

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y ESTATAL FRENTE AL
MANEJO DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PRODUCTIVO
CAFETERO

RICAURTE VALENCIA GÓMEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)
MANIZALES
2010

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y ESTATAL FRENTE AL
MANEJO DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PRODUCTIVO
CAFETERO

RICAURTE VALENCIA GÓMEZ

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Carolina Aristizábal Arias
Economista Empresarial, Magíster en Administración
Directora

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)
MANIZALES
2010

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, abril 12 de 2010

A mi padre José Ricaurte Valencia Tabón, empresario cafetero durante más de 30 años, que por sus enriquecedoras charlas, me inspiraron a desarrollar el tema. Gracias por tu apoyo.

A la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, especialmente al grupo directivo de la Maestría en Administración, por abrir espacios de debate, que son de tanta trascendencia local.

A Carolina Aristizábal Arias, asesora de tesis, por su orientación y cuidado.

A los empresarios cafeteros, que hicieron parte del análisis del tema, por su tiempo y apoyo.

Contenido

	pág.
Resumen	11
Summary	12
Glosario	13
Introducción	15
Situación del problema	17
Problema de investigación	18
Objetivos	19
Objetivo del proyecto	19
Objetivos específicos	19
Justificación	20
Marco teórico	21
Responsabilidad social	21
Aspectos básicos de la responsabilidad social empresarial	22
¿Para qué sirve la responsabilidad social en el sector cafetero?	22
¿Cómo se aplica la responsabilidad social en el sector empresarial cafetero?	23
Los certificados de calidad en los productores de café, como medio para la responsabilidad social empresarial cafetera	24
Política socioeconómica cafetera	27
Regiones cafeteras	28
Condiciones de vida de las familias cafeteras: el impacto social de la crisis	30
Aspectos institucionales de la caficultura colombiana	33
Talento humano en el sector cafetero	36
Gestión del talento humano	37
Definición de administración del talento humano	37
Definición de recursos y talento humano	38
Importancia de la administración del talento humano	38
Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano en el sector cafetero	39
Influencia de la filosofía de la alta administración	39
Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal cafetero	40
El capital humano	42

Conceptos básicos	42
Capital humano	42
Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa cafetera	43
Materiales y métodos	44
Localización	44
Estudio específico	44
Tamaño de la muestra	44
Procedimiento	45
Variables de la investigación	46
Estructura de la base de datos	47
Análisis de la información	47
Resultados y discusión	48
Información general de los empresarios cafeteros	48
Sistemas de producción	48
Características de la mano de obra	48
Bienestar social de los trabajadores	52
Políticas de inclusión	53
Aspectos relacionados con la administración de la mano de obra	54
Certificaciones	55
Conclusiones	56
Recomendaciones	59
Para el empresario cafetero	59
Para las entidades nacionales, regionales o locales	60
Para la Federación Nacional de Cafeteros	62
Para la mano de obra agrícola cafetera	62
Bibliografía	63

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Distribución de las fincas cafeteras.	29
Tabla 2. Variables analizadas.	46

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Logosímbolo UTZ Certified.	25
Figura 2. Percepción sobre la disponibilidad de la mano de obra en la zona.	49
Figura 3. Procedencia de la mano de obra contratada para cosecha.	50
Figura 4. Control del alojamiento en las fincas cafeteras.	52
Figura 5. Control de la alimentación en las fincas cafeteras.	53
Figura 6. Control de la administración de mano de obra.	54

Lista de Anexos

	pág.
ANEXO A. Encuesta.	65
ANEXO B. Análisis de las preguntas de la encuesta.	68

Resumen

Con el impacto de la crisis cafetera en los productores, especialmente en el sector empresarial, se afectó no solamente la producción de café, sino el empleo agrícola que genera el sector.

Por medio del presente trabajo se hizo una caracterización de la responsabilidad social empresarial y estatal, frente al manejo de la mano de obra agrícola en el sector cafetero, develando la importancia que tiene este tema dentro de la realidad local.

Se observó la importancia de políticas de vivienda rural, alternado con pequeñas ciudadelas, en zonas de influencia empresarial cafetera, para incentivar la mano de obra en las fincas, y evitar el desplazamiento de ésta hacia las ciudades, aumentando la crisis social.

La certificación de un sello de calidad, en los empresarios es una forma de ser responsables socialmente con todos los grupos de interés que tienen que ver con el sector cafetero.

La importancia de la gestión humana en el sector empresarial cafetero es de gran impacto en el desarrollo social del sector, por una crisis de mano de obra, la caficultura empresarial tendería a desaparecer.

Summary

The impact of coffee crisis in entrepreneurial coffee growers, affected not only the coffee production but also the rural labor generated by the sector.

The present study was oriented to characterize the social corporate responsibility and political responsibility related with the administration of rural labor in coffee sector, showing the relevance of the topic in rural reality.

It was observed that aspects such as a new policy focus on rural housing in small towns near farms or in coffee zones, could be a way to incentive labor in farms and to avoid displacement to principal cities, increasing social crisis.

A quality certification in entrepreneurial coffee growers is a way of being social responsible with the different stakeholders related to coffee sector, specially labor.

The important of human management in coffee sector is determinant in order to warranty the viability of coffee production.

Glosario

CRECE: Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales.

CRISIS CAFETERA: se presenta cuando hay una caída de la cotización del grano de café en el exterior, una baja productividad con una devaluación del peso.

CUADRA: 0,64 hectáreas

EMPRESARIO CAFETERO: es aquella persona que de forma individual, o representando intereses familiares o colectivos sea poseedor de más de 20 Ha sembradas en café.

FNC: Fondo Nacional Cafetero.

GESTIÓN HUMANA CAFETERA: es la que persigue la satisfacción de los objetivos de las empresas cafeteras, contando para ello una estructura y a través del esfuerzo de la mano de obra contenida en sus fincas.

HECTÁREA: 10,000 m².

JORNAL: un (1) día laboral

MANO DE OBRA AGRÍCOLA: personal dedicado a las labores agrícolas.

NBI: indicador de necesidades básicas insatisfechas.

PRODUCTOR DE CAFÉ: persona dedicada al cultivo, recolección, beneficio y comercialización de café verde.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CAFETERA: actividades que realizan los empresarios caficultores, orientadas a la satisfacción de las necesidades de los miembros de sus empresa, y de los que se benefician de su actividad comercial.

STAKEHOLDERS: todos los grupos de interés que se relacionan con las empresas.

TRABAJADOR CAFETERO: persona dedicada exclusivamente a las labores relacionadas con el cultivo del café.

UTZ CERTIFIED: sello de calidad para las buenas prácticas agrícolas, se utiliza entre otros, en el cultivo del café

ZONA CENTRO DE CALDAS: la conforman los municipios de Manizales, Chinchiná y Palestina.

Introducción

El impacto de la crisis cafetera en los productores, especialmente en el sector empresarial, afecta no solamente la producción de café, sino el empleo agrícola que genera el sector.

La mayor parte de la zona rural de la región centro de Caldas, sigue basando su economía en la producción de café, cuyo cultivo, recolección, beneficio y comercialización, ocupan una proporción considerable de la mano de obra disponible. Además, en la última década el procesamiento del café ha adquirido gran importancia en la región y hoy representa una destacada fuente de divisas (Perfetti, 2004).

Esta región del país se caracterizó por muchos años por sus altos indicadores en cuanto a condiciones de vida frente al resto de la nación, de igual modo, históricamente el café ha sido considerado como la base del desarrollo en la región central de Colombia.

Pero todo lo anterior, que sin lugar a duda constituía la más poderosa fortaleza de la región, está en riesgo no sólo como consecuencia de los efectos perversos que los choques externos, en este caso precios del café sino también las condiciones de vida de las personas afectadas, empresarios y mano de obra. Sin embargo, después de la ruptura del pacto de cuotas, la crisis cafetera ha significado un descenso considerable en los índices de condiciones de vida. A pesar de esto, aproximadamente en el país se mueven 3'000.000 de personas y es la principal fuente de empleo rural, debido a que genera el 36% del empleo rural en el país.

Dada la importancia histórica del café para la región, lo que representa en la generación de empleo rural y la mencionada crisis cafetera, se considera hacer una caracterización de la responsabilidad social, empresarial y estatal, frente al manejo de la mano de obra agrícola en el sector.

En la presente investigación se analizará las responsabilidades sociales del sector empresarial y estatal frente a la mano de obra, con el fin de identificar prácticas de los productores y políticas estatales relacionadas con este tema.

Se ha querido abordar también el tema de la responsabilidad estatal, frente al manejo de la mano de obra agrícola en el sector cafetero, pues la estabilidad de la nación está en grave riesgo, como consecuencia de la crisis cafetera y además, ésta ha abierto la posibilidad de los cultivos ilícitos en la región, lo cual para nadie es un secreto, que la mano de obra en sector cafetero se desplace a éstos (Sánchez, 2001).

El panorama anterior justifica plenamente la elaboración de un análisis de responsabilidades por parte del empresariado cafetero en Caldas en su zona centro, sobre la escasez de mano de obra en el sector cafetero, apartándonos de los efectos creados por la crisis externa.

Por tanto, no sólo se busca analizar una realidad local a partir de la crisis cafetera y económica, que involucra el sector productivo cafetero, especialmente la mano de obra en Caldas, sino proponer con base en entrevistas y el propio diagnóstico, unas sugerencias, que ayuden a mitigar el impacto social, que hoy vive el empresariado cafetero con su mano de obra.

En el presente trabajo se hace un breve análisis del concepto de responsabilidad social empresarial en el sector cafetero, se describe algunos rasgos de la política cafetera, y cómo ha incidido en la realidad socioeconómica del país, se revisará el concepto de gestión humana ubicándola en el sector cafetero; seguidamente se hará un trabajo de campo, basado en un análisis exploratorio por medio de entrevistas a empresarios cafeteros, sobre el tema del manejo de la mano de obra en sus fincas con el fin de definir el panorama actual del manejo de la mano de obra en el sector cafetero.

