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás, y está determinada por factores hereditarios, factores ambientales y por la situación.

Existen una serie de atributos de la personalidad que se han separado porque guardan potencial para prever el comportamiento en las organizaciones. El primero de ellos está relacionado con el punto donde uno piensa que está el control de su vida. Los otros son la orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos.

- Punto de control. Hay personas que piensan que son dueños de su destino. Otras se consideran juguetes del destino y piensan que lo que ocurre en su vida se debe a la suerte o al azar. Los primeros atribuyen los resultados de la organización a sus propios actos. Si la situación no es atractiva, piensan que

---

<sup>21</sup> BARRANTES, Ana Gemma. Desarrollo personal a través del grupo. México: 1990.

sólo ellos tienen la culpa, hasta llegar al punto de renunciar a su trabajo; los segundos consideran que tienen menos control sobre los resultados de la organización que les importan, además son más dóciles y están dispuestos a cumplir órdenes.

- **Orientación a la realización.** Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Quieren superar obstáculos, pero desean sentir que su éxito (o fracaso) depende de sus actos. Esto significa que les gustan las actividades de mediana dificultad.
- **Autoritarismo.** Se refiere a la idea de que deben existir diferencias de posición y de poder entre las personas de una organización. La personalidad muy autoritaria es intelectualmente rígida; juzga a los demás, es diferente con sus superiores y explotadora de los inferiores, desconfiada y se resiste al cambio.
- **Maquiavelismo.** Término que deriva su nombre de Niccollo Machiavelli quien en el siglo XVI escribió sobre como alcanzar el poder y manipularlo, está muy relacionado con el autoritarismo. Un individuo muy maquiavélico es pragmático, mantiene una distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios. La frase “ sí esto sirve, úsalo” es congruente con la perspectiva maquiavélica, estas personas manipulan más, se dejan convencer menos y convencen a otros más que las personas poco maquiavélicas.
- **Autocontrol.** Es la capacidad del individuo para adaptar su conducta a los factores externos de una situación; son muy sensibles a las señales externas y se pueden comportar de manera diferente en distintas situaciones.

- Tendencia a correr riesgos. No todas las personas están dispuestas a correr la misma cantidad de riesgos. Esta tendencia a enfrentar o evitar riesgos tiene consecuencias en el tiempo en que se tarda en tomar una decisión y en la cantidad de información que se requiere para decidir.<sup>22</sup>

#### 4.6 CONTRATO PSICOLÓGICO

Cuando el empleado se incorpora a una organización se incorpora un contrato psicológico de palabra, aunque en general, no se trata de un acto consciente. Este contrato es una adición al acuerdo económico, que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. El contrato psicológico define las condiciones del compromiso psicológico del empleado con el sistema. Los empleados aceptan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez demandan algo más que recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad, tratamiento como seres humanos, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus expectativas<sup>23</sup>.

Sí la organización cumple con el contrato económico solamente, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas. Por el contrario, sí estas se cumplen tanto

---

<sup>22</sup> ROBBINS, Op. cit., p. 150.

<sup>23</sup> DAVIS Y NEWSTROM, Op. cit., p. 98.

económicas, como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que una persona espera de un grupo a los veinticinco años de edad, puede ser completamente diferente de lo que ese mismo participante espera a los cincuenta años. En la misma forma, lo que el grupo espera de una persona durante el período de organización, puede ser muy diferente de lo que espera el mismo grupo cuando se encuentra en cierta estabilidad o cuando está sufriendo un cierto revés económico.

Las expectativas de un participante de una organización surgen de sus necesidades primordiales, de lo que han aprendido de otras personas, de las tradiciones o normas que estén ejerciendo alguna influencia de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes. En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también estas expectativas convirtiendo al contrato psicológico dinámico que debe negociarse constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de los individuos a pesar de que no aparece escrito en parte alguna.

## 5. PROGRAMA DE ADAPTACIÓN LABORAL (PAL)

Según, el Dr. Mario Acevedo, economista y exdirector del PAL, es evidente que el desempleo colombiano paulatinamente ha ido cambiando de perfil. Hace años la población desempleada comenzó a ubicarse en las principales ciudades y se componía exclusivamente de campesinos inmigrantes. Hoy ese grupo está conformado por obreros, la mayoría no calificados, y por los egresados universitarios o con estudios superiores en distintas carreras, los cuales han entrado a formar parte de los colombianos que viven de la economía informal o del "rebusque". Paralela a ésta situación, del proceso de Apertura Económica se derivaron problemas en las estructuras de las empresas, las cuales no se encontraban preparadas para competir con la demanda de las exportaciones y a su vez con la calidad y el precio de los productos que entraban al país; por tal razón surgió la necesidad de adoptar cambios tecnológicos y físicos, es decir, readaptar los procesos para así marchar al ritmo del desarrollo; a su vez la apertura influyó sobre el trabajador en forma negativa ya que éste sintió peligro en su estabilidad laboral, al verse desplazado por la tecnología adquirida y no estar capacitado para manejarla correctamente.

Todo esto trajo como consecuencia un problema social, que el gobierno debía afrontar eficazmente. Y para tal efecto, contrató un consultor internacional

especializado en Adaptación Laboral, el cual estudio la metodología Canadiense con posibilidades de adaptarla para Colombia, interviniendo en éste proceso el Banco Mundial, el cual otorga recursos financieros a los países que se encuentran atravesando por ésta situación; es así como el estado decide nombrar al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), como ente ejecutor de los programas de Adaptación Laboral y directo colaborador del Banco Mundial. El SENA fue escogido por que una de las posibilidades para frenar el desempleo del país y lograr una mejor reinserción de los trabajadores era a través de la capacitación, para ello cuenta con 107 centros a nivel nacional que buscan cubrir las necesidades de aprendizaje al máximo.

En un principio el programa fue llamado Servicio de Adaptación Laboral Integral (SALI), el cual trabajaba a través de los Comités de Adaptación Laboral (CAL); los cuales tendrían, entre otras, las siguientes funciones:

- Propender a la creación de un ambiente constructivo y participativo en la respectiva entidad.
- Fomentar la presentación de iniciativas de los empleados, evaluarlos y brindar la asesoría requerida.
- Designar al presidente del CAL.
- Desarrollar una base de datos con el perfil de oferta de los empleados.
- Ofrecer entrenamiento a los empleados interesados en buscar empleo.

- Procurar asesoría y apoyo especial a los interesados en la creación de empresas.
- Atender con prioridad a los grupos más vulnerables.

Además, los comités recibían todo el apoyo técnico, administrativo y económico necesario para el logro de sus objetivos.

Para 1992 el Banco Mundial otorga un crédito llamado BIRF 3321 por US\$ 200 millones, el cual tiene dos fases:

- Reconversión industrial, mediante la adquisición de maquinaria correspondiéndole del crédito US\$ 195 millones.
- Adaptación Laboral con US\$ 5 millones.

La reconversión industrial en sus inicios desplazó demasiada mano de obra, lo cual trajo como consecuencia la intensificación de los programas teniendo como objetivo principal que las personas despedidas tuvieran la posibilidad de ser empleadores y no empleados recibiendo capacitación adecuada y a su vez creando conciencia en los trabajadores, que el salir de una empresa en vez de ser un peligro puede representar una oportunidad. Transcurrido un tiempo se empiezan a presentar dificultades en la metodología de los programas, siendo uno de los casos más exitosos, ya que tiene mayor relevancia e información el del Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT); mientras que otras empresas no lo tuvieron, ya que los comités nunca llegaron a definir claramente lo



que se podía hacer con los trabajadores, es entonces cuando el SENA deja de ser un ente capacitador para convertirse en mediador entre la empresa y los empleados, por ello, pierde su verdadero objetivo. Como producto de éstos inconvenientes el SALI pierde fuerza y se transforma en Servicio de Adaptación Laboral para el Sector Público (SAL-SP) trasladándose las funciones a la consejería de la primera dama, donde el programa finalmente se estancó y hasta finales de 1995 el SENA seguía formando parte de los CAL sin ningún resultado positivo, fue entonces cuando la subdirección de empleo y servicios de apoyo a la formación profesional toma conciencia que la estrategia utilizada en la Adaptación Laboral no es ineficaz, al contrario, lo que en realidad no funcionaba era el mal enfoque de la metodología ya que se había basado en la de países industrializados con otros panoramas, que no encajaban con nuestra cultura, siendo el empleado un ser integral que se encuentra en un clima organizacional diferente al de otros países; por ello el programa debía determinar funciones específicas a cada uno de sus integrantes, logrando así el mejor desarrollo del mismo. A partir de éste momento se cambia en parte dicha metodología, brindando no sólo atención al trabajador que pierda el empleo, sino también creando estrategias para conservarlo, todo esto a través del Programa de Adaptación Laboral (PAL), el cual se dividió en dos partes:

- **Entidades Públicas:** atendidas por el Ministerio de Trabajo a través de la Dirección Técnica de Empleo.
- **PAL:** atiende al sector privado a través del SENA.

Ésta división por sectores ocurre debido a la diferencia de la normatividad y agilidad con que funcionan los dos sectores <sup>24</sup>. Como consecuencia de ésta situación surgió la necesidad de desarrollar acciones de Adaptación Laboral, en empresas en proceso de cambio, siendo necesario recoger los elementos organizacionales que permitieran identificar el efecto de las desvinculaciones de trabajadores sobre ellos mismos, sobre el clima organizacional de la empresa, sobre su imagen institucional y sobre la sociedad en general. Para responder a todos éstos cambios el gobierno, auspiciado por el Banco Mundial y con la colaboración del SENA como ente ejecutor, adoptó un plan de modernización y reconversión industrial, donde los trabajadores y los empresarios colombianos son los grandes protagonistas, buscando un cambio de estructuras y de mentalidad que son a su vez causa y efecto de los vitales cambios que operan en la ciudad.

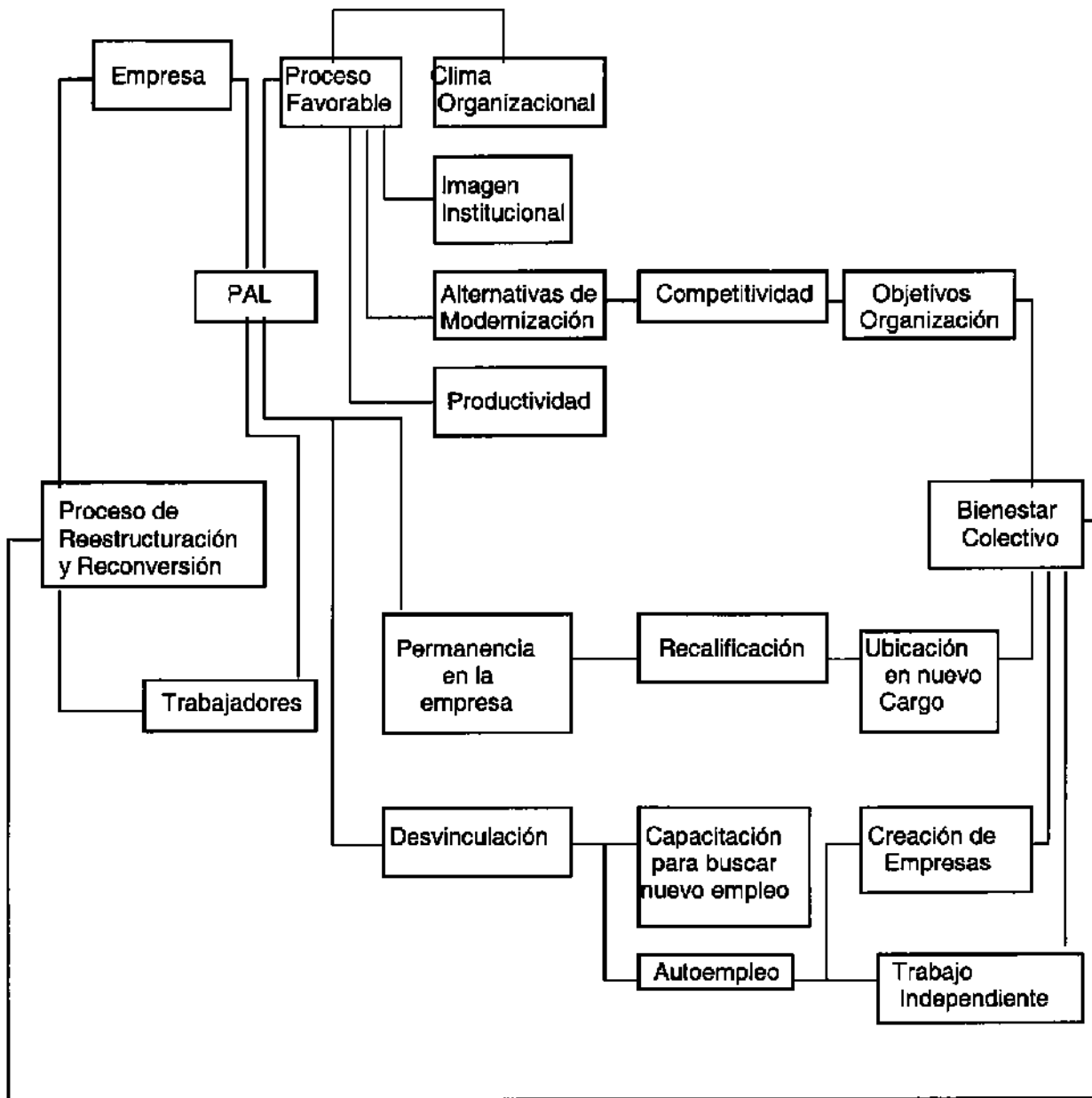
El PAL ó Programa de Adaptación Laboral se orienta, como parte de la política de empleo, a disminuir los costos sociales y económicos generados en las empresas del sector privado que emprendan procesos de reestructuración y reconversión que involucren medidas hacia el personal, y a la vez, apoyar a dichas empresas en la mejor ejecución de éstos procesos. Éste plan beneficia tanto al trabajador que ha sido desvinculado de su empleo, como al que está en riesgo de serlo, capacitándolo adecuadamente (cursos) para afrontar el cambio, recalificándolo de