Situación del problema

La realidad social de la zona cafetera, se ha modificado sustancialmente después de cumplirse algo más de una década de cambios estructurales, en el mercado mundial del café. Caldas, departamento caficultor por excelencia, no se encuentra ajeno a dichos cambios, pues corresponde un poco más de la mitad del área denominada Eje Cafetero con un 56% (PNUD, 2004).

Estos cambios generaron una crisis, la cual no sólo desencadenó eliminación de fuentes de trabajo y el deterioro de los ingresos familiares, sino el desánimo de los trabajadores cafeteros por su trabajo al verse descompensados de una u otra forma.

Ha sido una preocupación para los empresarios cafeteros y el estado conocer el grado de responsabilidad, que se ha tenido frente el manejo de estos trabajadores en el sector cafetero.

Debido a que existen pocos estudios que aborden el tema como tal, y se desconocen políticas puntuales frente a la mano de obra en el sector empresarial cafetero, se hace necesario desarrollar una investigación, basada en campo.

Problema de investigación

¿Cuál ha sido la responsabilidad social empresarial y estatal frente al la mano de obra agrícola?

Todos los empresarios cafeteros necesitan conocer la responsabilidad social respecto al tema, si existe una falencia en la aplicación de políticas particulares en sus empresas, o es la falta de políticas públicas, que se ha descuidado el impacto social en la mano de obra agrícola en el sector cafetero empresarial.

Objetivos

Objetivo del proyecto

Caracterizar la responsabilidad social empresarial y estatal frente al manejo de la mano de obra agrícola en el sector cafetero, en la zona centro de Caldas.

Objetivos específicos

- Conocer el estado actual de la responsabilidad social empresarial y estatal frente al manejo de la mano de obra agrícola en las fincas de la zona centro de Caldas.

- Determinar las condiciones actuales de las políticas empresariales y estatales frente a la mano de obra.

- Conocer qué tipo de gestión humana se hace en las empresas cafeteras.

Justificación

El estudio sirve para llevar a una buena toma de decisiones por parte del empresariado cafetero y del Estado, frente al manejo de la mano de obra agrícola en el sector cafetero, proporcionando algunas sugerencias que conlleven a mitigar el impacto social que ha traído la crisis cafetera frente a este tema, contribuyendo al sostenimiento de este sector productivo que es tan importante para el país, y mejorando el bienestar social de este sector.

Se conoce que las implicaciones prácticas que ayudará a resolver el estudio, se verán reflejadas en un aumento o sostenimiento de la mano de obra en las fincas, y así proporcionar un empleo seguro para los trabajadores del campo y contribuyendo al desarrollo local y nacional.

El valor teórico de la investigación, se basa desde las perspectivas de la responsabilidad social, que hoy por hoy es un tema que se está desarrollando en nuestro medio, y mediante este trabajo podemos ayudar a aumentar su conocimiento.

La utilidad metodológica de la investigación está basada en la fusión de los conocimientos teóricos de lo que debería ser la responsabilidad social del empresariado cafetero, con la práctica desempeñada hasta el momento, desde la comparación de estas variables puede llegarse a la definición de un concepto o un nuevo instrumento de gestión para los empresarios.

La viabilidad de la investigación, la hace posible el conocimiento del sector cafetero y la realidad de que no se tiene una solución práctica frente a la crisis del talento humano en el sector productivo, y los empresarios están dispuestos a contribuir al desarrollo de una solución para hacer sostenibles estas empresas.

Marco teórico

Responsabilidad social

¿Qué es la responsabilidad social empresarial? La responsabilidad social (CCRE, 2009) empresarial es la capacidad de respuesta que tienen los empresarios, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stakeholders* o grupos de interés).

De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Al hablar de la capacidad se refiere principalmente a la habilidad para el buen ejercicio de una gestión empresarial que atraviesa los diferentes escenarios de actuación de las empresas, éstos son:

- Normativo, que hace referencia al conjunto de leyes y normas generales que las diferentes instancias del estado dictan para regular el funcionamiento de las empresas, los mercados y la competencia.

- Operacional, que hace referencia a los factores que permiten que las empresas produzcan bienes y presten servicios de acuerdo a sus objetivos corporativos.

- Económico, que hace referencia a los recursos relacionados con la creación de valor y rentabilidad, capital e inversiones, costos, precios, tarifas y prácticas de mercado.

- Social, que hace referencia a los aspectos que vinculan el quehacer de la organización con el contexto social en el que actúa, de modo que le permita contribuir a la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.

- Ambiental, que hace referencia a los aspectos para la identificación del impacto ambiental, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

En general, el concepto de responsabilidad social empresarial, se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas.

Aspectos básicos de la responsabilidad social empresarial

- Toda empresa tiene una responsabilidad indelegable.

- Alinea los procesos productivos y comerciales con un fin social.

- Promueve el desarrollo humano sostenible.

- Protege los derechos humanos.

- Se fundamenta en la congruencia que incluye la coherencia con los principios y valores, consistencia con las prácticas empresariales y consecuencia en la toma de decisiones.

- La RSE se basa en el compromiso, la participación y la construcción de una cultura de autorregulación.

¿Para qué sirve la responsabilidad social en el sector cafetero?

Fortalecer la gestión empresarial a través de la implementación de prácticas y procedimientos de la empresa cafetera, de sus directivos y demás miembros en cada una de sus relaciones con todos los grupos de interés. Implementar procesos de responsabilidad social al interior de las empresas cafeteras genera los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad y la rentabilidad.
- Fidelidad y aprecio de los consumidores de café.
- Confianza y transparencia con los clientes extranjeros.
- Compromiso y adhesión de la mano de obra.
- Respaldo de las instancias gubernamentales (Federación de Cafeteros, gobierno).
- Optimismo en los trabajadores del campo.
- Oportunidades para alternar cultivos en la propia empresa cafetera.
- Disminución de los riesgos, tales como laborales y ambientales.
- Mejoramiento de la cultura organizacional.
- Capacidad de atraer el mejor talento humano.
- Incremento del valor de la empresa.
- Mejoramiento de la comunicación interna y externa.

La responsabilidad social empresarial en el sector cafetero previene los riesgos sociales que se pueden traducir en demandas, sanciones, excesiva regulación gubernamental, baja productividad que puede llevar a la desaparición del negocio.

¿Cómo se aplica la responsabilidad social en el sector empresarial cafetero?

La responsabilidad social empresarial en el sector cafetero se manifiesta cuando existe un conjunto sistemático de políticas, programas y prácticas coordinadas e integradas a la producción de café , que soportan el proceso de toma de decisiones frente a cada una de

las actividades que la empresa cafetera mantiene, de manera coherente con unos principios básicos de gestión.

La forma en como cada empresa cafetera implementa su responsabilidad social depende de los intereses de los propietarios.

El modelo implementación de responsabilidad social empresarial desarrollado por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), se compone de cinco pasos básicos para orientar las acciones que desarrolla la empresa hacia una gestión socialmente responsable, se puede aplicar a las empresas cafeteras, esos pasos son los siguientes (CCRE, www.ccre.org.co, 2009):

- Identificación de sus prácticas y caracterización de la responsabilidad social empresarial.
- Configuración de la gestión de responsabilidad social empresarial y definición de ejes de trabajo.
- Diseño e implementación de un plan estratégico de responsabilidad social empresarial.
- Construcción de un programa de seguimiento a la gestión de la responsabilidad social empresarial.
- Evaluación y auditoría en responsabilidad social empresarial.

Los certificados de calidad en los productores de café, como medio para la responsabilidad social empresarial cafetera

Las certificaciones de calidad en la producción de café es una iniciativa alrededor del mundo, que pretende lograr una producción y origen responsable del café. Son unos programas de certificación que asegura que el café es cultivado de una manera correcta, en relación con los productores y el medio ambiente.

Para el tema a analizar se conocerá el significado del sello **UTZ Certified**, que es el más común en nuestra región, para los productores cafeteros.

Figura 1. Logosímbolo UTZ Certified.



Fuente: www.utzcertified.org.

El certificado UTZ Certified, fija normas económicas, sociales y de medio ambiente, internacionalmente reconocidas para lograr una producción de café responsable, tal como un uso mínimo y apropiado de pesticidas, protección de los derechos laborales y acceso a la educación y al sistema de salud pública. El código también estipula que se lleven registros, se respete la seguridad de los trabajadores y los derechos laborales fundamentales.

En su evolución desde 2002, ha trabajado para desarrollar un programa de certificación que permite el desarrollo de cadenas de suministro de productos sostenibles con beneficio para los productores, la industria y el consumidor. Para UTZ Certified, es importante que los productores mejoren su profesionalismo implementando buenas prácticas que los dirijan a un mejor negocio, medios de vida y medio ambiente. La industria (alimentos, no alimentos, energía) toma responsabilidad demandando y recompensando los productos obtenidos de manera sostenible y los consumidores compran productos que alcanzan sus estándares para responsabilidad social y ambiental.

UTZ Certified es hoy uno de los programas líderes de certificación en café, con presencia en 20 países de origen y ventas en Europa, Norte América y Japón. En 2008,

las ventas de café UTZ Certified, alcanzó 1.291.000 sacos de café verde (47% por encima de las ventas en 2007). Colombia es uno de los principales orígenes para los compradores de café UTZ Certified, el crecimiento en oferta permite ahora contar con fincas certificadas y cooperativas en 10 departamentos del país; las ventas de café UTZ Certified de Colombia han crecido por encima del ritmo de crecimiento global, con un total de 206.000 sacos de café verde (www.utzcertified.or, 2008).

En enero de 2009, se ha presentado la nueva versión del Código de Conducta UTZ Certified Good Inside, desarrollado después de un proceso de consulta y aportes de ideas de todos sectores involucrados en la cadena del café; en esta versión se ha querido mejorar la claridad de comunicación y la aplicación de los puntos de control, como también promover una implementación gradual que favorezca el proceso de mejoramiento continuo, en próximos días se continuará con la construcción de guías de implementación locales por país. Con el fin de apoyar a los productores en su proceso hacia la sostenibilidad, se ha desarrollado una alianza con la ONG Holandesa Solidaridad y su programa *Coffee Support Network*.

También se está incursionando en otros productos agrícolas. En la actualidad se desarrollan procesos de consulta para terminar de desarrollar los códigos de conducta como los primeros proyectos piloto de implementación en el caso de cacao y té. En el caso de aceite de palma, UTZ Certified suministra el sistema de trazabilidad para el programa de certificación de RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*).

A continuación se describe un poco sobre el tema de la responsabilidad social que el productor cafetero debe cumplir para la certificación “Salud del Trabajador, Seguridad Laboral y Social”:

- Hacer análisis de los riesgos de salud y seguridad a los que pueden estar expuestos los trabajadores en sus unidades de producción o procesamiento.

- Tener como base al menos una legislación nacional o local o convenios suscritos por el sector cafetero para el tema de la seguridad social.

- Capacitación sobre seguridad.

- Capacitar a todos los trabajadores que manejan y aplican productos fitosanitarios que pueden afectar la salud y seguridad.

- Instalaciones y equipo de salud y seguridad ocupacional del trabajador.

- Manejo de productos fitosanitarios, vestuario y equipo.

- Medidas de higiene y limpieza.

- Velar por los derechos del trabajador.

- Educación y asistencia medica.

- Conservar el medio ambiente.

Política socioeconómica cafetera

La historia del siglo XX en Colombia está marcada por el desarrollo de la actividad cafetera en el país. Las rutas del café en su proceso de expansión dentro del territorio nacional, determinaron la dinámica del mercado interno, de los servicios públicos e institucionales, de los transportes y de una cultura que se proyectó exitosamente a nivel internacional. Principal fuente de divisas hasta bien avanzado el siglo XX, el café y los acontecimientos de su mercado internacional determinaron durante mucho tiempo la política cambiaria y comercial del país (Fonseca, 2006).

Al ocurrir el rompimiento del acuerdo internacional del café en 1989, el café representaba todavía el 20% de las exportaciones totales. La actividad cafetera representa hoy el 2% del PIB nacional y el 22% del PIB agrícola, es generadora de 500.000 empleos directos que corresponden al 36% del empleo agrícola total; el valor de las exportaciones del grano en el año 2008, representaron el 8% del valor total exportado por el país y su

importancia es muy significativa como fuente de demanda y de desarrollo en las regiones interandinas, donde se concentra la mayor parte de la población rural del país.

La actual preocupación ante los cambios que ha sufrido la estructura cafetera nacional es principalmente de tipo social, debido a la proliferación de miles de pequeños campesinos altamente dependientes de la producción del grano en una coyuntura en que la situación financiera del Fondo Nacional del Café, principal instrumento de la política cafetera, es extremadamente crítica. Los debates nacionales sobre el presente y las perspectivas de negocio cafetero han tendido a polarizarse entre los defensores del mercado libre y la desregularización y los que propenden por un esquema más convencional de intervención y liberalización gradual.

Regiones cafeteras. Colombia es un país productor de café suave arábigo lavado, cuya área productiva al año 2000 se estima en 750.000 hectáreas. Esta área se encuentra distribuida en la mitad de los municipios con que cuenta el país, esto es, 564 municipios ubicados en 16 departamentos. Con esta extensión, el cultivo del café representa el 20% del área total agrícola del país, equivalente aproximadamente a 4 millones de hectáreas.

El país cafetero puede dividirse en cuatro regiones:

- Centro-Occidente: Departamentos de Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima y Valle.
- Oriente: Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander y Santander.
- Sur: Cauca, Huila y Nariño.
- Marginal Norte: César y Magdalena.

La principal región cafetera desde el punto de vista de la producción es la región centro-occidente, la cual concentra el 65.9% de la oferta nacional; la región oriental

responde por el 16.4% de la producción, la del sur por el 14.8% y finalmente la marginal norte representa apenas el 2.9%.

El área total de las fincas que explotan café asciende a 3.5 millones de hectáreas, de las cuales el 23% está dedicada al café, Los pequeños productores campesinos utilizan intensamente mano de obra familiar, lo cual les permite absorber en épocas de crisis parte de los costos del cultivo y mantenerse en el negocio y buscan complementar sus ingresos mediante la venta de jornales y servicios en otras fincas cafeteras, generalmente de tamaño mediano.

Esta estrategia de complementar ingresos se ha restringido de manera muy importante como producto de la pérdida de rentabilidad de los cultivos y el impacto de la crisis sobre la estructura global de la caficultura, con lo cual se han incrementado los niveles de pobreza y desempleo en las áreas más especializadas en el cultivo, como se detallará más adelante.

La caficultura colombiana ha presentado la entrada masiva de nuevos productores a la actividad y la disminución del tamaño promedio de las plantaciones. Hoy el número de productores cafeteros sobrepasa los 500.000, mientras que en 1970 apenas superaban los 300.000

La actual distribución de las unidades de producción de plantaciones cafeteras –que se asimilan a número de productores–, y del área total del parque cafetero según tamaños de los cafetales se presentan en Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de las fincas cafeteras.

Rango (Ha)	Fincas	%	Área	%
Menos de 5	536,446	94,7	465,707	62,0
5.0 a 20	27,015	4,7	199,117	26,5
Mas de 20	2,769	0,4	84,449	11,2
Total	566,230	100,0	750,000	100,0

Fuente: CRECE.

El 60% de los cafeteros del país, tienen cafetales con una extensión menor a 1 Ha y responden por el 16,8% del área cafetera total. Si se agregan los cafeteros que poseen cafetales con tamaños inferiores o iguales a 5 Ha, los resultados son aún más impactantes: representan el 95% del total de productores y el 62,2% del área total y, en promedio, explotan 1 Ha de café.

Existen varios factores que pueden estar relacionadas con esta fragmentación de las plantaciones cafeteras y la proliferación de tamaños menores: procesos de repartición de predios intrafamiliares ante limitaciones de acceso a la tierra; el café es intensivo en mano de obra y la fuerza de trabajo familiar puede ser incorporada a los cultivos incluyendo la de mujeres y niños; la crisis que afecta a varios cultivos agrícolas ha estrechado el abanico de oportunidades de venta de jornales y de opciones productivas; aún en situaciones adversas, el café en Colombia cuenta con garantía de compra y con mayor acceso a servicios como la asistencia técnica y el crédito, por lo cual el café representa la posibilidad para los pequeños productores de participar en una estructura institucional organizada.

Por todo lo anterior se puede concluir, que el 5% de los productores cafeteros quienes tienen hectáreas de producción mayor a 5 Ha, son los cafeteros que utilizan la mayor parte de la mano de obra agrícola en el sector cafetero.

Condiciones de vida de las familias cafeteras: el impacto social de la crisis. Las mediciones de pobreza por ingresos en las áreas rurales de Colombia a lo largo de la década de los años noventas, se ha mantenido en niveles alarmantemente altos y relativamente estables o crónicos, afectando al 70% de sus habitantes equivalente a 8 millones de personas. Por su parte, el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), ha presentado una importante mejora en los últimos treinta años, pasando de 70% a 32% (Gómez & Duque, 1998).

Las regiones cafeteras del país presentaron niveles de incidencia de la pobreza y la indigencia relativamente menores a los promedios nacionales mencionados, pero las condiciones de pérdida de rentabilidad cafetera y de contracción del empleo y de las

inversiones, han deteriorado las condiciones de vida de estos productores, de manera que la población bajo línea de pobreza se incrementó entre 1997 y el año 2000 en 6.7%, pasando de 54% al 61% y el número de hogares por debajo de la línea de indigencia aumentó 2.8% al pasar de 21.5% a 24.3%. En los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda (ubicados en la región Centro-Occidente) los cuales responden por el 27% de la oferta cafetera total, los pobres se incrementaron en 304 mil personas y los indigentes en 115 mil durante el mismo período (CRECE, 2001). Para estos mismos departamentos, se ha calculado que los niveles de empleos informales urbanos aumentaron en un 8% entre 1994 y 2000, concentrados en población que se desempeñaba anteriormente en empleos agropecuarios.

De otra parte y según la Encuesta de Hogares del DANE, la oferta laboral en los departamentos cafeteros aumentó 14% entre 1997 y 2000 y el desempleo afectó al 13.4% de la población económicamente activa en este último año, lo cual representó un incremento de 7.8%. En relación con el año 1997, mientras que en el resto del país el incremento fue de 5.7 puntos porcentuales.

Estimaciones realizadas por el CRECE, calculan que las pérdidas de la caficultura en el año 2001, tuvieron un impacto económico equivalente a 257.000 empleos/año, de los cuales 181.000 serían empleos directos cafeteros.

Desde otra perspectiva, los 500.000 hogares cafeteros en conjunto, presentan indicadores de condiciones de vida similares al resto de los hogares rurales del país, preocupantes en varios aspectos. El número de persona por hogar cafetero es de 4.3 en promedio, siendo mayor en la región oriental, 5.47, y menor en la región central, 3.93. El 13.1% de los miembros de estos hogares son menores de 5 años, el 34.5 tienen entre 6 y 20 años, mientras el 30.6 cuenta con edades entre los 21 y los 50 años y el resto es mayor de 51 años. La mayor parte de los jefes o cabezas de hogar tienen un promedio de edad que sobrepasa los 50 años, y todo parece indicar que una proporción importante de hogares está compuesto por jefes de hogar abuelos que se encargan de criar nietos en apoyo a los hijos que han migrado a las ciudades buscando nuevas oportunidades.

La conexión a servicios de energía eléctrica presenta altos niveles, similares a los del resto del país, de manera que el 85.8% de los hogares cafeteros cuentan con este servicio domiciliario. Para los demás servicios básicos, el cubrimiento es el siguiente: acueducto, 58.3%; alcantarillado, 19.2% y telefonía apenas un 2.9%. La región central que, como se anotó, concentra la mayor área cafetera, cuenta con el mayor cubrimiento de servicios domiciliarios, significativamente superiores al resto. Esta situación se explica por las inversiones que en estos campos han realizado los comités departamentales de cafeteros con recursos del Fondo Nacional del Café (FNC), destinados en alta proporción a este tipo de inversiones y que según la regla de transferencia de estos apoyos regionales, se distribuyen en relación directa con los aportes de cada departamento a la producción cafetera total nacional.