---

<sup>24</sup> COPETE, Karen. Directora Programa de Adaptación Laboral. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Bogotá (Colombia): 1996.

acuerdo a sus habilidades, necesidades, experiencias y expectativas, logrando así una percepción adecuada de oportunidades y reincorporándolo a la actividad económica, de una manera más productiva y menos traumática. De igual forma se benefician las empresas en proceso de reestructuración, reconversión o cierre que conlleve al retiro de trabajadores o que demande su recalificación para evitar la pérdida de su empleo; cumpliendo satisfactoriamente con sus responsabilidades sociales, manteniendo y propiciando un buen clima organizacional, es decir, que el bienestar de trabajadores y empresas es uno sólo, su bien es común y cada uno es responsable del otro recíprocamente.

## OPERACIONALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ADAPTACIÓN LABORAL



El Programa de Adaptación de Laboral incluye dos fases: una de sensibilización, en la cual se motiva al trabajador a seguir adelante, adaptándose a cambios en su vida laboral (recalificación o desvinculación) y otra de capacitación que le permite al empleado adquirir una formación microempresarial, dándole la oportunidad de convertirse en empleador.

## 5.1 OPERACIONALIZACIÓN DEL PAL

Es importante anotar que el Programa de Adaptación laboral PAL funciona a través de la Unidad Coordinadora, nombrada por el SENA para desarrollar las labores de asesoría, ejecución y coordinación, luego de establecerse dicha unidad se inicia el proceso.

El Programa se divide en tres fases:

### FASE UNO

- La unidad coordinadora, compuesta por un grupo de personas especializadas en Adaptación Laboral, inicia un proceso de análisis con los trabajadores y la empresa determinando condiciones del proceso.

La empresa interesada formula la solicitud oficial de vinculación al programa. En cuanto a éste numeral, el año pasado se introdujo un cambio leve, pero

significativo, debido a que los directivos del programa se dieron cuenta que el empresario tiene suficientes problemas tratando de ofrecerle una mejor condición a los trabajadores que va a desvincular, negociando con ellos y buscando el consultor, siendo todo éste trabajo dispendioso, de tal forma que no contaban con el tiempo suficiente para diseñar y llenar formatos; con lo cual el programa terminaba siendo un ente burocrático, por ello, se agilizó éste trámite, pidiéndole al empresario que presentara a manera de información las condiciones básicas (qué es lo que quiere hacer, cuánto tiempo tardará la implementación, cuánto costará, quién será el consultor, etc.) para llevar a cabo el convenio.

- La Unidad Coordinadora define los procedimientos para el diseño, suscripción y ejecución del PAL, de acuerdo a las condiciones básicas acordadas con la empresa.

## **FASE DOS**

- Firma del acuerdo de Adaptación Laboral entre el SENA y la empresa beneficiaria.
- A través de una encuesta de opinión, realizada con anterioridad a los empleados se identifican cuales son sus expectativas ante la capacitación que desean, para ello la empresa contrata la asesoría de capacitación y asistencia

que puede ser brindada por el SENA o por otra entidad, para iniciar así las acciones del proceso de Adaptación Laboral.

### **FASE TRES**

- Se da inicio a las acciones de Adaptación Laboral, es decir, capacitación y entrenamiento para la recalificación o actualización laboral a trabajadores desvinculados o en riesgo de serlo ; programas de orientación ocupacional, apoyo socio-emocional y desarrollo de habilidades laborales ; y capacitación y apoyo en materia de creación de empresas y formas de autoempleo.
- La Unidad coordinadora monitorea, supervisa y evalúa las acciones de ejecución del programa.
- La empresa cubre el total de los gastos incurridos en el desarrollo del Programa de Adaptación Laboral.
- El SENA reembolsa el 60% del total de los gastos antes de impuestos, en que incurra la empresa por la ejecución del programa.

Las empresas podrán contratar las acciones de Adaptación Laboral con cualquier entidad de capacitación y el reembolso se efectuará sobre las acciones ejecutadas, previamente contempladas en el acuerdo de Adaptación Laboral. El PAL no financia costos fijos (como arriendos, mano de obra administrativa, seguridad social, cajas de compensación, servicios públicos, seguros, asesorías

contables permanentes, entre otros.) o recurrentes que formen parte de la operación de la empresa, ni acciones habituales de capacitación.

Por ello podemos decir que la responsabilidad social de la empresa no se agota en el pago de impuestos y la generación de empleo, sino que pretende el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en su zona de influencia.

En la actualidad el PAL ha sido incorporado en aproximadamente veinte compañías, a las cuales el SENA les hace un seguimiento periódico cada quince a treinta días en casos extremos, al igual que a sus empleados logrando con esto el buen funcionamiento del programa.<sup>25</sup>

## 5.2 VENTAJAS, LIMITANTES Y BENEFICIOS DEL PAL

5.2.1 Ventajas. Se realiza un trabajo social de gran magnitud, puesto que ayuda a la solución de uno de los problemas con mayor trascendencia que afronta la sociedad, como el desempleo.

Búsqueda de soluciones a problemas laborales, ya que se ofrecen alternativas tales, como la capacitación para empleos más calificados y la creación de microempresas.

---

<sup>25</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA. Programa de Adaptación Laboral. PAL. Bogotá (Colombia): 1996.



**Ambiente laboral excelente en todos los niveles organizacionales.**

**Permite que los empleados afronten la situación de cambio o reestructuración en la empresa y la asuman a su propia responsabilidad.**

**Eleva la competitividad de las personas en términos de su capacitación, es decir, que el mercado laboral podrá demandar personas con un nivel de calificación mayor.**

**Beneficia la imagen institucional, ya que en el mundo actual no resulta escindible lo que ocurre dentro de las organizaciones y sus efectos sobre el entorno.**

**Minimiza el impacto psicológico causado por la pérdida del empleo a los empleados de una organización.**

**Aumenta la productividad de la empresa, puesto que los procesos son más eficientes, debido al cambio de tecnología y a la forma en que es asumido dicho cambio.**

**Al mejorar tanto el recurso humano, como la tecnología, las empresas pueden competir aún más en los mercados nacionales e internacionales.**

5.2.2 Limitantes. Dilatación en la toma de decisiones por parte del empresario, teniendo en cuenta que entre mayor colaboración exista, mayor agilidad habrá en el proceso de Adaptación Laboral.

El empresario muchas veces piensa solamente en el dinero que tiene que desembolsar, para las acciones de Adaptación Laboral, sin detenerse a pensar que ellos no representan un gasto, sino una inversión que le traerá beneficios a él y a sus empleados.

La empresa no otorga el tiempo necesario a los empleados para su capacitación porque existe el temor a que la producción disminuya sustancialmente.

En ocasiones no se toma con seriedad el programa después de haber firmado el convenio, actitud que se puede observar en la poca asistencia a los cursos y en que no se cumplan las metas fijadas, entre otras.

Deficiencias en la visión empresarial, puesto que en algunos casos el recurso humano es visto como una herramienta de trabajo y no como un elemento de gran importancia dentro de la organización, lo que impide un desarrollo del mismo.

Poca confianza del sector privado en el sector público, debido a la imagen negativa que posee este último.

**5.2.3 Beneficios.** Las personas logran satisfacción personal porque aprovechan la desvinculación para mejorar su calidad de vida.

El programa logra ubicar al trabajador que ha sido desvinculado porque le ofrece alternativas de capacitación y recalificación acordes con sus habilidades, necesidades, experiencia y expectativas.

Brinda una percepción adecuada de oportunidades, ya que los individuos logran realizar proyectos que antes no veían posibles, como la creación de empresas.

Crea un ambiente o clima organizacional propicios para la productividad de la compañía.

Aumenta la imagen institucional, ya que las personas desvinculadas logran aceptar el cambio, y por ende, satisfacer adecuadamente sus necesidades.

Las empresas se benefician en la medida en que los costos incurridos por la implementación del programa son compartidos con la entidad promotora, siendo mayores para esta última.

En cierta medida, el país también es beneficiado con el PAL, porque evita que más colombianos engrosen las filas de los desempleados.

### 5.3 EXITOSA EXPERIENCIA EN EL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTE (MOPT).

Con el propósito de fortalecer el sector transporte, las directivas del MOPT, encabezadas por el Doctor Jorge Bendeck Olivella, emprendieron en 1993 la reestructuración de la entidad, dando cumplimiento a lo ordenado por el decreto 2151 del 30 de diciembre de 1992. Esta decisión implicaba la supresión de 8618 cargos a nivel nacional, con lo cual se afectaría la continuidad laboral de un número igual o inferior de Colombianos.

A su vez mediante el decreto 2171 del 92 el gobierno procedió a reestructurar el Fondo Vial Nacional como el Instituto Nacional de Vías INVIAS estableciendo su objetivo, funciones y estructura. Igualmente ordenó la supresión de los distritos de obras públicas como dependencias del MOPT, así los distritos entrarían en proceso de liquidación que se debería efectuar en el término máximo de los tres años siguientes contados a partir de la vigencia del mismo.

La supresión de cargos en el MOPT se hizo efectiva a partir del 31 de octubre de 1993 garantizando a los empleados oficiales mediante el Servicio de Adaptación laboral en planta central y los distritos, su preparación anticipada para el retiro y la

disponibilidad de recursos económicos por la oportuna cancelación de su indemnización.

Consciente de ésta situación se desarrollo el Servicio de Adaptación Laboral (SAL-SP) del sector público, que en el MOPT contó con el pleno respaldo de la administración que destinó recursos humanos, físicos y económicos para su debida atención. Ésta responsabilidad significó asumir el SAL, que se orientó a fomentar la creación de empresas de carácter asociativo, sin desatender las solicitudes para la capacitación de otras áreas.

La creación de 682 empresas, la generación de 2454 empleos y la reubicación de un importante número de empleados constituyen resultados ciertos de la efectividad del servicio.

El SAL-SP estaba compuesto por un Comité Interministerial de Coordinación CIC, un coordinador nacional, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, los Comités de Adaptación laboral CAL, que se crearon en cada entidad y los presidentes de los mismos.

Para la financiación del SAL-SP, el decreto señaló que el Gobierno Nacional debía efectuar a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público las operaciones y los traslados presupuestales requeridos. El doce de Abril de 1993 el presidente César Gaviria Trujillo instaló el CIC y reiteró a los directivos de las entidades la urgencia de adelantar la promoción para la conformación de los CAL,

designando a los representantes de la entidad y facilitando el apoyo logístico para su funcionamiento.

Con el ánimo de propiciar la creación de un ambiente entre sus funcionarios y minimizar el impacto psicológico que generaba la expectativa de la desvinculación laboral, se creó en el MOPT el Grupo Gerencial de psicólogos en la dirección de relaciones industriales.

El Grupo de Apoyo Psicológico GAP, se constituyó con el propósito de adelantar programas que permitieran reorientar la actitud del recurso humano ayudándoles mediante metodologías de seminario-taller:

- **Comunicaciones y relaciones interpersonales :**

Fluidez verbal

expresión corporal

Manejo de auditorio

Socialización en la organización

Desarrollo personal y familiar

- **Habilidades de dirección y liderazgo :**

Cómo ser un líder

Manejo del poder

Autocontrol y autodirección

- **Habilidades de solicitar, recibir y dar ayuda :**

Reconocimiento de los recursos individuales

Pérdida del temor ante la ayuda

Comprensión de los cambios físicos, psicológicos y emocionales que se dan en situaciones de crisis.