El nivel educativo de los jefes de hogares cafeteros es muy bajo en todas las regiones, de manera que el 17.7% no cuentan con educación formal, un 57.6% tiene primaria incompleta, un 16.6% cuenta con primaria completa y apenas un 6.9% presenta niveles de educación secundaria y un 1.3 de educación universitaria. El nivel educativo de los hijos ha superado el de sus padres en 2 o 2.5 años de educación formal y puede afirmarse que, en promedio, terminan los estudios de primaria. Este nivel es superior al registrado para las demás áreas rurales del país, en las que el nivel de escolarización apenas alcanza los cuatro años. La afiliación a servicios de salud también es baja dado que en promedio sólo un 11% de la población cafetera está afiliada o cubierta bajo algún régimen de seguridad social en salud.

Este cubrimiento ha mejorado en los últimos años pero no se cuenta con estadísticas más recientes.

La posición ocupacional de la mayor parte de los jefes de hogar, es la de trabajador independiente, lo cual confirma la idea tradicional del cafetero promedio como pequeño propietario que trabaja en su finca y que contrata jornales o es contratado como jornalero para complementar ingresos.

En la región central, donde la actividad cafetera se concentra, el ingreso de los jefes de hogar proviene en un 80% de los ingresos cafeteros, mientras en las demás regiones se presentan niveles más diversificados de fuentes de ingresos (Econoimetría, 1996).

De aquí la importancia que adquiere el tema de la productividad laboral, en el cual la capacitación de la mano de obra juega un papel determinante, así como los sistemas de contratación laboral. A este respecto, los ejercicios realizados por el CRECE encuentran una significativa dispersión en las estructuras de costos por arroba, tanto entre regiones como entre 13 tamaños de fincas, pero identifican una relación directa de costos totales decrecientes a mayor tamaño de las plantaciones.

Aspectos institucionales de la caficultura colombiana. La Federación Nacional de Cafeteros (Federacafé), fundada en el año 1927 como una organización privada sin ánimo de lucro, ha tenido a su cargo, desde los años treinta, la política y diplomacia cafeteras.

El instrumento más importante y poderoso de la política cafetera es el Fondo Nacional del Café (FNC), creado en 1940, con el objeto de regular la comercialización interna y manejar inventarios para facilitar el cumplimiento del Acuerdo Interamericano de cuotas de exportación. El FNC es una cuenta del tesoro público, cuya administración ha sido delegada a Federacafé, mediante contratos que se renuevan cada diez años. Los recursos con que se alimenta el FNC son aportados por los productores cafeteros del país a través de la contribución cafetera, la cual se recauda al momento de exportar el grano.

Este sistema de recaudo obligatorio de recursos privados, se conoce como la parafiscalidad cafetera y en la última década ha sido progresivamente adoptado por otros gremios agropecuarios con el fin de impulsar actividades que mejoren la competitividad de la oferta nacional.

Los destinos dados a los recursos parafiscales cafeteros han sido múltiples y desde la liberalización del mercado internacional del café en 1989, éste ha sido un tema de constante debate nacional, presionando mayor focalización del gasto hacia la reestructuración competitiva de la caficultura colombiana.

Desde la segunda guerra mundial, el Fondo invirtió en la creación de una serie de empresas destinadas al apoyo al sector productivo y al cumplimiento y control de los acuerdos de ordenamiento de la oferta de café colombiano. Las principales de ellas fueron el Banco Cafetero, la Flota Mercante Grancolobiana, las compañías agrícolas de seguros, Almacafé –encargada de administrar los inventarios del grano–, Cenicafé –encargada de la investigación y transferencia de tecnologías– y toda una estructura regional conformada por los comités departamentales de cafeteros y las cooperativas, encargadas de facilitar la política de garantía de compra de las cosechas y control de la calidad.

Estas empresas prestaron importantes servicios durante la vigencia de los pactos internacionales cafeteros e implicaron un esfuerzo financiero significativo para el Fondo Nacional del Café. La crisis del modelo internacional de fijación de precios y de comercialización del grano durante la última década del siglo XX, así como las nuevas tendencias globales de liberalización y mayor competencia de los mercados en general, generaron dificultades financieras importantes en muchas de estas empresas, que drenaron el patrimonio del FNC en años recientes.

Durante la década de los noventa, los activos totales del Fondo disminuyeron en un 67% al pasar de \$4.8 billones a \$1.6 billones y el patrimonio se contrajo en un 71% (\$4.4 billones a \$1.3 billones). Este deterioro se explica fundamentalmente por la pérdida de inversiones importantes del Fondo tales como el Banco Cafetero, Corfioccidente y la liquidación de la Flota Mercante Grancolobiana, la disminución en más de un 70% de los inventarios de café y los déficit generados durante los años 1991-1993, 1995 y 2000-2001, de bajos precios internacionales (Departamento Nacional de Planeación, 2009).

El debate nacional sobre el nuevo papel que debe desempeñar hacia el futuro el Fondo Nacional del Café ha sido, por lo tanto, amplio. Es claro que sus recursos son muy limitados para continuar apalancando diversas inversiones en infraestructura regional o en empresas nacionales de apoyo al sector. Adicionalmente, la contribución cafetera se prevé cercana a cero en los próximos años en que se proyectan precios internacionales

muy bajos y en los que, por lo tanto, el caficultor requerirá que se le traslade la totalidad del precio pagado por el mercado. De esta manera, su función como fondo estabilizador de precios, y menos aún del ingreso cafetero, no se vislumbra como posible.

De acuerdo a lo anterior, podemos observar que las políticas estatales y gremiales, han sido insuficientes para el empresariado caficultor, quien es el principal generador de empleo en la caficultura.

Tanto el Gobierno, como el Fondo Nacional del Café, centran mucho sus esfuerzos en:

- Garantía de compra de las cosechas nacionales y estabilización del ingreso cafetero.

- Financiamiento de la investigación y extensión agrícola.

- Inversiones nacionales en empresas de apoyo al sector

- Inversiones regionales: acueductos, escuelas, vías, etc.

- Reestructuración de deudas.

- Promoción del consumo interno e internacional del “Café de Colombia”.

En donde se puede notar la ausencia de programas para incentivar la mano de obra en el café, y allí ser viable las empresas cafeteras, sin desconocer lo importante que ha sido el campesinado caficultor, que es la base de la caficultura.

Por eso es importante llamar la atención, al estado y a la Federación de Cafeteros sobre el tema de la mano de obra, pues sin desconocer lo importante que es la estabilización del precio y una correcta comercialización, no se debe olvidar que si se llega a presentar una verdadera crisis en la mano de obra en el café, las empresas cafeteras tienden a desaparecer. Debido a que el cultivo es dependiente de mano de obra,

un estudio realizado por Duque en el año 2000, muestra que la mano de obra representa el 51% de los costos de producción del grano.

Talento humano en el sector cafetero

Las viejas definiciones que usan el término “recurso humano”, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a lo que esto representa en el sector cafetero de “indispensable” para lograr el éxito de una empresa cafetera.

Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración de que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda empresa cafetera, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término “talento humano”.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla (Chiavenato, 2001).

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con el cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Gestión del talento humano

Definición de administración del talento humano. Para ubicar el papel de la administración del talento humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: Planear, ejecutar y controlar.

Definición de recursos y talento humano. La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

1. Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

2. Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

3. Talento humano: No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Importancia de la administración del talento humano. No hay duda de que muchos trabajadores cafeteros están insatisfechos con el empleo actual y eso se ha convertido en una preocupación para muchos cafeteros. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los cafeteros deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí surge una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una finca? La respuesta es un “**si**” definitivo.

En el caso de una finca, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la finca, los empleados –el talento humano– tienen una importancia

sumamente considerable. El talento humano proporciona el correcto desarrollo de la empresa. La gente se encarga tanto del mantenimiento de los cafetales como de la operación de la planta de beneficio. Sin gente eficiente es imposible que una empresa cafetera logre sus objetivos. El trabajo del mayordomo de la finca es influir en esta relación entre la empresa cafetera y sus empleados.

Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano en el sector cafetero.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal en una empresa cafetera. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen –la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen– reflejan una filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía de la administración del talento humano en el sector cafetero? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que un trabajador del campo trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes que ha aprendido durante su vida en otras fincas agrícolas, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que el trabajador agrícola acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración. Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada trabajador será la de la visión del empresario cafetero por el cual trabaja. Aunque la filosofía del empresario cafetero puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas de la empresa cafetera.

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal cafetero. La filosofía que se tenga sobre la administración del personal cafetero estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre los trabajadores. Por ejemplo en el caso cafetero, aplicando las suposiciones de Douglas McGregor, que distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.

- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.

- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.

- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no sólo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- El que toma decisiones en la empresa cafetera es considerado como desconfiado hacia los subordinados.

- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la empresa se realiza desde el propietario.

- Los trabajadores se ven forzados a laborar con temor, amenazas y castigos.

- El control está muy concentrado en el dueño de la empresa.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- El empresario tiene confianza absoluta en los trabajadores.

- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro –la necesidad de motivar a los empleados– que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

El capital humano

Conceptos básicos. Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Humano: relativo al hombre o propio de él.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos.

Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del recurso humano, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

Capital humano. Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el *stock* del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el

entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa cafetera. Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier empresa cafetera depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de manejo frente a la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa cafetera de otra es la capacidad de conservar las personas dentro de la organización y su adaptación al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y las experiencias sean medibles.

Materiales y métodos

Localización

La investigación fue realizada en la zona central cafetera del departamento Caldas, específicamente en los municipios de Manizales, Chinchiná y Palestina. Esta selección se realizó debido a que esta zona concentra la actividad cafetera del departamento y las fincas cafeteras grandes están ubicadas precisamente en esta zona.

Estudio específico

Se llevó a cabo un estudio específico, en las zonas anteriormente mencionadas, y se obtuvo mediante una entrevista semiestructurada, información que permitiera conocer las prácticas relacionadas con la administración del talento humano en fincas cafeteras, con el fin de determinar el nivel de responsabilidad social que tienen los dueños o administradores de fincas grandes y la relación que tienen sus decisiones frente a la posición del Estado.

Tamaño de la muestra

Para estimar el tamaño de la muestra se empleó la fórmula por proporciones, asumiendo que el 50% de los empresarios cafeteros grandes tiene buenas prácticas relacionadas con la administración del talento humano.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde cada término equivale a:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo de la población = 90

σ = coeficiente de confianza = 1,96

p = probabilidad a favor = 50%

q = probabilidad en contra = 50%

e = error de estimación = 7%

n = 36

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 90 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,07^2 (90 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

Según el SICA (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 1998), son 90 la cantidad de caficultores con fincas mayores a 20 Ha que existen en la zona central cafetera de Caldas.

Se determina que la unidad de estudio serán las fincas mayores a 20 Ha, ya que éstas son las que contratan la mayor cantidad de mano de obra en el sector cafetero.

Procedimiento

La fuente de información para el estudio fueron las fincas de caficultores grandes, fincas mayores a 20 hectáreas en café.

Para la recolección de información en la finca se diseñó un formulario de entrevista (anexo A), en el cual se consignó la información de las fincas cafeteras y una información general del productor. Antes de su aplicación definitiva en campo, se realizaron unas pruebas preliminares que permitieron ajustar el instrumento y garantizar que se obtuviera una mejor información (pruebas piloto).

La captura de información en campo fue realizada en el mes de julio del año 2009.

Variables de la investigación

Tabla 2. Variables analizadas.

Características	Variables
Información general del productor y la persona que toma las decisiones	Edad Género Grado de escolaridad Experiencia como caficultor Tenencia de tierra Persona que toma las decisiones Grado de escolaridad de quien tome las decisiones Origen de ingresos
Sistemas de producción	Área total de la finca Área sembrada en café Área en producción Área en levante Producción de café en @/finca Productividad
Características de la mano de obra	Disponibilidad de la mano de obra Ciudad de origen Forma de pago de la cosecha Kg promedio recolectados en un jornal Pago promedio Tipo de salario pagado Salario promedio Pago de bonificaciones Valor del jornal en la zona Numero de trabajadores temporales Numero de trabajadores permanentes Menores de 15 años trabajando en la finca. Accidentes laborales. Servicios de salud para trabajadores Capacitación para los trabajadores
Certificaciones	Sellos a los que pertenece el caficultor
Papel de entidades	Incentivo para contratación de mano de obra vulnerable. Planes implementados pro la institucionalidad Políticas de vivienda rural Movilidad de los recolectores
Generales	Normatividad laboral en las fincas Nivel de conocimiento de los trabajadores Estabilidad laboral Seguridad social para mano de obra temporal Alimentación Alojamiento

Fuente: El autor.

Estructura de la base de datos

A partir del formato (anexo A) se generó una base de datos en Excel, clasificando por columnas la finca con un código específico que era asignado, el municipio y cada una de las variables descritas (anexo B). Esta base de datos en Excel fue posteriormente exportada a SPSS para ser analizada estadísticamente.

Análisis de la información

En esta etapa se realizaron los análisis estadísticos para las diferentes variables de acuerdo con su clasificación. Para las variables continuas se realizaron análisis de los resultados basados en estadísticas descriptivas como media, mediana, moda, desviación estándar y rango. En el caso de variables categóricas o nominales los análisis se llevaron a cabo mediante tablas de frecuencia.

Resultados y discusión

Información general de los empresarios cafeteros

Los empresarios cafeteros encuestados tuvieron una edad promedio de 57 años, lo que representa una edad alta para la actividad y escasez de empresarios cafeteros jóvenes, esta edad representa esquemas muy tradicionales de administración y toma de decisiones. Con relación a la experiencia como productores, en promedio fue de 25 años, lo que muestra una amplia experiencia en el cultivo. El grado de escolaridad promedio de estos productores fue de nueve años, es decir noveno grado en promedio. El 92% de los productores son de género masculino, el 8% de género femenino tímidamente se comienza a verse en el manejo y toma de decisiones en café.

Sólo el 8% de los cafeteros encuestados vive en la finca y el 16% delega las decisiones relacionadas con el cultivo al administrador o al mayordomo principalmente. Este porcentaje puede considerarse alto, debido a que la principal fuente de ingresos es el café, 90% de sus ingresos provienen de esta actividad.

Sistemas de producción

En promedio, el área total de las fincas fue 40 hectáreas y el área sembrada en café es de 31 Ha. El caficultor que menos tenía en café tenía 22 Ha y el que más tenía 130 Ha. En producción en promedio tienen 28 Ha, lo que muestra que la mayoría sigue un manejo por quintas partes recomendado por la Federación Nacional de Cafeteros, y además muestra cafetales tecnificados con densidades de siembra altas y buenas prácticas de cultivo. La producción promedio para el año 2008 de estas fincas fue de 11.000 @ de café pergamino seco y la productividad por Ha promedio fue de 344 @ de café pergamino seco.

Características de la mano de obra

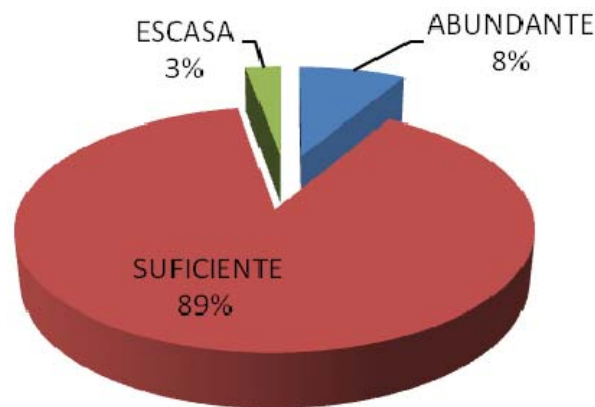
Inicialmente se hará la descripción de las características de la mano de obra que se contrata en las fincas, y de los principales tipos de contratación; posteriormente, se

llevará a cabo el análisis de las prácticas de administración de talento humano más relevantes y de las políticas que tiene el estado relacionadas con la mano de obra rural en el sector cafetero. La demanda de mano de obra en café es estacional, quiere decir que existen épocas donde es abundante la demanda de este recurso como por ejemplo la cosecha de café que para la zona es en dos épocas del año, una cosecha que se presentan en los meses de marzo, abril y mayo llamada travesía y la principal que ocurre los meses de octubre, noviembre y diciembre denominada mitaca. La concentración de la contratación de mano de obra es principalmente en esta segunda, en donde se alcanza a recoger aproximadamente el 70% del café del año.

La mano de obra empleada para la recolección de café en estas fincas es contratada en el 100% de los casos, diferente a lo que ocurre en fincas pequeñas o medianas en las cuales es común encontrar una combinación de mano de obra familiar y contratada.

En el estudio se le preguntó a los productores sobre la percepción que tenían acerca de la disponibilidad de mano de obra, el 89% manifestó que la oferta es suficiente (figura 2), sin embargo, en la zona han existido años en los cuales la contratación de mano de obra no ha sido fácil y el Comité de Cafeteros de Caldas ha tenido que poner en acción un plan para traer mano de obra de otras regiones del país, con el fin de garantizar el recurso para la época principal de la cosecha.

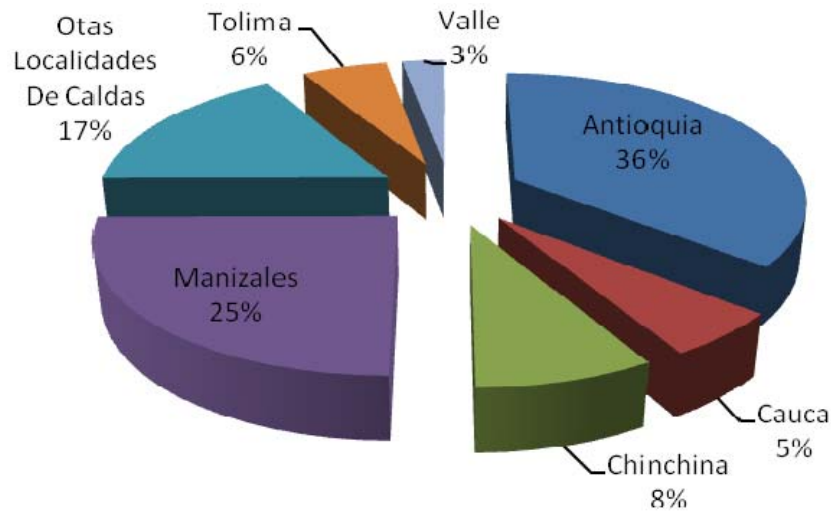
Figura 2. Percepción sobre la disponibilidad de la mano de obra en la zona.



Fuente: El autor.

El 50% de la mano de obra empleada en la recolección es de la región, lo que facilita todo lo relacionado con alojamiento. El otro 50% restante de la mano de obra para recolección, proviene de departamentos como Tolima, Valle, Cauca y Antioquia principalmente (figura 3).

Figura 3. Procedencia de la mano de obra contratada para cosecha.



Fuente: El autor.

En café, las formas de pago son principalmente dos al jornal o al contrato. El 13% de los caficultores encuestados pagan la cosecha al jornal y el 87% restante pagan al contrato.

El 14% de los productores encuestados pagan al jornal la recolección de su cosecha, en promedio pagan \$22.600 por jornal y la recolección promedio es de 57 Kg/jornal. Existiendo recolectores que recolectan solo 40 Kg y otros que alcanzan los 70 Kg de café cereza. El 86% restante paga su recolección al contrato, en promedio pagan \$293 por kilogramo de café cereza recolectado y en promedio recogen 69 Kg de café cereza. Lo anterior muestra que es mayor la productividad de la mano de obra cuando es pagada al contrato ya que se recolectan en promedio 12 Kg más de café, sin embargo lo que recibe un caficultor en promedio al recoger café al contrato son \$20.217; o sea, \$2.383 pesos menos que si hubiera sido contratado al jornal.