- **Habilidad de trabajar en equipo :**

El hombre como ser social

El respeto por la opinión contraria

Disposición a la controversia

La unión hace la fuerza

- **Manejo y prevención del conflicto :**

Cómo afrontar la pérdida del empleo

Ventajas de la pérdida del empleo

Apoyo familiar

La empresa, una aliada y no una enemiga

- **Conceptos básicos de administración estratégica, calidad total, gerencia del servicio y otros :**

Visión empresarial

Liderazgo

Capacitación empresarial, técnica, administrativa y gerencial

Cooperativismo, empresas asociativas y diferentes tipos de sociedades

Competitividad en calidad y servicio.

Así mismo, dada la necesidad de promover la creación de empresas asociativas con los funcionarios a desvincular que mostraran interés en ofrecer servicios demandados por el Ministerio de Transporte y el Instituto Nacional de Vías (INVIAS), se creó el Grupo de Formación Empresarial GFE, responsable de facilitar la formación de éstas empresas.

El proceso de Adaptación Laboral adelantado con servidores y exservidores del MOPT y del Instituto Nacional de Vías, en Colombia durante los años 1993, 1994 y 1995 constituyen una practica valiosa, que podría ser considerada por entidades del sector público o privado que al reducir sus nóminas quieran implementar programas similares con significativos beneficios sociales y económicos.

La reorganización de entidades públicas o privadas está inspirada en el propósito de mejorar la calidad de sus servicios y de aumentar su productividad; y casi siempre tocan al recurso humano (considerado hoy como un recurso). Lo anterior indica que se manejen de manera integral los procesos de reorganización, sin desconocer la importancia del elemento de Adaptación laboral. la manera como se logre éste propósito dependerá de la calidad humana y de la habilidad gerencial de las directivas de las empresas. (Véanse los Anexos A y B).

5.3.1 Empresas conformadas: Las actividades desarrolladas durante 1993 por los CAL, con el apoyo de los grupos GFE y GAP, facilitaron la conformación de



empresas de carácter asociativo integradas por egresados del MOPT.<sup>26</sup> (Ver el Anexo D ).

#### 5.4 PROTAGONISTAS DEL SERVICIO

Se considera importante reconocer a los protagonistas del servicio, en sus propias palabras, y su valioso aporte a este proceso inédito en la historia colombiana. Tales protagonistas fueron desvinculados inesperadamente o antes de jubilarse del MOPT e INVÍAS, cuando se realizó la reestructuración respectiva a cada entidad en 1993.

5.4.1 Dra. Yolanda Pinto de Tapias, secretaria general del Instituto Nacional de Vías(INVIAS). Cuando ingresé al MOPT en abril de 1993, en pleno proceso de reestructuración de la entidad, encontré la voluntad institucional de ayudar a los funcionarios. Lo más importante era la voluntad que tenía el gobierno para que las personas no se sintieran castigadas y el deseo ferviente para que se beneficiaran del proceso.

El Ministro Bendeck Olivella demostró durante todo el proceso su sentido humanitario, expresado en la necesidad de ayudar a la gente, de atenderla, de entenderla, para que fueran autogeneradores de su propia subsistencia. El hacer

---

<sup>26</sup> REYES VILLAMIZAR, Bernardo. Memorias SAL-INVIAS. Servicio de Adaptación laboral. Ministerio de Transporte. Bogotá (Colombia): 1996

las cosas bien vendría después ; con la voluntad irrestricta del estado para que saliera adelante proporcionando los recursos requeridos.

Considero que lo hecho por el MOPT en materia de Adaptación Laboral fue un despegue perfecto para el país. Ayudamos al estado a dejar un antecedente positivo para futuros procesos. También sirvió para que otras entidades, en su momento, se entusiasmaran e involucraran en el proceso. El apoyo psicosocial aportó bastante. El llegarle a la gente, comprenderla, tolerarla, y asistirle psicosocialmente se dio por que considerábamos que su desvinculación cambiaría radicalmente sus vidas.

5.4.2 Dra. Miryam López Aragón, Coordinadora nacional SAL y subdirectora de conservación del INVÍAS. La principal directriz del proceso de Adaptación Laboral adelantado en el instituto, fue procurar que los afectados aprovecharan al máximo la capacitación y asesorías brindadas.

Al asumir la coordinación del CAL consideré importante apoyar la creación de empresas. Los resultados fueron buenos, hubo mucha receptividad, la gente se motivó, y se crearon muchas empresas.

El grupo que manejo el SAL en el instituto fue muy bueno, comprometido y dedicado sacarlo adelante. Actuó con mística, capacidad de servicio a la comunidad, organizando todo con mucha iniciativa para que funcionara bien.

Para el desarrollo del proceso de Adaptación Laboral el instituto mantuvo una excelente relación con entidades calificadas en la capacitación del recurso humano.

La primera cooperación que hubo, y muy importante, fue de parte del SENA, que nos ayudó a desarrollar este proceso. El Ministerio de Trabajo estuvo muy interesado para que se diera este servicio.

5.4.3 Dra. Luby Stella Amaya, psicóloga y usuaria del CAL. Existía mucha expectativa por parte de nosotros sobre lo que iba a pasar, acerca de cómo serían las indemnizaciones. Había gente inconforme con el cambio.

La administración de entonces realizó reuniones semanales que me parecieron buenas. Se informaba al personal qué iba a pasar y cuáles eran los planes y proyectos que tenían con respecto a los indemnizados. Escuché que se iban a formar los CAL, que funcionarían para asesorar a las personas que salieron indemnizados en al búsqueda de otros objetivos, otra propuesta laboral. De eso me enteré cuando aún estaba trabajando, es decir, antes de indemnizarme.

5.4.4 Obdilia Cifuentes, socia-propietaria de la Cooperativa de Transporte Santafé de Bogotá COOTRANSSA LTDA. Ingresé al MOPT el 1° de febrero de 1973, estuve vinculada durante 20 años y 10 meses en servicios generales

desempeñando las funciones de aseo y ascensorista. Mi cargo fue suprimido por la reestructuración el 30 de noviembre de 1993.

Al momento de mi retiro me sentí supremamente desorientada dada la responsabilidad como jefe de hogar con tres hijos estudiando en universidad y colegio. Sentí una tristeza enorme porque el MOPT era mi casa ; para mí fue una gran pérdida. Sentí que perdía todo.

Al verme en esa situación, un vecino y compañero me sugirió hablar con Cootranssa, me dijo que esa era mi salvación y la de otros tantos. Yo no tenía experiencia en el sector transporte. No había otra salida, fue la única que vi posible. Por mi condición de mujer y por el cargo que desempeñaba, mi ingreso a la cooperativa fue posible.

Hemos recibido apoyo del gobierno y esperamos seguir con él. Con nuestro trabajo aspiramos a tener una mejor calidad de vida. Por su situación actual y sus proyectos, veo de manera positiva la perspectiva de Cootranssa.

Los programas del CAL fueron de gran ayuda para nosotros. Siempre participé con entusiasmo en las conferencias, seminarios y cursos programados por el CAL. Allí encontré esperanza, estímulo, etc., para seguir adelante ; sentí que había preocupación por nosotros.

## 6. LA EMPRESA AVÍCOLA POLLO EXTRA LTDA.

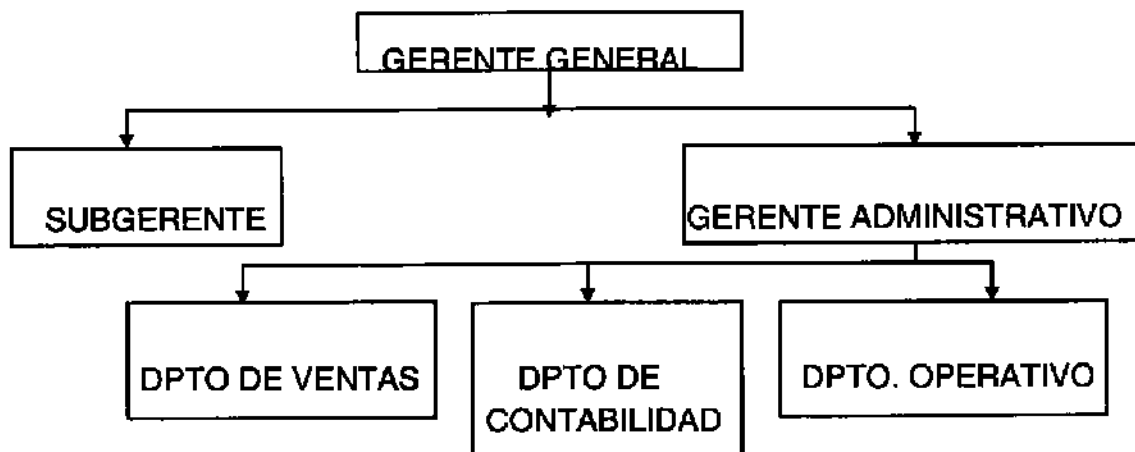
### 6.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Avícola Pollo Extra Ltda fue conformada en 1986 como persona natural, en ese entonces, contaba con cinco empleados y una camioneta para realizar la distribución del producto. El primero de octubre de 1992, la empresa pasa a ser Ltda debido al aumento en las ventas, y por ende, el incremento de los ingresos y en el patrimonio; al darse ésta situación se liquidó a los empleados y se les realizó un nuevo contrato.

La actividad de la empresa es la de distribuir y vender pollo sacrificado al por mayor y al detal en Santafé de Bogotá, a su vez cuentan con una granja de producción integrada, es decir, los insumos (pollo, comida, medicamentos, transporte) los facilita Pollo Andino Ltda y Pollo Extra Ltda pone a disposición la infraestructura, y el manejo de los galpones. Al liquidar el lote se restan los gastos y se divide la utilidad. A partir de éste momento Pollo Andino Ltda sacrifica el pollo y se lo vende a Pollo Extra Ltda de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En la actualidad Pollo Extra Ltda tiene cinco socios: uno mayoritario, con el 80% de las acciones y cuatro minoritarios (hijos del socio mayoritario) con el 5% respectivamente, completando así el 20% restante de las acciones. Además cuenta con 53 empleados ubicados en los diferentes departamentos de la empresa (Departamento Administrativo, Departamento de Contabilidad, Departamento de Ventas y Departamento Operativo).

## 6.2 ORGANIGRAMA.



- **GERENTE GENERAL.** Es el socio mayoritario, quien lleva la representación legal de la empresa, dirige las actividades del Subgerente y el Gerente Administrativo, celebra los contratos y realiza las operaciones necesarias para el control y normal funcionamiento de la compañía.



- **SUBGERENTE.** Uno de los cuatro socios minoritarios. Coordina las actividades otorgadas por el Gerente General y lo reemplaza cuando este se ausenta de la empresa.
- **GERENTE ADMINISTRATIVO.** Manejo y control del personal de la empresa, encargada de adoptar programas de desarrollo empresarial, realiza actividades de auxiliar contable, rinde informes periódicos al Gerente General, controla la ejecución del presupuesto.
- **DEPARTAMENTO DE VENTAS.** Promueve y adelanta la publicidad y promoción del producto, programa los pedidos, rinde informes periódicos al Gerente Administrativo, busca nuevos mercados, selecciona los clientes.
- **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.** Elabora presupuestos financieros de la empresa, registro contables, estados financieros, nómina, liquidaciones, prestaciones sociales; se encarga de recuperar la cartera y rinde informe periódico al Gerente Administrativo y al Gerente General.
- **DEPARTAMENTO OPERATIVO.** Encargado del proceso de producción y de la distribución del producto, responsables de la calidad del mismo.

### 6.3 MANEJO DEL RECURSO HUMANO.

En cuanto al recurso humano Avícola Pollo Extra Ltda, posee gran calidad humana para con sus empleados, se trabaja casi en familia y por tal razón no



existe ningún tipo de discriminación, aunque para ello no se basan en teorías administrativas específicas.

Es importante anotar, que los directivos siempre tienen en cuenta tratar a los empleados como seres humanos, no simplemente como elementos de producción ; que a su vez es importante su salud física y mental dentro de la empresa, que su familia jamás es olvidada, que es política brindar momentos de esparcimiento, así como en ocasiones constituye un factor fundamental recibir de su parte los elogios o las críticas en cuanto al funcionamiento de la organización.

Como se mencionó anteriormente la empresa contaba con 53 empleados:

Gerente General	1
Subgerente	1
Gerente Administrativo	1
Vendedores	10
Auxiliar Contable	1
Conductores	4
Clasificadores	12
Despresadores	15
Empacadores	6
Secretaria	1
Auxiliar caja menor	1
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>

Teniendo en cuenta la crisis económica por la cual atraviesa el país, situación que no está ajena a ésta ni a ninguna empresa, la Avícola sufrió cambios en su estructura, debido a la disminución de la demanda de sus productos, razón por la cual, se vio en la obligación de prescindir de los servicios de quince de sus empleados, siendo éste un despido gradual con el objetivo de minimizar el impacto psicológico, al ser enterados de dicha decisión.