Solamente cuatro de los productores que hicieron parte del estudio, pagan un salario fijo a los trabajadores que están permanentemente en la finca. En promedio pagan \$455.000. Los demás productores, pagan salarios variables, en un rango que va desde los \$308.000 hasta los \$490.000. Sólo el 25% manifestó haber pagado bonificaciones durante el año 2008 y en promedio se pagaron \$57.000 de bonificación en el año. Con fincas que pagaron desde \$20.000 hasta fincas que pagaron \$200.000.

Durante el año 2008 se contrataron en promedio 66 personas para la cosecha, la menor contratación fue de 30 y la mayor de 300. Lo que representa la importancia de este recurso en la producción de café y lo dependiente que es del mismo.

También se consultó sobre la cantidad de trabajadores temporales y permanentes contratados para labores adicionales a la recolección. Se encontró que en las fincas existen en promedio 14 trabajadores permanentes, encontrando fincas en donde estos alcanzan a ser 40 trabajadores. Por otro lado, el número de trabajadores temporales fue en promedio de 52.

Con relación a la contratación de menores de edad en labores relacionadas con el café, el 100% de los encuestados manifestó haber contratado al menos una vez menores de 15 años. Esta práctica es ampliamente criticada y se considera como una violación de los derechos humanos. A pesar de que los productores son consientes de esto, manifiestan que en épocas de escasez de mano de obra, se ven obligados a aceptar mano de obra menor de 15 años.

Se indagó sobre los accidentes de trabajo presentados en la finca, en promedio se ha presentado un accidente por finca, lo cual representa un promedio bajo, que puede ser explicado por el bajo riesgo que tiene la actividad cafetera.

Con relación a los servicios de salud con los cuales cuentan las fincas cafeteras, el 75% cuenta con algún servicio de salud, el 25% restante manifestó no contar con ningún servicio, lo que refleja la deficiencia del Estado en aspectos relacionados con la seguridad social de los trabajadores y en especial de trabajadores rurales.

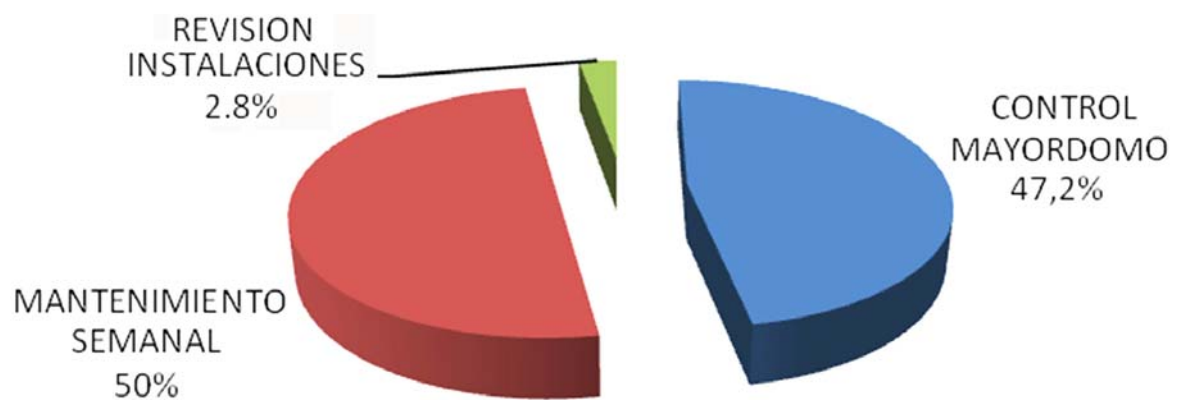
El 33% de los cafeteros no cuenta con ningún plan de capacitación para los trabajadores. El 67% restante si cuenta con un plan y dentro de los principales temas en los cuales capacita la mano de obra está la aplicación segura de agroquímicos, el cual es un tema muy importante para preservar la salud y la integridad humana. Sin embargo, a pesar de que hace parte del plan de capacitación, sólo el 25% de los productores cafeteros, dota a sus trabajadores con equipos de protección para la aplicación segura de agroquímicos. Otro tema en el que son capacitados los productores es en el manejo de residuos sólidos.

Ninguno de los empresarios cafeteros entrevistados, tiene en su finca programas para incentivar el sentido de pertenencia o cultura en sus trabajadores.

Bienestar social de los trabajadores

Generalmente, en épocas de cosecha, es común que en las fincas se disponga de zonas de alojamiento para los trabajadores; en la encuesta, se indagó sobre la forma de controlar que el alojamiento sea adecuado y suficiente en las fincas cafeteras el cual se presenta en la figura 4.

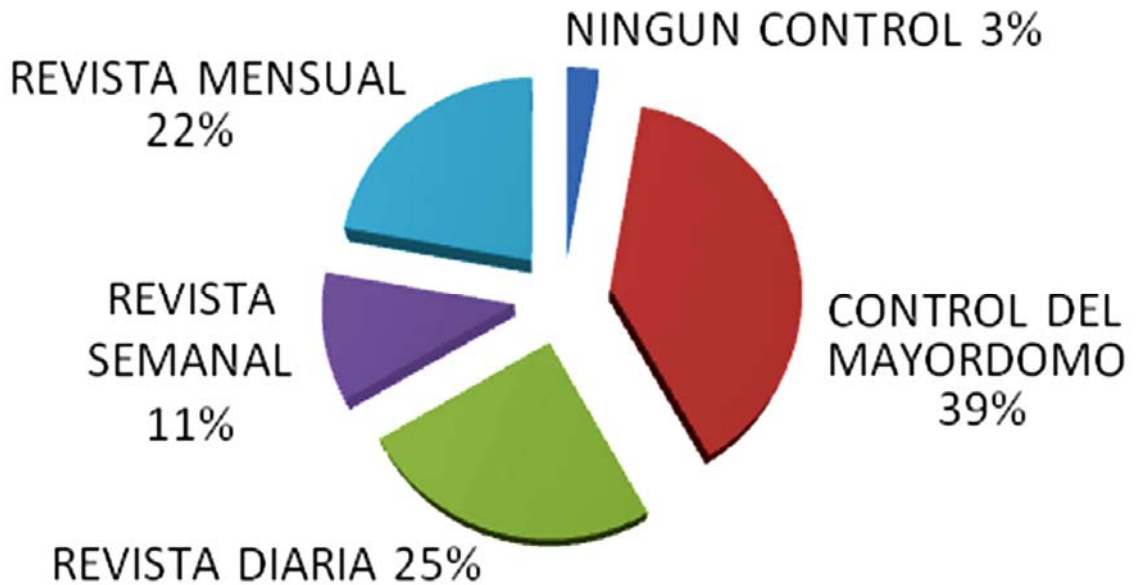
Figura 4. Control del alojamiento en las fincas cafeteras.



Fuente: El autor.

Otro aspecto importante es la alimentación que generalmente se proporciona en alimentaderos cercanos o que están ubicados en las mismas fincas. La forma de controlar la alimentación del personal en la finca se presenta en la figura 5 siguiente.

Figura 5. Control de la alimentación en las fincas cafeteras.



Fuente: El autor.

El 91.7% de los empresarios desconocen políticas de vivienda rural que sean orientadas a trabajadores cafeteros.

Políticas de inclusión

Con relación a este tema, se preguntó a los productores si contrataban mujeres para las labores de la finca, el 25% las contrata principalmente para las labores domésticas.

Adicionalmente se encontró que el 7% contrata a población en condiciones de vulnerabilidad (desplazados, desmovilizados o reintegrados). Este porcentaje se considera representativo y puede verse como estas personas que han sido marginadas de las actividades económicas comienzan a ser incluidas en la sociedad. Sin embargo, falta

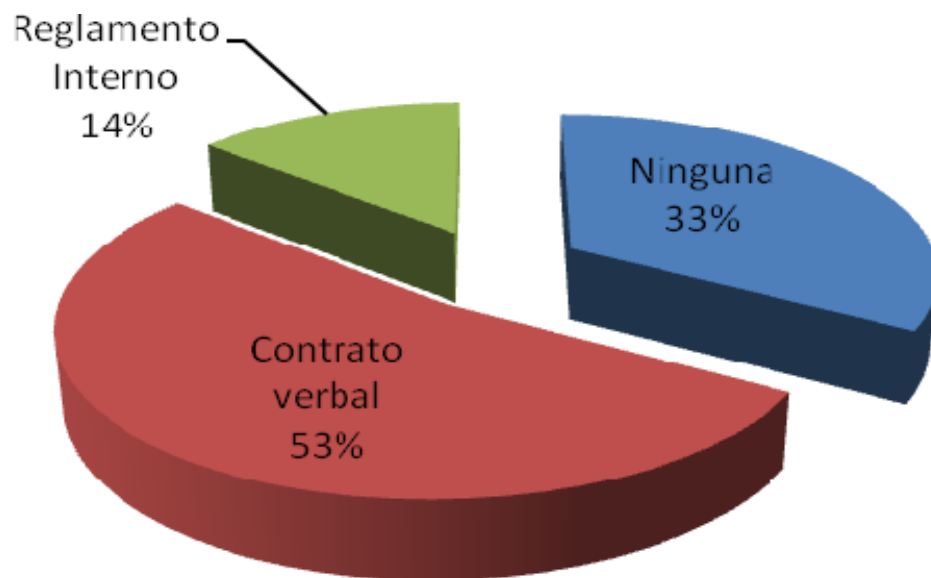
mucho por trabajar en el tema y los empresarios desconocen algún incentivo por parte del Estado para su contratación.

Aspectos relacionados con la administración de la mano de obra

Con relación a la administración de la mano de obra, este estudio plantea algunas deficiencias como programas de seguridad social, especialmente para trabajadores temporales. El 97,8% perciben un débil papel del Estado en lo relacionado a servicios de salud.

La mayoría de caficultores, a pesar de que cuentan con normas en sus fincas, éstas son informales, en muchos casos verbales y en pocas están escritas formalmente. Sólo el 14% de los empresarios cafeteros tiene algún tipo de normatividad formal en su finca (ver figura 6).

Figura 6. Control de la administración de mano de obra.



Fuente: El autor.

El 72.2% de los empresarios, puede proporcionar algún tipo de estabilidad para los empleados fijos de la finca, sin embargo en pocas ocasiones lo hacen y el 89% manifiesta

que la conformación de cooperativas de trabajadores podría ser una oportunidad para darle mayor estabilidad a la mano de obra rural.

Para los empresarios la movilidad de los recolectores hacia sus empresas en tiempo de cosecha es regular, debido a la infraestructura física de las vías de la zona centro del departamento.

La institucionalidad cafetera ha implementado planes para garantizar la mano de obra en épocas de cosecha, sin embargo se considera que falta mayor difusión de este programa debido a que sólo el 22% de los productores manifestaron conocerlo o se vieron beneficiados por éste en el 2008.

En el caso de las capacitaciones, el 80% de los caficultores dicen, no haber entidades de formación técnica cerca a sus fincas.

Para las capacitaciones en labores del café específicamente, el 67% no conoce algún programa en su región.

Certificaciones

El 69,4% de los empresarios caficultores hacen parte de algún sello, de los cuales el 60% se encuentran certificados por UTZ Certified, el cual es la más común en la región, y certifica no solamente las buenas prácticas agrícolas, sino que incluye en su seguimiento la responsabilidad social del empresario.

Conclusiones

La responsabilidad social en el sector cafetero sirve para fortalecer la gestión empresarial a través de la implementación de prácticas y procedimientos de la empresa cafetera, de sus directivos y demás miembros en cada una de sus relaciones con todos los grupos de interés.

Al implementar procesos de responsabilidad social al interior de las empresas cafeteras genera beneficios como el aumento de la productividad, confianza en los clientes, compromiso de la mano de obra, etc.

Para los empresarios cafeteros el sello de calidad UTZ Certified, es importante para que mejoren su profesionalismo implementando buenas prácticas que los dirijan a un mejor negocio, medios de vida y medio ambiente; la industria (alimentos, no alimentos, energía) toma responsabilidad demandando y recompensando los productos obtenidos de manera sostenible y los consumidores compran productos que alcanzan sus estándares para responsabilidad social y ambiental.

La actividad cafetera representa hoy el 2% del PIB nacional y el 22% del PIB agrícola, es generadora de 500.000 empleos directos que corresponden al 36% del empleo agrícola total; el valor de las exportaciones del grano en el año 2008, representaron el 8% del valor total exportado por el país y su importancia es muy significativa como fuente de demanda y de desarrollo en las regiones interandinas, donde se concentra la mayor parte de la población rural del país.

El cultivo del café representa el 20% del área total agrícola del país, equivalente aproximadamente a 4 millones de hectáreas.

Los pequeños productores campesinos utilizan intensamente mano de obra familiar, lo cual les permite absorber en épocas de crisis parte de los costos del cultivo y mantenerse en el negocio y buscan complementar sus ingresos mediante la venta de jornales y servicios en otras fincas cafeteras, generalmente de tamaño mediano.

Por eso es importante llamar la atención, al Estado de Colombia y a la Federación Nacional de Cafeteros sobre el tema de la mano de obra, pues sin desconocer lo importante que es la estabilización del precio y una correcta comercialización, no se debe olvidar que si se llega a presentar una verdadera crisis en la mano de obra en el café, las empresas cafeteras tenderán a desaparecer. La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto sólo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

La gestión del talento humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás sólo tenía acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.

Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a lo que esto representa en el sector cafetero de “indispensable” para lograr el éxito de una empresa cafetera.

No hay duda de que muchos trabajadores cafeteros están insatisfechos con el empleo actual y eso se ha convertido en una preocupación para muchos cafeteros. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier empresa cafetera depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de manejo frente a la gente que participa en la organización.

Se encontró que en las fincas existe en promedio 14 trabajadores permanentes, encontrando fincas en donde éstos alcanzan a ser 40 trabajadores. Por otro lado, el número de trabajadores temporales fue en promedio de 52.

Los servicios de salud con los cuales cuentan las fincas cafeteras, el 75% tiene algún servicio de salud, el 25% restante manifestó no contar con ningún servicio, lo que refleja la deficiencia del Estado en aspectos relacionados con la seguridad social de los trabajadores y en especial de trabajadores rurales.

Recomendaciones

Para el empresario cafetero

El 70% de los empresarios caficultores, hacen parte de algún sello, sólo el 60% de éstos, están certificados por UTZ Certified (el más utilizado por los empresarios). Se considera que la certificación puede ser una alternativa para que el empresario cafetero tenga prácticas socialmente responsables en su finca y así contribuya al bienestar social del trabajador cafetero, quien es uno de los factores que hace viable a la caficultura.

Si el empresario hace parte de algún sello, puede estar continuamente auditando los procesos, haciendo énfasis en los procesos que tienen que ver con la gestión del talento humano cafetero.

Para ningún empresario es ajeno, que la crisis cafetera, también ha causado inestabilidad laboral de su mano de obra agrícola, pero también debe hacer frente a ésta, con creatividad y esfuerzo, para que las empresas sean viables y se margine la mano de obra como primera medida. Es bueno recordar que el aumento de productividad es una manera eficaz de superar la crisis. Algunas de las alternativas para esto se desarrollan a continuación.

- Renovación de cafetales.
- Usar herramientas de registro y análisis.
- Beneficio ecológico.
- Fertilización a tiempo.
- Alternar cultivos de alimentos con el café.

Los empresarios cafeteros, en forma colectiva, en compañía del Gobierno y Federación Nacional de Cafeteros, deberían diseñar una normatividad laboral cafetera, que se acomode a las necesidades del sector, para que tanto patrono como trabajador, tengan políticas y obligaciones claras y de esta forma proporcionarse una estabilidad laboral para el sector; en este momento, la legislación laboral del país es insuficiente para el sector y poco funcional, que de alguna forma ha repercutido en la disminución de la mano de obra.

El incentivo de la creación de cooperativas de trabajadores, teniendo un acompañamiento del sector empresarial y gubernamental, podría ser una alternativa de apoyo para los mismos empresarios para la consecución de personal en tiempo de crisis. Por medio de éstas se facilitaría tener un personal más capacitado para el empresario y con más beneficios sociales para el trabajador al contar con un bienestar social mínimo, que la cooperativa podría brindar.

Para las entidades nacionales, regionales o locales

Mediante el incentivo de políticas de vivienda rural, específicamente en zonas de influencia cafetera, los trabajadores cafeteros tendrán la oportunidad de acceder a un empleo en las fincas cafeteras, disminuyendo el desplazamiento hacia las ciudades, donde se generará más desempleo, lo cual ahondaría más la crisis social de nuestras ciudades cafeteras; ya vemos en la actualidad, Pereira (ciudad cafetera), es la de mayor desempleo en Colombia, con una tasa del 21,3% unos 66.000 desempleados y Manizales con una tasa del 14,8% con 28.000 desempleados (DANE, 2009).

Se debe estudiar la posibilidad para la creación de unas ciudadelas agrícolas cafeteras en zonas de alta demanda laboral cafetera, es decir, donde están situadas las grandes empresas cafeteras, a diferencia de las viviendas rurales, estas ciudadelas (50 unidades de vivienda), tendrán algún tipo de centro de capacitaciones para el café, en donde se pueda encontrar no solamente cursos técnicos, sino también de salud, culturales, etc.; en donde el trabajador se pueda capacitar en su zona de trabajo, sin movilizarse a la ciudad en donde de una u otra forma es traumático.

Estas medidas, protegerían en gran parte el empleo rural, y puntualmente en el caso de café, se crearía una dinámica social en función del café, reforzando lo que se ha hecho en el tema del café, sin desconocer el gran apoyo que la Federación Nacional de Cafeteros ha brindado al sector del café, en múltiples temas.

Es indispensable mejorar la infraestructura vial de la zona cafetera, especialmente, en las vías terciarias donde hay empresas cafeteras y demandan gran cantidad de recolectores, y necesitan una buena movilidad para acceder a éstas, con la deficiencia de estas vías, muchos trabajadores no se pueden desplazar hasta las fincas, creando allí un déficit en la mano de obra.

La importancia de las brigadas de salud, cobran gran importancia para el trabajador andariego, en donde al no tener ninguna cobertura de seguridad social y no poder desplazarse a la ciudad, carece de ésta, por lo cual es un deber de las entidades estatales, dirigirse a zonas donde la influencia de mano de obra es alta y allí hacer las prácticas de salud, lo cual elevaría el bienestar de la gente y una gran oportunidad para su servicio de salud, se tendría una compensación en una población vulnerable más sana.

Ha sido una preocupación, el bienestar social de la mano de obra agrícola temporal en las empresas cafeteras, en donde no hay la posibilidad de brindarles una seguridad social por su condición.

El Ministerio de la Protección Social, debe idear una forma, ya sea con rebajas parafiscales para los empresarios que brinden una seguridad social a estas personas, o de una u otra forma subsidiar la seguridad social para estos trabajadores temporales, ya que los empresarios cafeteros tienen formalmente a sus trabajadores fijos vinculados a la seguridad social y su negocio no permite cargar con la parafiscalidad de los temporales; he aquí una gran falencia, que incentiva a que el trabajador del campo no quiera laborar en él.

Para la Federación Nacional de Cafeteros

Se ha observado que el servicio de extensión de los comités de cafeteros hacia las familias campesinas dueñas de alguna parcela ha sido funcional, pero deficiente en el campesino trabajador, al analizar los resultados de las encuestas, en donde los empresarios no capacitan, ni incentivan, ni controlan los conocimientos de los trabajadores en las distintas labores del café, he ahí un gran reto del servicio de extensión del Comité de Cafeteros, para que los conocimientos lleguen también al trabajador cafetero, con el cual llegará más preparado a laborar en una empresa cafetera, facilitándole su adaptación y generará arraigo en la región cafetera, debido a que no buscará otros escenarios en donde le sea mas fácil adaptarse.