La nueva conformación de la empresa fue la siguiente:

Gerente General	1
Subgerente	1
Gerente Administrativo	1
Vendedores	5
Auxiliar Contable	1
Conductores	3
Clasificadores	8
Despresadores	12
Empacadores	4
Secretaria	1
Auxiliar caja menor	1
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

Aunque fue una decisión que no podía dar marcha atrás, era necesaria para disminuir los costos financieros que representaba tener ese número de empleados. Sin duda alguna la intensidad de trabajo se duplicó para aquellos que quedaron en la empresa. De igual forma, ya no era necesario mantener ocho camionetas distribuidoras, porque la cantidad de producto que se manejaba disminuyó, por esto fueron vendidas dos de ellas.<sup>27</sup>

Los despidos que la empresa realizó gradualmente no disminuyeron del todo el impacto psicológico como ellos pensaban, puesto que la desubicación de los empleados se presentaba una vez dejaban de pertenecer a ella y se enfrentaban a la crisis de desempleo que se vive actualmente en el país.

Así pues, Avícola Pollo Extra Ltda no considero la posibilidad de capacitar a sus miembros para ingresar nuevamente al mercado laboral (pero con mayor grado de calificación), debido a la falta de información acerca de programas que ayudaran a aminorar éste problema.

luego de ver estos antecedentes, era necesario mostrar a los directivos de la empresa la necesidad de adoptar un modelo de Adaptación Laboral que realmente mejorara la calidad de vida de las personas desvinculadas. Para tal efecto se

---

<sup>27</sup> OVALLE, Diana Janeth. Gerente Administrativa. Avícola Pollo Extra Ltda. Bogotá (Colombia): 1997.

realizó una encuesta con los empleados, con el fin de sustentar la afirmación anterior.

#### 6.4 DEBILIDADES ENCONTRADAS EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Después de describir y analizar el funcionamiento de la Avícola, se han encontrado algunas debilidades, tales como :

- Falta de una cultura corporativa, porque cuando se ausenta uno de los empleados, el proceso operacional se ve limitado, de tal forma que la producción disminuye y en esos casos fortuitos los empleados tienen que desempeñar un doble papel sin poseer los conocimientos adecuados para hacerlo, debido a que las directivas de la empresa no han tomado parte en este asunto.
- Las dificultades sólo se resuelven cuando los niveles superiores toman la iniciativa, esto ocurre debido a que a los empleados no se les ha dado el suficiente poder de decisión, como para dar solución a problemas de cualquier magnitud, lo que indica que existe una concentración de autoridad para delegar.
- Es importante anotar que la empresa no cuenta con un presupuesto definido para brindar capacitación, a los empleados, ya que en el momento de hacerlo se dificulta el desembolso del dinero porque no ha sido destinado para tal fin.

- Tanto el departamento de ventas, como el operativo, no cuentan con la sistematización necesaria para realizar su trabajo, la cual agilizaría el proceso operacional.

## 6.5 ENCUESTA

Nuestra población comprende a los 38 empleados de todos los niveles administrativos y operativos de la empresa Avícola Pollo Extra Ltda en Santafé de Bogotá.

El tipo de muestra correspondiente a la investigación es la probabilística simple, puesto que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

$N = 38$  empleados

$Se = 0.02$

$P = 50\%$

$$S = P (1 - P)$$

$$= 0.5 (1 - 0.5)$$

$$= \boxed{0.25}$$

$$V = Se$$

$$= (0.02)$$

$$= \boxed{0.0004}$$

$$n = \frac{S}{V} = \frac{0.25}{0.0004} = \boxed{625}$$

$$n = \frac{n}{1 + n/N} = \frac{625}{1 + 625/38} = \frac{625}{1 + 16.44} = \boxed{35.83}$$

A partir de ésta muestra se realizaron 36 encuestas bajo el siguiente formato:

## FORMATO

- Esta usted satisfecho dentro de la empresa?

SI  NO

PORQUE?

- Remuneración
- Ambiente laboral agradable
- Trato recibido por parte de los dirigentes de la empresa
- La comunicación y coordinación existente
- La participación en los procesos de la compañía
- La seguridad social
- Por incentivos

- El manejo que la empresa brinda al recurso humano es el adecuado?

SI  NO

PORQUE?

- El desarrollo del talento humano
- Las probabilidades de ascenso
- La responsabilidad y el compromiso que la empresa tiene para con sus empleados
- El mejoramiento de su forma de vida y la su familia

Estabilidad laboral

- Le gustaría que la empresa tuviera un sistema de rotación de puestos de trabajo, con el cual usted pudiera incrementar su desempeño?

SI  NO

PORQUE?

- Estaría preparado(a) para realizar cualquier actividad
- Aumentaría el nivel de conocimientos
- Mejoramiento de la productividad de la empresa
- Socialización con compañeros de otros niveles
- Conocimiento habilidades y destrezas, los cuales ignoraba que poseía
- Está satisfecho (a) con el cargo que desempeña

- Al verse obligada Avícola Pollo Extra Ltda a desvincular a quince de sus empleados, cree usted que contribuyó a aumentar el desempleo en nuestro país?

SI  NO

PORQUE?

- En la situación actual es difícil vincularse rápidamente a una empresa
- Las personas despedidas cuentan con pocos conocimientos para desempeñarse en otros trabajos
- Existe mucha demanda y poca oferta laboral



Fueron pocas personas las desvinculadas y por ello no se afecta significativamente el desempleo

• Si la Avícola tuviera la necesidad de prescindir de sus servicios, en que le gustaría desempeñarse?

Emplearse nuevamente

Tener su propia empresa

Asociarse.

**PORQUE?**

No se siente en capacidad de crear su propia empresa

No puede quedar cesante por sus obligaciones y responsabilidades

Está acostumbrado a depender económicamente de una empresa

Le gustaría trabajar en grupo

Tiene capacidad de liderazgo

No cuenta con el capital necesario para crear una empresa

• Cree usted que es necesario que la empresa brinde capacitación a sus empleados?

SI

NO

**PORQUE?**

Mejoramiento en los niveles de producción de la empresa

Mayores conocimientos que le pueden servir para el futuro

- Mejorar la forma en que vive usted y su familia
- Puede pensar en ser trabajador independiente
- Eleva el grado de autoestima
- Son suficientes los conocimientos que posee
- No hay el tiempo necesario para capacitarse

• Sabe usted que es un Programa de Adaptación Laboral?

SI  NO

EN QUE CONSISTE?

- Participativo
- Con un alto grado educativo
- Instructivo y práctico
- Con grandes beneficios para usted y su familia
- No es de su interés
- Es una forma que tiene la empresa para desvincular a los empleados fácilmente

• Estaría usted dispuesto a participar de un Programa de esta índole?

SI  NO

PORQUE?

- Mejorar la forma en que vive usted y su familia
- Dejar de ser dependiente para ser independiente

- Aumentar la productividad de la empresa
- Satisfacción personal
- No es de su interés

• De los siguientes cursos de capacitación, cuáles son de su interés?

- Sistemas
- Contabilidad
  
- Operación de Maquinaria
- Secretariado
- Manejo de Productos Perecederos
- Formación Empresarial

**PORQUE?**

- Es lo que siempre ha querido estudiar
- Le parece práctico para su vida laboral
- Lograría ascender dentro de la empresa
- Sabe que alguno de estos cursos le ayudaría a encontrar un nuevo empleo
- Le gustaría independizarse a sabiendas que posee mayores conocimientos
- Por superación personal

**6.5.1 Tabulación de la encuesta**



NUMERO	PORQUE?												PORQUE?												PORQUE?												
	6				7				8				9				10				11				12												
	S	N	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z									
1	X																																				
2	X																																				
3	X																																				
4	X																																				
5	X																																				
6	X																																				
7	X																																				
8	X																																				
9	X																																				
10	X																																				
11	X																																				
12	X																																				
13	X																																				
14	X																																				
15	X																																				
16	X																																				
17	X																																				
18	X																																				
19	X																																				
20	X																																				
21	X																																				
22	X																																				
23	X																																				
24	X																																				
25	X																																				
26	X																																				
27	X																																				
28	X																																				
29	X																																				
30	X																																				
31	X																																				
32	X																																				
33	X																																				
34	X																																				
35	X																																				
36	X																																				
TOTAL	34	2	24	27	30	29	15	17	2	2	22	14	17	16	18	12	2	1	34	2	23	30	24	21	2	13	20	22	16	15	23	11	16	29	20	31	16
TOTAL SI			24	27	30	29	15	17	0	0		17	16	18	12	0	1				23	30	24	21	0				(st)	5	7	10	6	12	7		
TOTAL NO			0	0	0	0	0	0	2	2		0	0	0	0	2	0				0	0	0	0	2				(ct)	8	11	11	11	19	12		
																														(om)	8	14	18	13	22	11	
																														(sc)	4	10	12	13	16	9	
																														(pp)	3	5	12	11	13	6	
																														(fe)	9	14	15	9	22	12	

## CONVENCIONES UTILIZADAS EN LA ENCUESTA

EN: Emplearse nuevamente.

PE: Tener su propia empresa.

AS: Asociarse.

st: Sistemas.

ct: Contabilidad.

om: Operación de maquinaria.

sc: Secretariado.

pp: Manejo de productos perecederos.

fe: Formación empresarial.

## 6.5.2 Resultados y análisis de la Encuesta

<p>• SI</p> <p>36 — 100%</p> <p>25 — X</p> <p>X = 69.4%</p>	<p>NO</p> <p>36 — 100%</p> <p>11 — X</p> <p>X = 30.5%</p>
---	---

### PORQUE?

SI			
A	B	C	D
25 — 100%	25 — 100%	25 — 100%	25 — 100%
18 — X	20 — X	23 — X	17 — X
X = 72%	X = 80%	X = 92%	X = 68%
E	F	G	
25 — 100%	25 — 100%	25 — 100%	
16 — X	18 — X	19 — X	
X = 64%	X = 72%	X = 76%	
NO			
A	B	C	D
11 — 100%	11 — 100%	11 — 100%	11 — 100%
4 — x	0 — x	0 — x	3 — x
X = 36.3%	X = 0%	X = 0%	X = 27.2%

E	F	G
$\frac{11}{36} = 30.6\%$	$\frac{11}{36} = 30.6\%$	$\frac{11}{36} = 30.6\%$
$\frac{3}{11} = 27.2\%$	$\frac{1}{11} = 9\%$	$\frac{7}{11} = 63.6\%$

El 69.4 % de los empleados se sienten satisfechos dentro de la empresa, este porcentaje equivale a 25 personas de las 36 encuestadas; mientras que el 30.5% de ellas no se encuentran satisfechas, lo que equivale a 11 personas. Es decir, que es mayor el número de personas que se encuentran satisfechas en la empresa Avícola Pollo Extra Ltda, que el que no lo está.

De acuerdo a los resultados se observa que el principal motivo de dicha satisfacción es el trato recibido por parte de los dirigentes de la empresa, seguido en su orden, por el ambiente laboral agradable, los incentivos, la remuneración y la seguridad social, la comunicación y coordinación existente y por último la participación en los procesos de la compañía.

Las pocas personas que se encuentran insatisfechas manifestaron que no están de acuerdo con los incentivos, la remuneración, la comunicación y coordinación existente, la participación en los procesos de la compañía y la seguridad social.

- | SI                       | NO                      |
|--------------------------|-------------------------|
| $\frac{36}{36} = 100\%$  | $\frac{36}{36} = 100\%$ |
| $\frac{28}{36} = 77.7\%$ | $\frac{8}{36} = 22\%$   |



## PORQUE?

### SI

A	B	C	D
28 — 100%	28 — 100%	28 — 100%	28 — 100%
19 — X	21 — X	26 — X	24 — X
X = 67.8%	X = 75%	X = 92.8%	X = 85.7%

### E

28 — 100%
22 — X
X = 78.5

### NO

A	B	C	D
8 — 100%	8 — 100%	8 — 100%	8 — 100%
1 — X	4 — X	2 — X	4 — X
X = 12.5%	X = 50%	X = 25%	X = 50%

### E

8 — 100%
3 — X
X = 37.5%

El 77.8% de los encuestados opinan que el manejo que la empresa brinda al recurso humano es el adecuado, dicho porcentaje equivale a 28 personas. A su vez el 22.2% dice lo contrario, lo que equivale a 8 personas.

Teniendo en cuenta los resultados se observa que la responsabilidad y el compromiso que la empresa tiene para con sus empleados, el mejoramiento de su forma de vida y la de su familia, la estabilidad laboral, las probabilidades de ascenso y el desarrollo del talento humano, son en su orden, los motivos por los cuales los empleados catalogan el manejo adecuado del recurso humano.

Por el contrario, las personas que no están de acuerdo con dicho manejo se sienten limitados en cuanto a las probabilidades de ascenso, el mejoramiento de su forma de vida y la de su familia, la estabilidad laboral, la responsabilidad y el compromiso que la empresa tiene para con ellos y por último el desarrollo de su talento.

<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p>SI</p> <p>36 — 100%</p> <p>31 — X</p> <p>X = 86.1%</p>	<p>NO</p> <p>36 — 100%</p> <p>5 — X</p> <p>X = 13.8%</p>
---	---	--

**PORQUE?**

SI			
A	B	C	D
<p>31 — 100%</p> <p>29 — X</p> <p>X = 93.5%</p>	<p>31 — 100%</p> <p>27 — X</p> <p>X = 87%</p>	<p>31 — 100%</p> <p>22 — X</p> <p>X = 70.9%</p>	<p>31 — 100%</p> <p>23 — X</p> <p>X = 74.1%</p>

E

31 — 100%  
17 — X  
X = 54.8%

NO

F

5 — 100%  
5 — X  
X = 100%

El 86.1% de los encuestados les gustaría que la empresa tuviera un sistema de rotación de puestos de trabajo, lo que equivale a 31 empleados; mientras que el 13.8% de ellos opina lo contrario.

Mediante los resultados se deduce que sí se lleva a cabo un sistema de rotación de puestos de trabajo, los empleados estarían preparados para realizar cualquier actividad con el fin de aumentar su nivel de conocimientos, socializar con compañeros de otros niveles, mejorar la productividad de la empresa y conocer habilidades y destrezas que ignoraban que poseían.

Por su parte, cinco personas están satisfechas con el cargo que desempeñan, razón por la cual se encuentran en desacuerdo con que se implemente un sistema de rotación de puestos de trabajo.

•	SI	NO
	36 — 100%	36 — 100%
	19 — X	17 — X
	X = 52.7%	X = 42.7%

PORQUE?

			SI
	A	B	C
	19 — 100%	19 — 100%	19 — 100%
	13 — X	10 — X	10 — X
	X = 68.4%	X = 52.6%	X = 50.6%

		NO
	D	
	17 — 100%	
	17 — X	
	X = 100%	

El 52.7% de los encuestados cree que al desvincular a 15 de sus empleados, Avícola Pollo Extra Ltda, contribuyó a aumentar el desempleo del país; mientras que el 47.2% opina lo contrario.

Este 52.7% equivale a 19 personas, quienes piensan que con la situación actual es difícil vincularse rápidamente a una empresa, además las personas despedidas cuentan con pocos conocimientos para desempeñarse en otros trabajos, y por último existe mucha demanda y poca oferta laboral.

17 personas opinan no estar de acuerdo con que el desempleo se afecte significativamente, porque es mínimo el número de empleados desvinculados por la Avícola.

	EN	PE	AS
	36 — 100%	36 — 100%	36 — 100%
	5 — X	23 — X	8 — X
	X = 13.8%	X = 63.8%	X = 22.2%

PORQUE?

EN		PE		AS	
A, B Y C		E	F	D	
5 — 100%		23 — 100%	23 — 100%	8 — 100%	
4 — X		23 — X	7 — X	5 — X	
X = 80%		X = 100%	X = 30.4%	X = 62.5%	

De acuerdo a los resultados se observa que es mayor el número de personas que desean tener su propia empresa expresado en un 63.8%, seguido por el asociarse con otras personas con un 22.2% y por último, emplearse nuevamente con 13.8%.

La mayoría de las personas expresaron que les gustaría tener su propia empresa, ya que tienen capacidad de liderazgo, no pueden quedar cesantes por sus obligaciones, les gusta trabajar en grupo, aunque no cuentan con el capital necesario para hacerlo.

En segundo lugar se encuentran personas que prefieren asociarse, puesto que les gusta el trabajo en grupo. Y en menor se encuentran aquellas personas que no se sienten en capacidad de crear su propia empresa, no pueden quedar cesantes por sus obligaciones y responsabilidades, están acostumbrados a depender económicamente de una compañía y no cuentan con el capital necesario para independizarse, por ello se emplean nuevamente.

•	SI	NO
	36 — 100%	36 — 100%
	34 — X	2 — X
	X = 94.4%	X = 5.5%

**PORQUE?**

SI

A	B	C	D
34 — 100%	34 — 100%	34 — 100%	34 — 100%
24 — X	27 — X	30 — X	29 — X
X = 70.5%	X = 79.4%	X = 88.2%	X = 85.2%

E	F
34 — 100%	34 — 100%
15 — X	17 — X
X = 44.1%	X = 50%

NO

GYH

2 — 100%
2 — 100%
X = 100%

El 94.4% de los encuestados opinan que es necesario que la empresa brinde capacitación a los empleados, puesto que con ello mejoran su forma de vida y la de su familia, pueden pensar en ser trabajadores independientes, adquieren mayores conocimientos que les pueden servir para el futuro, mejoran los niveles de producción de la empresa, elevan el grado de autoestima y se aumenta la participación dentro de la organización.

El 5.8% de las personas encuestadas no cree necesario la capacitación, ya que para ellos son suficientes los conocimientos que poseen y no cuentan con tiempo para dicha actividad.

	SI	NO
	36 — 100%	36 — 100%
	22 — X	14 — X
	X = 61.1%	X = 38.8%

#### PORQUE?

		SI			
		A	B	C	D
	22 — 100%	22 — 100%	22 — 100%	22 — 100%	22 — 100%
	17 — X	16 — X	18 — X	12 — X	
	X = 77.2%	X = 72.7%	X = 81.7%	X = 54.5%	
F					
	22 — 100%				
	1 — X				
	X = 4.5%				
		NO			
		E			
	22 — 100%				
	1 — X				
	X = 14.2%				

El 61.1% de los encuestados conoce lo que es un Programa de Adaptación Laboral, esto equivale a 22 personas; mientras que el 38.8% opina lo contrario, lo que equivale a 14 personas.

La mayoría de las personas respondió que es un modelo instructivo y práctico, participativo, con un alto grado educativo, con grandes beneficios para ellos y



sus familias y también puede ser una forma que tiene la empresa para desvincular a los empleados fácilmente.

Las pocas personas que no saben acerca del Programa de Adaptación Laboral, contestaron así, porque realmente no es de su interés.

<p>•</p> <p>SI</p> <p>36 — 100%</p> <p>34 — X</p> <p>X = 94.4%</p>	<p>NO</p> <p>36 — 100%</p> <p>2 — X</p> <p>X = 5.5%</p>
--	---

SI			
A	B	C	D
<p>34 — 100%</p> <p>23 — X</p> <p>X = 67.6%</p>	<p>34 — 100%</p> <p>30 — X</p> <p>X = 88.2%</p>	<p>34 — 100%</p> <p>24 — X</p> <p>X = 70.5%</p>	<p>34 — 100%</p> <p>21 — X</p> <p>X = 61.7%</p>

NO	
E	
<p>2 — 100%</p> <p>2 — X</p> <p>X = 100%</p>	

De acuerdo a los resultados el 94.4% de los empleados estaría dispuesto a participar de un programa de esta índole, puesto que con ello dejarían de ser dependientes, para ser independientes; también aumentarían la productividad de la empresa; mejorarían su forma de vida y la de su familia y lograrían mayor

satisfacción personal. Por el contrario para el 5.5% de los encuestados el programa de Adaptación Laboral no es de su interés.

•	St	Ct	Om	Sc
	36 — 100%	36 — 100%	36 — 100%	36 — 100%
	13 — X	20 — X	22 — X	18 — X
	X = 36.1%	X = 55.5%	X = 61.1%	X = 50%
	Pp	Fe		
	36 — 100%	36 — 100%		
	15 — X	23 — X		
	X = 41.6%	X = 63.8%		

**PORQUE?**

	St			
	A	B	C	D
	13 — 100%	13 — 100%	13 — 100%	13 — 100%
	5 — X	7 — X	10 — X	6 — X
	X = 38.4%	X = 53.8%	X = 76.9%	X = 46.1%
	E	F		
	13 — 100%	13 — 100%		
	12 — X	7 — X		
	X = 92.3%	X = 53.8%		

	Ct			
	A	B,C Y D	E	F
	20 — 100%	20 — 100%	20 — 100%	20 — 100%
	8 — X	11 — X	19 — X	12 — X
	X = 40%	X = 55%	X = 95%	X = 60%

## Om

A		B		C		D	
22 — 100%	8 — X	22 — 100%	14 — X	22 — 100%	18 — X	22 — 100%	13 — X
X = 36.3%		X = 63.6%		X = 81.8%		X = 59%	
E		F					
22 — 100%	22 — X	22 — 100%	11 — X				
X = 100%		X = 50%					

## Sc

A		B		C		D	
18 — 100%	4 — X	18 — 100%	10 — X	18 — 100%	12 — X	18 — 100%	13 — X
X = 22.2%		X = 55.5%		X = 66.6%		X = 72.2%	
E		F					
18 — 100%	16 — X	18 — 100%	9 — X				
X = 88.8%		X = 50%					

## Pp

A		B		C		D	
15 — 100%	3 — X	15 — 100%	5 — X	15 — 100%	12 — X	15 — 100%	11 — X
X = 20%		X = 33.3%		X = 80%		X = 73.3%	
E		F					
15 — 100%	13 — X	15 — 100%	6 — X				
X = 86.6%		X = 40%					

## Fe

A	B	C	D
23 — 100%	23 — 100%	23 — 100%	23 — 100%
9 — X	14 — X	15 — X	9 — X
X = 39.1%	X = 60.8%	X = 65.2%	X = 39.1%
E	F		
23 — 100%	23 — 100%		
22 — X	12 — X		
X = 95.6%	X = 52.1%		

Los cursos de capacitación que mayor interés despertaron entre los encuestados son en su orden formación empresarial, operación de maquinaria, contabilidad, secretariado, manejo de productos perecederos y sistemas, debido a que a los empleados les gustaría independizarse a sabiendas que poseen mayores conocimientos; también porque es lo que siempre han querido estudiar; en el caso que no se independicen, podrían ascender dentro de la empresa y sería práctico para su vida laboral; y por último algunos de estos cursos les ayudaría a encontrar un nuevo empleo y de cualquier forma obtendrían mayor superación personal.

Al finalizar el análisis de los resultados de la encuesta se concluye que la mayoría de los empleados están satisfechos dentro de la empresa, destacando el manejo que hasta ahora se le ha dado al recurso humano, sin dejar de lado la necesidad que ellos sienten de desarrollar otras actividades rotando en los puestos de trabajo, lo que se lograría a través de cursos de capacitación ofrecidos por el

Programa de Adaptación Laboral PAL, para mejorar la calidad de vida de los miembros de la empresa y por ende la productividad de la misma.

## 6.6 MODELO APLICABLE A LA EMPRESA AVÍCOLA POLLO EXTRA LTDA.

El modelo de Adaptación Laboral que se creó para ser aplicable a la Avícola Pollo Extra Ltda, está orientado principalmente a la satisfacción de las necesidades humanas y al bienestar colectivo, ya que en nuestro medio siempre se ha entendido que desarrollo es el que se refiere a los objetos y no a las personas, siendo todo lo contrario, puesto que dicho desarrollo será mejor en la medida en que pueda elevar la calidad de vida de los individuos.