Para la mano de obra agrícola cafetera

Los trabajadores cafeteros deben adquirir mayor responsabilidad y valoración no sólo con los empresarios cafeteros que son los que los emplean, sino con el campo, sin éste miles de familias no tendrían su sustento.

Ellos al adquirir una concientización de la importancia de la subsistencia de las empresas cafeteras, optarían por una mayor estabilidad en sus lugares de empleo, y no concurrir al desplazamiento a otros campos o a las ciudades.

El sentido de pertenencia, es muy importante, los orientará hacia un entendimiento más cercano con el empresario, y entre ambos buscarán las soluciones más apropiadas para su bienestar.

Bibliografía

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE- (2009). www.ccre.org.co

Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales -CRECE- (1996). *Programa de reestructuración y desarrollo de las regiones cafeteras (PRACR)*. Manizales: Informe de Avance. 59p.

Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales -CRECE- (2001). *Cuantificación de los impactos macro-microeconómicos y sociales de la crisis cafetera*.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Editorial. Popular.

Departamento Nacional de Planeación (2009). www.dpn.gov consultado en junio de 2009.

Duque O. H. (1995). *Los costos de producción y las medidas de eficiencia económica*. Chinchiná: Centro Nacional de Investigaciones de Café -Cenicafé-. 1p.

Econoimetría Ltda. (1996). *Encuesta de gestión y calidad de vida*.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (1979). *Manual del cafetero colombiano*. 4 ed. Bogotá, D.C., 209.

Fonseca P., L.A. (1998). *La caficultura en Colombia, nuevo diagnóstico y nuevo escenario*. Coyuntura Económica. 15 (2): 77-74.

Fonseca P., L.A. (2006). CEPAL.

Gómez, A. & Duque, M. (1998). *Misión rural: La Pobreza Rural en Colombia y los desafíos para el nuevo milenio*. IICA, 3.

Perfetti, M. (2004). Coordinación general IRDH.

PNUD (2004). Informe regional de desarrollo humano.

Sánchez (1999). Citado en Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos DIH, 2001.

Vallejo, C. (1999). *La caficultura colombiana en el siglo XXI*. Estudios Regionales, 9: 53-56.

www.utzcertified.org

ANEXO A. Encuesta.

Encuesta N° _____

Nombre del encuestador:	
Fecha:	Nombre de la finca:
Departamento:	Municipio:

Información general

Nombre del caficultor:	
1.	Edad: _____ (años)
2.	Género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
3.	Personas a cargo:
4.	Grado de escolaridad (en años):
5.	Número de años como caficultor:
6.	Tenencia de tierra: Propietario <input type="checkbox"/> Poseedor <input type="checkbox"/> Arrendatario <input type="checkbox"/>
7.	¿Vive en la finca? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
8.	¿Quién toma las decisiones en esta finca? El mismo caficultor <input type="checkbox"/> El agregado <input type="checkbox"/> ¿Otra persona? ¿cuál? _____
9.	Grado de escolaridad de la persona que toma las decisiones _____ (último año aprobado)
10.	Origen de ingresos (%): Caficultura _____% Otro _____%

Sistema de producción

11.	Área total de la finca _____ Ha
12.	Área sembrada en café _____ Ha
13.	Área en producción _____ Ha
14.	Área en levante _____ Ha
15.	Producción de café en @/finca: _____ (año 2008)

Características de la mano de obra

16.	La mano de obra que emplea para la recolección es principalmente: 1. Familiar <input type="checkbox"/> 2. Contratada <input type="checkbox"/> 3. Ambas <input type="checkbox"/>
17.	La disponibilidad de mano de obra para la recolección en esta región es: 1. Abundante <input type="checkbox"/> 2. Suficiente <input type="checkbox"/> 3. Escasa <input type="checkbox"/>
18.	La mano de obra empleada en la recolección es principalmente: Foránea <input type="checkbox"/> (pasa a 19) De la región <input type="checkbox"/> (pasa a 20)

19.	Origen de la mano de obra foránea: Municipio 1 _____ Municipio 2 _____ Municipio 3 _____ Departamento 1 _____ Departamento 2 _____ Departamento 3 _____
20.	¿Cómo paga normalmente la cosecha de café?: Al jornal <input type="checkbox"/> (pasa a 21) Al contrato <input type="checkbox"/> (pasa a 23) Otra <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____
21.	¿Si paga la cosecha al jornal, cuánto paga? \$ _____
22.	¿En recolección al jornal, cuántos kilogramos de café cereza en promedio cosecha un trabajador por día? _____
23.	¿Si paga al contrato, cuánto paga? \$ _____/kilogramo de café cereza
24.	¿En la recolección al contrato, en promedio cuántos kilogramos de café cereza cosecha un trabajador por día? _____
25.	¿Contrata personas para otras labores de la finca? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
26.	¿Cuántas personas contrata durante el año para otras labores? _____
27.	¿Cómo le pagan a estas personas? Salario fijo <input type="checkbox"/> (pasa a 28) Salario variable <input type="checkbox"/> (pasa a 29)
28.	Valor de salario si es fijo: \$ _____
29.	Valor de salario si es variable: \$ _____
30.	¿Paga bonificaciones? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> (pasa a 32)
31.	¿En promedio cuánto paga en bonificaciones? \$ _____
32.	¿Cuál es el valor del jornal en la zona? \$ _____
33.	Número de trabajadores permanentes _____
34.	Número de trabajadores temporales _____
35.	Número de trabajadores menores de 15 años contratados en el último año _____
36.	Número de accidentes laborales ocurridos en el último año _____
37.	¿Cuenta con algún servicio de salud para los trabajadores? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
38.	¿Contrata mujeres para las labores de la finca? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
39.	¿Para qué labores? Recolección <input type="checkbox"/> Labores domésticas <input type="checkbox"/> Labores pecuarias <input type="checkbox"/> Otras _____
40.	¿Qué aspectos tiene en cuenta a la hora de contratar mano de obra? _____
41.	Número de horas laborales por día _____
42.	¿Cuenta con algún plan de capacitación para sus trabajadores? Si <input type="checkbox"/> (pasa a 43) No <input type="checkbox"/> (pasa a 44)
43.	¿En qué temas? 1. Uso seguro de agroquímicos <input type="checkbox"/> 2. Manejo de residuos sólidos y líquidos <input type="checkbox"/> 3. Recolección <input type="checkbox"/> 4. Otro <input type="checkbox"/> ¿cual? _____

Certificaciones

44.	Hace parte de alguna iniciativa o sello? Si <input type="checkbox"/> ¿a cuál? (marcar con una x) No <input type="checkbox"/>
-----	--

Iniciativa o sello			
1. Orgánico <input type="checkbox"/>	2. Utz Certified <input type="checkbox"/>	3. FLO <input type="checkbox"/>	4. Rainforest <input type="checkbox"/>
5. Nespresso AAA <input type="checkbox"/>	6. 4C <input type="checkbox"/>	7. Café practices <input type="checkbox"/>	8. Otro ¿cuál? _____

Papel de entidades

52.	¿Conoce si existe algún incentivo del estado para al contratación de mano de obra en condición de vulnerabilidad? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
53.	¿Conoce si el Comité de Cafeteros tiene implementado un plan para garantizar la mano de obra en épocas de cosecha y suministrar información de precio/kg de café recolectado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
54.	¿Considera que este plan es efectivo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
55.	¿Usted se ah visto beneficiado de este plan? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
56.	¿Sabe usted de políticas de vivienda rural en la ubicación de su finca? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
57.	La movilidad de sus recolectores de café en cosecha hacia su finca es: Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>
58.	¿Por parte de algún organismo de salud ha hecho brigadas de salud en su finca? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Generales

1.	¿Tiene o conoce algún tipo de normatividad laboral en su finca? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Describa brevemente _____
2.	¿Cómo controla el nivel de conocimiento de sus empleados frente a las labores cafeteras? _____
3.	¿Qué tipo de estabilidad proporciona usted a los empleados fijos o temporal en su finca? _____
4.	¿Qué opina usted de formar cooperativas de trabajadores, para empleo en las fincas? _____
5.	¿Conoce algún programa para la seguridad social de la mano de obra temporal que ingresa a las fincas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
6.	¿Cómo controla la alimentación de su personal en la finca? _____
7.	¿Como controla el hospedaje de su personal en la finca? _____
8.	¿Tiene programas en su finca para incentivar sentido de pertenencia o la cultura de los obreros? _____

Fuente: El autor.

ANEXO B. Análisis de las preguntas de la encuesta.

Variables continuas

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	36	32	75	57,08	7,86
P3	36	0	3	1,28	,81
P4	36	5	11	9,56	2,17
P5	36	6	40	25,11	6,17
P9	36	5	11	9,86	2,07
P10	36	70,0%	100,0%	90,139%	8,408%
P10A	36	,0%	30,0%	9,861%	8,408%
P11	36	32	160	71,81	31,50
P12	36	31	128	63,78	25,33
P13	36	25	102	50,53	20,49
P14	36	6	30	13,17	5,62
P15	36	3800	40000	11147,22	7660,75
P21	36	0	23000	3138,89	7928,80
P22	36	0	70	7,92	20,33
P23	36	0	350	251,94	103,62
P24	36	0	80	59,72	25,32
P25	36	30	300	65,97	52,61
P27	36	0	100	17,69	17,50
P29	36	0	460000	50555,56	145050,62
P30	36	0	490000	357722,22	135462,72
P32	36	0	200000	14250,00	38014,56
P33	36	20000	23000	21986,11	701,90
P34	36	7	40	14,25	7,13
P35	36	20	260	52,31	46,88
P36	36	0	5	,47	,94
P37	36	0	2	,42	,65
P41B	36	25	50	37,36	5,54
P42	36	8	10	9,39	,93
Valid N (listwise)	36				

Fuente: El autor.



Jorge Hernán Hoyos O.
Desde 1985

Edificio Torres Panorama
Carrera 23 N° 62-16 Local 103
☎ +57 (6) 881.9669, Telefax +57 (6) 886.2759
Cel. +57 (310) 842.2529, (300) 786.9907, (318) 336.9425
Manizales, Colombia
datos@datosydatos.com