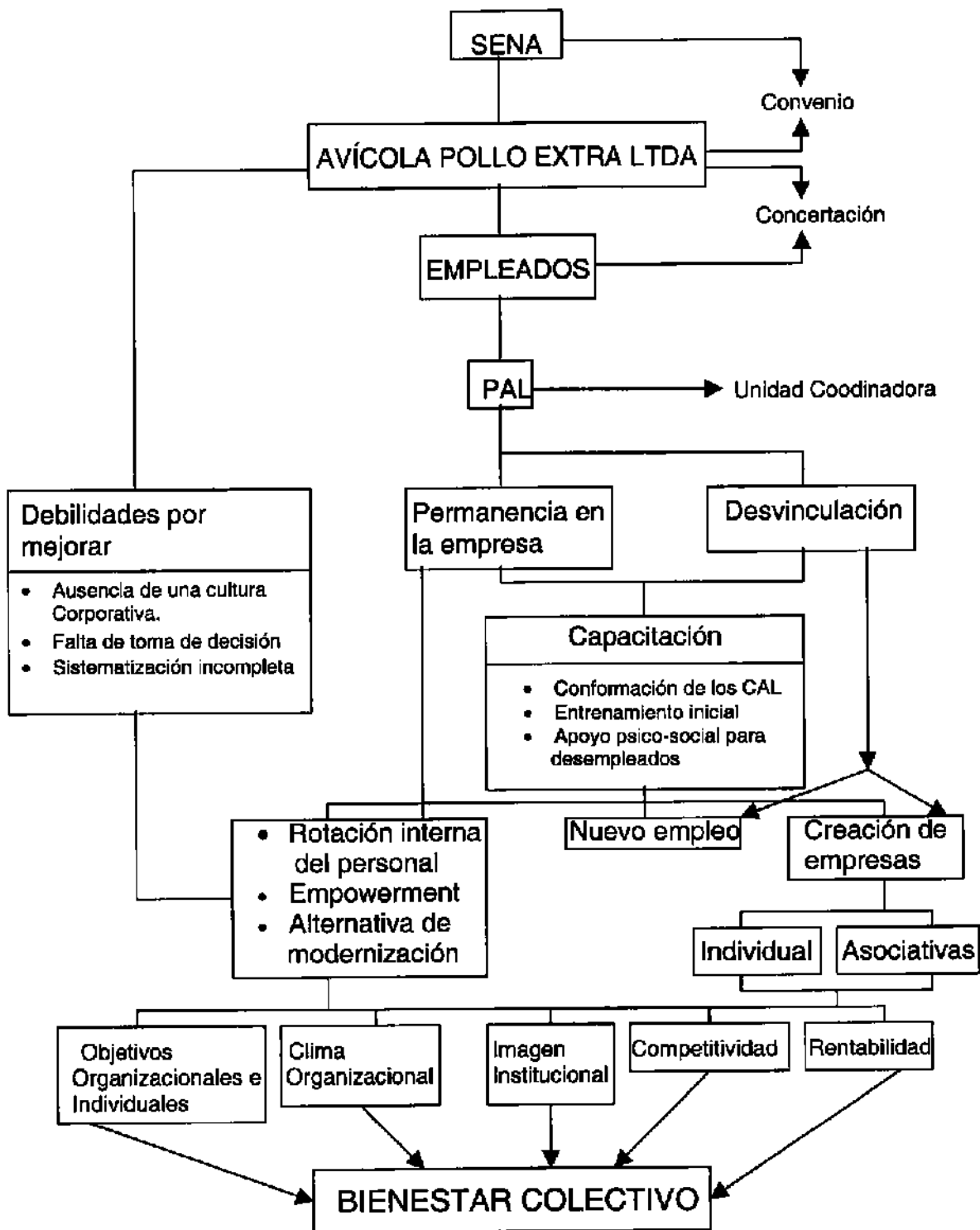
Dicho modelo tuvo como base los lineamientos generales del Programa de Adaptación laboral, pero fue creado de acuerdo a los cambios o requerimientos específicos necesarios para ser implementado por la empresa Avícola Pollo Extra Ltda. Estos requerimientos fueron el resultado de la encuesta (realizada a los empleados de la compañía) y del análisis personal de las investigadoras, y son los elementos de mayor importancia para tener en cuenta al momento de aplicar éste modelo en otras empresas del sector avícola y porque no, del sector agropecuario.

A continuación se explicará paso a paso el esquema que enmarca el Modelo a seguir por la empresa Avícola Pollo Extra Ltda, al adoptar el Programa de

Adaptación Laboral, PAL. Teniendo en cuenta que éste se implementará a mediano plazo, debido a que la compañía en éste momento tiene una obligación financiera que cumplir y se manifestó la decisión de no aplicar el programa hasta cumplir totalmente con dicha obligación.

# MODELO DE ADAPTACIÓN LABORAL PARA LA EMPRESA AVÍCOLA POLLO

## EXTRA LTDA



- Toma de la decisión por parte de las directivas, de implementar el programa, la principal razón para hacerlo es el impacto que se evidenció al desvincular a 15 de sus empleados, sin brindarles garantías para que su calidad de vida no desmejorara, dado que éste es un aspecto fundamental para la empresa.
  
- Avícola Pollo Extra Ltda proporciona la información necesaria al SENA (PAL- Unidad Coordinadora):
  - Nombre de la empresa.
  - Actividad.
  - Número de empleados.
  - Organización Administrativa.
  - Manejo del recurso Humano.
  - Qué desea hacer la empresa.
  - Razones por las que desea hacerlo.
  - Presupuesto destinado.
  
- Una vez la unidad coordinadora está enterada de la información anterior, se lleva a cabo el convenio entre las dos partes.
  
- La empresa da a conocer a los empleados el convenio de implementación del PAL, con el SENA.



- Es entonces, cuando se da inicio al proceso, mediante la realización de la encuesta. Los resultados obtenidos a través de ella ( Ver numeral 6.5.2 ) conllevan a la concertación de los pasos a seguir.
- Seguidamente, se proporciona la capacitación y entrenamiento para la recalificación de los empleados que permanezcan en la empresa, como para la desvinculación de los que por efectos de crisis económica y baja en la productividad, tengan que salir de ella.
- Para fomentar la presentación de iniciativas de los empleados y brindar la asesoría requerida, ofrecer entrenamiento a quienes estén interesados en buscar empleo, procurar la asesoría a los que desean la creación de empresas y conocer las expectativas de los empleados para su permanencia en la empresa, se conforman los Comités de Adaptación Laboral, CAL, que estarán compuestos por cinco miembros de la empresa que posean sensibilidad social, espíritu de servicio, potencial de liderazgo, magníficas relaciones interpersonales y disposición para asumir el reto ; estas personas son elegidas libremente por los participantes del programa.
- Se realizan talleres que identifiquen habilidades y destrezas de los empleados tales, como comunicaciones y relaciones interpersonales ; habilidades de dirección y liderazgo ; habilidades de solicitar, recibir y dar ayuda ; habilidades

de trabajar en equipo ; y conceptos básicos de administración estratégica, calidad total, gerencia de servicio y otros. ( Ver numeral 5.3 ).

- Se brinda apoyo psicosocial a los usuarios del programa para facilitar la comprensión de su nueva situación, asumiendo de manera positiva la crisis generada por la pérdida de empleo. Para tal propósito es pertinente adelantar talleres de manejo y prevención del conflicto, constituidos por temas como afrontar la pérdida del empleo ; apoyo familiar y la empresa, una aliada y no una enemiga, dictados por un profesional en la materia, contratado por la empresa.
- A partir del conocimiento de los intereses y expectativas ocupacionales de los interesados en la Adaptación Laboral, resultados arrojados por la encuesta, se observa que los cursos de mayor interés son : Operación de maquinaria, Contabilidad, Sistemas, Secretariado, Manejo de productos perecederos y formación empresarial. Estos cursos de capacitación se llevan a cabo teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo que la empresa proporciona a los empleados y la intensidad horaria de los mismos.

**Cuadro 12. Cursos de capacitación requeridos por la empresa Avícola Pollo Extra Ltda.**

<b>CURSOS</b>	<b>DURACIÓN MESES</b>	<b>INTENSIDAD DIARIA/HRS</b>	<b>INTENSIDAD TOTAL/HRS</b>	<b>ENTIDAD</b>
Operación de Maquinaria	2.5	2	100	SENA
Contabilidad.	1	1.5	30	SENA
Sistemas	2	2	80	SENA
Secretariado	2	2	80	SENA
Manejo de prod. Percederos.	1	2	40	SENA
Formación Empresarial.	1	2	40	SENA

Fuente: La investigación.

- Luego de la capacitación los empleados que han de ser desvinculados tienen mayor posibilidad de conseguir empleo, gracias a mejor calificación o por el contrario pueden crear microempresas de carácter individual o asociativa.
- Por otra parte, los empleados que permanezcan en la empresa serán capacitados para fortalecer las debilidades encontradas en Avícola Pollo extra Ltda, como son :

**Falta de una cultura corporativa.** Debido a la ausencia fortuita de un empleado, lo que se puede contrarrestar, con la rotación interna de los puestos de trabajo, es decir, que todos los empleados tengan conocimientos

de todas las tareas, para reemplazar en cualquier momento al trabajador ausente, y con esto evitar los obstáculos en el curso normal de la producción.

**Falta de toma de decisión.** Es conveniente delegar funciones, poder, funciones, control, entre otros, para ser más eficiente y eficaz la gestión empresarial, lo que se conoce con el nombre de **Empowerment**.

**Sistematización incompleta.** Se puede adoptar una alternativa de modernización en la Avícola a través de varios equipos de computación, para el departamento operativo y el de ventas, de tal forma que se agilice el proceso productivo.

Sí se siguen los lineamientos del modelo descrito anteriormente, se podrán lograr **Objetivos Organizacionales** e individuales propuestos, **Clima Organizacional** agradable, **Imagen institucional** excelente, **Alta Competitividad y Rentabilidad creciente**; para un **Bienestar Colectivo**, culminándose exitosamente la implementación del PAL en la empresa **AVÍCOLA POLLO EXTRA LTDA.**

- Por último, el PAL reembolsa el 60 % del total de los gastos antes de impuestos, en que haya incurrido la empresa por la ejecución del programa.

6.6.1 Costos de implementación del modelo de adaptación laboral para la empresa Avícola Pollo Extra Ltda.

## CUADRO DE COSTOS MENSUAL

### GASTOS DE LA ENCUESTA:

Papelería	\$ 11.520	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 11.520</b>

### GASTOS EN SEMINARIOS-TALLER:

Honorarios(Psicólogo)	\$ 1.500.000	
Materiales	\$ 200.000	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 1.700.000</b>

### GASTOS EN CAPACITACIÓN(cursos):

Operación de maquinaria: (22 personas x \$60.000 c/u)	\$1.320.000	
Contabilidad: (20 personas x \$60.000 c/u)	\$1.200.000	
Sistemas: (13 personas x \$ 70.000 c/u)	\$ 910.000	
Secretariado: (18 personas x \$60.000 c/u)	\$1.080.000	
Manejo de Prod. Perceberos: (15 personas x \$70.000c/u)	\$1.050.000	
Formación empresarial: (23 personas x \$60.000 c/u)	\$1.380.000	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$6.940.000</b>

TOTAL		\$8.651.520
-------	--	-------------

El 60 % financiado por el SENA		\$5.190.912
--------------------------------	--	-------------

El 40 % lo cubre Avícola Pollo Extra Ltda.		\$3.460.608
--	--	-------------

Sí los cursos son dictados por el SENA, no tienen ningún costo, entonces el total de gastos se reducirá a:

		<u>-\$6.940.000</u>
		\$1.711.520
El 60% financiado por el SENA		\$1.026.912
El 40% lo cubre la empresa		\$ 684.608

NOTA: el valor de los cursos fue cotizado y promediado en varios institutos tales, como: Cencabo, Incaf y Fundación Estudio Empresarial, los cuales han realizado vinculos con el SENA.

## 7. EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

La inversión en desarrollo del talento humano, será en el corto plazo, uno de los rubros que fortalecerán las empresas competitivas, que deseen conquistar nuevos y mejores mercados y posicionarse en el concierto nacional e internacional. Será la inversión más rentable y varorable de fines de siglo y del próximo milenio. Las compañías progresistas, líderes y que absorben con rapidez los mercados de la competencia, no sólo la consideran una estrategia organizacional, sino que los recursos destinados son contabilizados como inversión y por cierto generosa, porque tienen la certeza que es el soporte de sus planes estratégicos. Las empresas del futuro estarán abiertas al aprendizaje continuo, para transferir conocimientos, innovar, generar y diseminarlos en la organización para iniciar su nuevo ciclo que será sucesivo; afianzarán y aplicarán cada vez con mayor ahínco la filosofía de la calidad como estilo de vida organizacional, medio para atraer y mantener los clientes y conquistar nuevos mercados y, valorarán la habilidad humanística, para hacer del trabajo una actividad de convivencia y riqueza humana que genere satisfacción y compromiso e invite a contribuir con lo mejor de sí en el proceso productivo de bienes y servicios.

El desarrollo del talento empresarial, para ser concebido como inversión, debe ser el proceso mediante el cual “ se aprende a ser” mejor ser humano, más íntegro, ético y moral; “ se aprende a aprender” para ampliar, afianzar y afinar los conocimientos, “ se aprende a hacer”, transformando los pensamientos en acciones para ser útiles y “ se aprende a interactuar” en una organización, entendiendo las relaciones con el entorno,

Este nuevo enfoque, exige para su implementación, el apoyo de la pedagogía organizacional inteligente, que está diseñada para el medio empresarial; generosa; reconoce el derecho a la diferencia; conduce a inquietarse, a dudar, a discriminar lo fundamental de lo accesorio; a escuchar bien; a leer bien; a ver bien; a sentir bien; a entender las relaciones y los límites de la técnica y la cultura; honesta, intelectual y moralmente; humilde y “alegre en calidad”, porque el aprendizaje es un medio de felicidad, de encuentro consigo mismo y con los demás, debe ser como el trabajo: fuente de satisfacción y desarrollo permanente.

Las acciones de desarrollo del talento son efectivas en la medida que introducen cambios permanentes en la estructura mental, en las habilidades y motivaciones cuando la mente y el corazón de los trabajadores actúan al unísono, se generan hábitos, actitudes, intereses y valores que a su vez transforman la cultura empresarial, haciéndola permeable al cambio.



El desaprendizaje será una constante y una sombra que acompañará al mundo moderno, por los cambios acelerados, especialmente en la tecnología. Sino se habilita o capacita a las personas para aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a interactuar, las inversiones serán cada vez mayores en el desaprendizaje, por su complejidad, en especial a nivel de modelos mentales de comportamiento como por ejemplo los hábitos de sentirse amenazados, desmotivados y actúan a la defensiva que dormilecen la inteligencia, frenan la acción y generan resentimientos y agresividad, dificultando el desarrollo y crecimiento personal y de la organización.

Las organizaciones exitosas a aprender o capacitar y a facilitar el aprendizaje en las dimensiones individual, en el propio trabajo y en acciones formales colectivas para desarrollar las potencialidades y apropiarse de las nuevas tecnologías con mentalidad proactiva.

El mundo empresarial tendrá que volver su mirada con esperanza en la formación humanística, a valorar las cualidades del hombre, a practicar la ética y a fomentar los valores, las virtudes y la excelencia para convertirla en la sabia que circule por la organización para nutrirla, mantenerla saludable, prevenirla de las dolencias, prolongarle la vida y hacerla más productiva <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Revista Fenalco. Invertir en el desarrollo del talento humano fortalecerá su empresa. No 30. Bogotá(Colombia): junio 1996.

## CONCLUSIONES

El desempleo en Colombia ha sido uno de los problemas con mayores consecuencias sociales, el cual se agudizó con la internacionalización de la economía, debido a la adquisición de nuevas tecnologías que desplazó gran cantidad de mano de obra.

El desempleo día a día está creciendo y sino se toman medidas de fondo Colombia se va a ver envuelta en una crisis aguda que generará mayor delincuencia, mayor inseguridad y por falta de ingresos familiares, deserción escolar, incumplimiento en las obligaciones comerciales y por consiguiente un significativo deterioro de la calidad de vida de los colombianos.

Es necesario crear políticas que permitan redistribuir la población, creando fuentes de empleo donde se ubique al desocupado.

El Programa de Adaptación Laboral, PAL, disminuye el impacto psico-social que causa la pérdida del empleo al desvinculado.

Todo tipo de empresa puede implementar un Programa de Adaptación Laboral, PAL, que busque soluciones a problemas laborales y eleve la productividad y

competitividad, tanto de los empleados como, de la empresa teniendo como base el éxito que tuvo el Ministerio de Obras Públicas y Transporte ,MOPT.

La empresa Avícola Pollo Extra Ltda, propende por mejorar la calidad de vida de sus empleados, por tal razón desea y necesita implementar más adelante un Programa de Adaptación Laboral, PAL, mediante el modelo creado a través de la investigación.

A través de este estudio se observaron los beneficios que trae consigo el PAL, toda empresa en proceso de cambio, tanto de reestructuración, como de reconversión industrial, debería implementarlo, ya que cualquier empleado tiene el derecho de recibir capacitación para mejorar su calidad de vida.

El modelo de Adaptación Laboral creado en la investigación puede servir como base para cualquier empresa del sector avícola, y por que no del sector agropecuario en general, aunque contenga aspectos específicos para su implementación en la empresa Avícola Pollo Extra Ltda.

## GLOSARIO

**ACOMETER:** emprender, intentar, embestir.

**ALEATORIO:** dependiente de algún suceso fortuito. Acontecimiento producido al azar y susceptible de ser sometido a cálculo de probabilidades.

**AMINORAR:** Minorar, disminuir.

**ASESORÍA:** dar un consejo o dictamen, prestar una ayuda sobre un tema determinado.

**ATAÑE:** tocar o pertenecer.

**AUSTERA:** riguroso, rígido.

**BUROCRACIA:** Influencia excesiva de los funcionarios en la administración pública.

**CAUSALIDAD:** causa, origen, principio.

**CENSURABLE:** Digno de juicio.

**CÍCLICO:** relativo a un ciclo, la actividad económica evoluciona de manera cíclica.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación sus participantes.

**COERCIÓN:** Contener, refrenar, sujetar.

**COEXISTIR:** existir al mismo tiempo dos personas o cosas.

**COHESIÓN:** acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí.

**COROLARIO:** proposición que se deduce de lo demostrado anteriormente.

**COYUNTURA:** situación de una comunidad, de un país o de una empresa en un momento dado, desde el punto de vista económico.

**DESAZÓN:** disgusto, molestia.

**DESCENTRALIZACIÓN:** Acción y efecto de hacer menos dependientes del poder o la administración central ciertas funciones, servicios, atribuciones, etc.

**DISCONTINUIDAD:** Compuesto de elementos separados.

**EGRESADO:** Estudiante que sale de un establecimiento de enseñanza.



**ELEGIBILIDAD:** posibilidad de ser escogido o preferido para un cargo o dignidad.

**ELUDIR:** huir, librarse de algo.

**ESCINDIBLE:** cortar, dividir, separar.

**ESTAMENTO:** cada uno de los estados que componen algo.

**ESTRATEGIA:** arte, facilidad para dirigir un asunto. Son herramientas utilizadas para cumplir un objetivo.

**FACTIBLE:** Que se puede hacer.

**FLAGELO:** Calamidad.

**FLUCTUACIÓN:** vacilar o dudar en la resolución de una cosa. Variación.  
**FRUSTRACIÓN:** privar a alguien de lo que esperaba.

**HINCAPIE:** Insistir porfiadamente.

**INCENTIVO:** Lo que incita o mueve a una cosa.

**INCIDIR:** incurrir en una falta.

**INCONGRUENTE:** Falta de acuerdo, relación o correspondencia entre sus partes.

**INMIGRACIÓN:** salida de un lugar o país a otro.

**INSERCIÓN:** acción y efecto de incluir.

**INTRINCADO:** confundido, enredado.

**JERARQUÍA:** Orden y subordinación de categorías poderes y dignidades; cada una de las categorías de una organización.

**LINEAMIENTOS:** normas establecidas por las empresas para realizar actividades con el fin de cumplir sus objetivos.

**MONOPOLIO:** privilegio de vender o de explotar una cosa que se concede a un individuo o sociedad.

**MULTIDIMENSIONAL:** de varias dimensiones.

**OLIGOPOLIO:** mercado en el que hay pocos vendedores y muchos compradores.

**OSCILAR:** crecer y disminuir alternativamente la intensidad de algunas manifestaciones o fenómenos.

**PARAFISCAL:** Dícese de los impuestos que favorecen a los organismos autónomos.

**PRAGMATISMO:** método según el cual, el único criterio para juzgar la verdad de cualquier doctrina se ha de fundar en sus efectos prácticos.

**PROPENDER:** Inclinação de una persona o cosa a lo que es de gusto o naturaleza.

**READAPTAR:** adaptar de nuevo. Reeducar, hacer que alguien cuyas actividades corrientes o comportamiento social han sido turbados o alterados se habituó de nuevo gradualmente a condiciones normales de vida.

**RECESIÓN:** disminución de la actividad económica de un país.

**RECONVERSIÓN:** Tendencia del proceso de adaptación a una situación anterior.

**REESTRUCTURACIÓN:** conjunto de acciones encaminadas a transformar la estructura productiva y distributiva de un país o de un sector económico, para adecuarla a nuevas condiciones técnicas o sociales.

**RETROACTIVIDAD:** Cualidad que tiene aplicación, efectividad o fuerza sobre lo pasado.

**REZAGAR:** Quedarse atrás.

**SÉQUITO:** conjunto de personas que forman el acompañamiento de otra.

**SESGO:** torcido, oblicuo.



## BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE NAVARRO, John jairo y ORTIZ LARROTA, Mauricio germán. Trabajo de grado mitos y realidades del mercado laboral frente a la apertura económica. Universidad Javeriana. Bogotá(Colombia): 1993.

ALBRECHT, Karl. Servicio al cliente interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Barcelona(España). Paidós editorial. 1992.

BARRANTES, Ana Gemma. Desarrollo personal a través del grupo. México: 1990.

BUENO, Eramis. Trabajo de grado el sector informal urbano. Centro de estudios demográficos. Habana(Cuba): 1996.

CELY MUÑOZ, Sandra Patricia. Trabajo de grado caracterización y aproximación a la medición del desempleo estructural en Colombia. Universidad Javeriana. Bogotá(Colombia): 1996.

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DOCUMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA CIDSE. Universidad del Valle. Voletín socioeconómico No 26. Cali(Colombia): Diciembre 1993.

CEPAUR. Desarrollo a escala humana. 1994.

CORPORACIÓN DE ORGANISMOS PARA EL DESARROLLO HUMANO. Informe general. 1995.

CHIAVENATO Adalberto. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill Editorial S.A. Bogotá(Colombia): 1983.

CROZIER, Michel. La quinta disciplina. Barcelona(España): 1990.

DAVIS Keith y NEWSTROM, John. El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill Editorial. Séptima edición. México: 1989.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. DANE. Boletín de prensa. Encuesta Nacional de Hogares. Situación del mercado laboral. Bogotá(Colombia): Diciembre 1996-Marzo 1997.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DNP. Sistema de indicadores sociodemográficos para Colombia(SISD). Boletín No 13. Empleo. Bogotá(Colombia): Noviembre 1996.

Diccionario enciclopédico básico. Tomos 1 y 2. Plaza y janes Ltda. Barcelona(España): 1979.

Diccionario planeta de la lengua española. Planeta S.A, Editorial. Barcelona(España).1989.

Enciclopedia universal. Tomos 1 a 8. Planeta S. A, Editorial. Barcelona (España): 1989.

GAVIRIA CADAVID, Fernando. Revista consigna Vol 9. El desempleo en Colombia. Bogotá(Colombia): Abril 1985.

GONZÁLEZ MEDINA, Carlos José. Revista nacional de agricultura. No 774. El desempleo y el campo. Bogotá(Colombia): Septiembre. 1970.

Gran enciclopedia larousse. Tomos 1 a 10. Planeta S.A, Editorial. Barcelona(España): 1973.

HUSE Edgar y BOWDITCH James. El comportamiento humano en la organización. Fondo educativo interamericano S.A. Bogotá(Colombia): 1976.

KERLINGER, Fred. Investigación del comportamiento, técnicas y metodologías. Editorial interamericana S.A. México 1975.

INSTITUTO DE ESTUDIOS RURALES. Pontificia Universidad Javeriana. Cuadernos de agroindustria y economía rural No 30. Mayo 1992.

LARA TORRES, Eduardo. Revista antioqueña de economía y desarrollo No 32. La apertura económica no impulsará el crecimiento de la economía colombiana. Bogotá(Colombia): Mayo 1990.

MOHR HERMANN, j. Revista javeriana Vol 72. Abril. 1972.

MUÑOZ BERRIO, Hugo. Revista nacional de agricultura No 903. El impacto de la apertura económica sobre el sector agropecuario. Bogotá(Colombia): 1993.

OBANDO PEÑA, Nestor. Trabajo de grado el sector informal informal en Colombia, alternativa de empleo o salida al desempleo?. Universidad Javeriana. Bogotá (Colombia): 1995.

PONDA RAMOS, Gabriel. Revista síntesis económica. No 108. Las amenazas de la apertura económica. Bogotá(Colombia): Enero 1991.

PORTAFOLIO. Seminario de economía y negocios. El desempleo. No 202. Bogotá(Colombia): Agosto 1997.

PORTAFOLIO, Seminario de economía y negocios. El desempleo no tiene estrato. No 153. Bogotá (Colombia ): Agosto-Septiembre. 1996.

Revista ANDI No 141. Para donde va la economía colombiana?. Bogotá(Colombia): Julio-Agosto 1996.

Revista Clase Empresarial. El desempleo ahonda el subdesarrollo. No 42. Bogotá(Colombia): Diciembre 1996.

Revista Clase Empresarial. El desempleo. No 31. Bogotá(Colombia): 1996.

Revista Dinero. Tiempo de la gente. No 39. Bogotá(Colombia): Septiembre 1996.

Revista Coyuntura Económica. Fedesarrollo. Análisis y perspectivas de la economía colombiana. Vol 20. No 1. Bogotá (Colombia): Marzo 1990.

Revista Fenalco. Invertir en el desarrollo del talento humano fortalecerá su empresa. No 30. Bogotá (Colombia): Junio 1995.

Revista Fenalco. El desempleo un indicador de nuestra situación. No 30. Bogotá(colombia): Junio 1996.

Revista Semana. Psicología del desempleado. No 760. Bogotá(Colombia): Noviembre- Diciembre 1996.

Revista Síntesis Económica. No 760-761. Desempleo desamparado. Bogotá(Colombia): Marzo 1991.

REYES VILLAMIZAR, Bernardo. Memoria SAL-INVIAS. Ministerio de Transporte. Bogotá(Colombia): 1996.

ROBBINS Stephen. Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill. Madrid(España): 1991.

SABOGAL, Hugo. El tiempo. Desempleo en Colombia. Bogotá(Colombia): Agosto 1992.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Barcelona (España): 1992.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. SENA. Programa de Adaptación Laboral. Bogotá(Colombia): 1996.

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tasa de desempleo mundial (%)	44
Cuadro 2. PET, PEA, Población desocupada por género zona y nivel educativo 1988 – 1995.	73
Cuadro 3. Tasa global de participación, empleo y desempleo por nivel educativo, zona y género 1988 – 1995.	81
Cuadro 4. Tasa de desempleo según ciudades con sus áreas metropolitanas 1988 – junio 1997p.	84
Cuadro 5. Tasa de ocupación según ciudades con sus áreas metropolitanas 1988 – 1996p.	86
Cuadro 6. Población ocupada según rama de actividad económica Y sexo, 7 áreas metropolitanas, Dic. 1991 – 1996.	87
Cuadro 7. Distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad económica y sexo, 7 áreas metropolitanas, Dic. 1991 – 1996.	88
Cuadro 8. Tasa global de participación según ciudades con sus áreas metropolitanas 1988 – 1996p.	90
Cuadro 9. Variación de la tasa de desempleo rural por nivel educativo 1993 – 1995.	91
Cuadro 10. Tasa de desempleo a marzo de 1998.	95
Cuadro 11. Tabulación de la encuesta.	154
Cuadro 12. Cursos de capacitación requeridos por la empresa Avícola Pollo Extra Ltda.	175

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mercado laboral (PEA), 7 áreas metropolitanas, Sept – Dic. 1996.	69
Figura 2. Mercado laboral (PEA), 4 áreas metropolitanas, Dic. 1996p	70
Figura 3. Mercado laboral (PEA), 7 áreas metropolitanas, Dic. 1996 – Mar. 1997p.	71
Figura 4. Evolución anual de la tasa de ocupación, 7 áreas Metropolitanas. Dic. 1986 – 1996p.	85
Figura 5. Tasa global de participación y promedio móvil, 7 Áreas metropolitanas Dic. 1986 – 1996p.	89
Figura 6. Tasa de desempleo a marzo de 1998.	94

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Solución de ingresos, exservidores Indemnizados del MOPT.	198
Anexo B. Capacitación por áreas en el MOPT.	199
Anexo C. Algunas empresas conformadas en el MOPT, Convenio PNUD – Invías.	200



**ANEXOS**

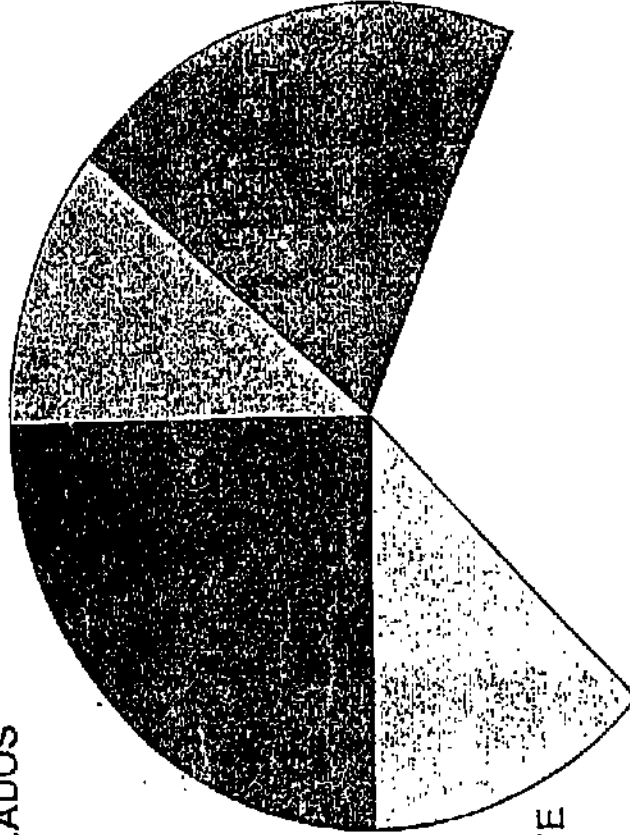


# SOLUCION DE INGRESOS EXSERVIDORES INDEMNIZADOS

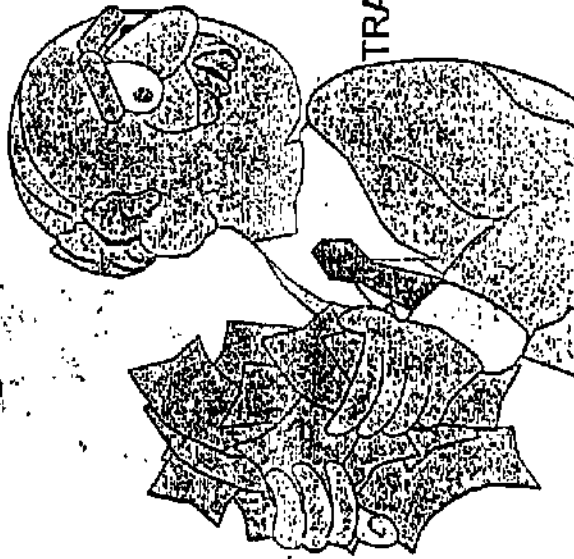
EMPRESA  
11%

DESEMPLEADOS  
25%

EMPLEADOS  
20%



INDEPENDIENTES  
31%



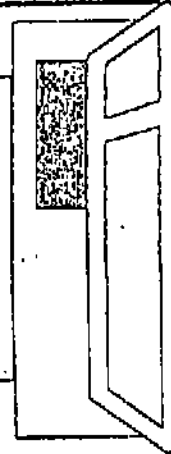
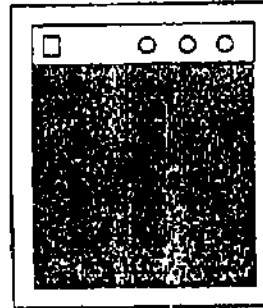
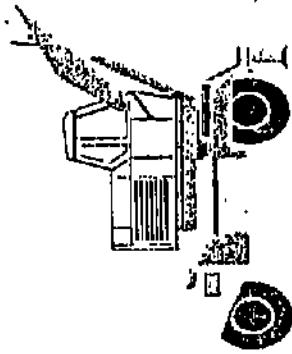
TRANSPORTE  
13%



# CAPACITACION POR AREAS

ANEXO. B

CATEGORIA	ATENCIONES DADAS
SISTEMAS	2624
CONDUCCION	1430
ASESORIA EMPRESARIAL	1983
ORIENTACION OCCUPACIONAL	609
FORMACION PROFESIONAL	316
SEMINARIOS	2023
MECANICA	437
MAQUINARIA PESADA	125
CURSOS VARIOS	2756



TOTAL

12303

**ANEXO. C Algunas empresas conformadas en el MOPT convenio PNUD - Inviás**

<b>Empresa</b>	<b>Objeto</b>	<b>Empleos generados</b>
<b>Medellín, Antioquia</b>		
Cootropan	Venta de servicios de salud, seguros, etc.	6
Convenser	Contratos, ventas y servicios	5
Cima	Estudios/ Impacto ambiental	1
<b>Norte de Santander, Ocaña</b>		
Coomodos Ltda.	Obras civiles, mantenimiento vial, materiales de construcción, taller	11
Multiproyecto Ltda.	Servicios de computador, fotocopias, encuadernación, fax, otros.	3
Taller automotriz La Culata	Servicios mecánicos	2
Creaciones Boby	Confección y comercialización de ropa infantil	8
<b>Boyacá, Tunja</b>		
ProoAsecom	Asesorías y otros	6

Diagnosticentro Futurautos	Servicios de mecánica automotriz	4
Sistemas y servicios S & S	Servicios de computador	3
Proyecto topográfico	Diseño de planos	1
Asesoría y contabilidad	Asesoría en contabilidad sistematizada	2
Electroautos El Rotor	Servicio electromotriz	4
Confecciones Lucila	Confecciones y comercialización de tejidos en lana	1
Centro comercial ricaurte	Venta de productos varios	3
Pastelería Doña Lolita	Pastelería y panadería	2

---

Popayán, Cauca

---

Coovías	Mantenimiento vial	17
Cootradisca	Consumo, ahorro y crédito	25
Megacomp	Mantenimiento de computadores	2
Fabio cerrajería	Reparación de cerraduras, etc.	2
Delineantes Asociados	Dibujo técnico y topográfico, mapas, etc.	2
Ladrillera Cajamarca	Elaboración de ladrillo	6
Galpón La Selva	Producción de ladrillos y tejas	6
Detalles	Empaques de regalos	1

---

Córdoba, Montería

---

Acevías EAT	Mantenimiento de vías	5
-------------	-----------------------	---

Alquilarco	Mantenimiento vial, servicio técnico de construcción	5
Taller Díaz	Mecánica automotriz y pintura	4
Taller Rodando	Mecánica automotriz	12
Sinú Esprexx	Cafetería y restaurante	3
Kielsy Confecciones	Confección ropa femenina y niño	4
Sorpresitas Ficae	Venta fantasía y ropa fina	3

---

Quibdó, Chocó

---

Choco Vías y Vías	Mantenimiento, conservación, señalización de vías	6
Atrae Express Ltda	Servicios de aseo, vigilancia y mensajería	6
Taller Los Zoneros	Mecánica Diesel, pintura, etc.	3
Panadería D & A	Producción de pan, etc.	3
Cerámicas Nataly	Pintura y cerámica al horno	2
Joyería Yiseth	Elaboración y comercialización de joyas	3
Ferretería La Economía	Venta materiales de construcción	3
Miscelánea Maye	Venta víveres, abarrotes, etc.	2
Miscelánea La Paz	Venta de mercancía y víveres	1

---

Huila, Neiva

---

Mancicons Ltda.	Mantenimiento y conservación de vías	10
-----------------	--------------------------------------	----

<b>Nariño, Pasto</b>		
<b>Cointer Ltda</b>	<b>Consultoría estructuras y obras civiles</b>	<b>7</b>
<b>C.C.O.V.I</b>	<b>Carpintería de viviendas</b>	<b>2</b>
<b>Fotocopias Santa Mónica</b>	<b>Fotocopiado y transcripción de textos</b>	<b>2</b>
<b>Distribuidora Product. de cuero</b>	<b>Comercialización de productos de cuero</b>	<b>2</b>
<b>Cueros</b>	<b>Comercialización de cueros</b>	<b>2</b>
<b>Calzavarietades</b>	<b>Comercialización de calzado</b>	<b>4</b>
<b>Santander, Bucaramanga</b>		
<b>Emcovías</b>	<b>Mantenimiento vías</b>	<b>12</b>
<b>Comsevia Ltd.</b>	<b>Señalización vial</b>	<b>12</b>
<b>Corvías S.A.</b>	<b>Mantenimiento vial</b>	<b>28</b>
<b>Coomulexmopt Ltda.</b>	<b>Transporte público de pasajeros</b>	<b>21</b>
<b>Norte de Santander, Cúcuta</b>		
<b>Sitoc</b>	<b>Asesores de mantenimiento vial</b>	<b>2</b>
<b>Emlosagos</b>	<b>Arborización, medio ambiente</b>	<b>5</b>
<b>Teletaxi Radio</b>	<b>Servicio de transporte</b>	<b>13</b>
<b>Emastrauto</b>	<b>Mecánica automotriz</b>	<b>2</b>
<b>Pacho Vargas</b>	<b>Taller latonería y pintura</b>	<b>2</b>
<b>Confecciones Yelonery</b>	<b>confección ropa íntima femenina</b>	<b>2</b>

Creaciones GBC	Fábrica de calzado deportivo	2
Luzka Creaciones	Confección de calzado para niñas	1

---

**Palmira, Valle del Cauca**

---

Marvial	Mantenimiento vial	20
Curvi - Malla	Fábrica de mallas, muebles metálicos	6
Embrujos	Diseño y confección de ropa femenina	4
Zuleta Hermanos	Fábrica de muebles y cerrajería	8
Florespacio	Floristería	2

---

**Caquetá, Florencia**

---

Envías	Conservación y mantenimiento de vías	30
Señales y estampados Caquetá	Publicidad, avisos, vallas y señales	3
Heladería Mararay	Venta de víveres	2
Circular Florencia Ltda.	Transporte urbano pasajeros	25

---

**Risaralda, Pereira**

---

Coomex Ltda.	Ahorro y Crédito, transporte	1
Asesorías y Servicios Glomar	Asesoría y servicio de computación	2
Arcafama	Venta variedades y licores	2
Parqueadero FM	Parqueadero de vehículos	4



---

antafé de Bogotá, D.C.

---

Corporación Nal. Lexito S.A.	Asociación de empresas de servicios y asesoría empresarial	1
Cootranssa Ltda.	Servicios de transporte	62
Las Camelias EAT	Mantenimiento de jardines y locativas	4
Coonalse Ltda.	Elaboración de señalización vial	42

---

Fuente: Memoria Sal - Invías, 1996.