

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA  
DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ACUEDUCTO, ASEO Y ALCANTARILLADO CAMINO  
VERDE APC.**

**PASANTÍA**

**DUBY MERY LUCUMÍ CONGO  
ERIKA JHOANA PÉREZ VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ZARZAL- VALLE  
2012**

Zarzal Valle 23 de junio de 2012

SEÑORA  
ARACELY ZABALA GARCÍA  
BIBLIOTECARIA  
UNIVERSIDAD DEL VALLE  
SEDE ZARZAL

ASUNTO: Acta de entrega de trabajo de grado.

El día 23 de junio de 2012 DUBY MERY LUCUMÍ CONGO y ERIKA JOHANA PÉREZ VALENCIA con los códigos 200655891 y 200655854 respectivamente, hacen entrega en las instalaciones de la Biblioteca Víctor Manuel Patiño de la Universidad del Valle sede Zarzal el trabajo de grado en la modalidad de pasantía titulado: "PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ACUEDUCTO, ASEO Y ALCANTARILLADO CAMINO VERDE APC.", requisito para optar por el título de administrador de empresas.

Quien entrega,

---

DUBY MERY LUCUMÍ CONGO

---

ERIKA JOHANA PÉREZ VALENCIA

Quien recibe,

---

ARACELY ZABALA GARCÍA  
Bibliotecaria

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA  
DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ACUEDUCTO, ASEO Y ALCANTARILLADO CAMINO  
VERDE APC.**

**PASANTÍA**

**DUBY MERY LUCUMÍ CONGO  
ERIKA JHOANA PÉREZ VALENCIA**



**ROBERTO LUCIEN LARMAT  
DIRECTOR Y ASESOR DE TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ZARZAL- VALLE  
2012**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de Jurado:

---

Firma del Jurado:

---

Firma del Jurado:

Zarzal, 23 de Junio de 2012

Damos gracias infinitas a Dios, a nuestras familias por su apoyo incondicional, a nuestros amigos, por acompañarnos en los buenos y malos momentos; a nuestros docentes y compañeros de grupo por brindarnos sus conocimientos así como por permitirnos compartir gratas experiencias y en general a todos aquellos que formaron parte de nuestro crecimiento personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

- Fredy Giraldo, Técnico en Saneamiento Básico. Gerente de la Cooperativa de Servicios Públicos del Municipio de Versalles Valle, Camino Verde Apc., por brindarnos su tiempo y apoyo, por ofrecernos la oportunidad de formar parte de la Cooperativa y con nuestro trabajo contribuir al Crecimiento de la misma.
- Roberto Lucien Larmat, Administrador M.sc. Director y Asesor del proyecto “Plan Estratégico De Gestión De Talento Humano” el cual se desarrollo en la Cooperativa Camino Verde Apc., por sus recomendaciones, orientación, colaboración y disposición en el desarrollo de este gran proyecto.
- Julián Gonzales Velazco, Ingeniero. Asesor del proyecto “Plan Estratégico De Gestión De Talento Humano” realizado en la Cooperativa Camino Verde apc., por sus asesorías, correcciones y atención constante en el desarrollo de este proyecto.
- A todo el personal de la Cooperativa, por su atenta y oportuna colaboración.
- A todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la elaboración de este proyecto.

## RESUMEN

Todos los gerentes 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 nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

Por tal razón, 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).

Con El Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano se sentaron las bases para la construcción del área de gestión humana en la Cooperativa de Servicios Públicos Camino Verde APC, a partir de la definición de una serie de procesos y procedimientos cuyo objetivo es que la organización obtenga a través del fortalecimiento del capital humano, el aumento de la productividad gracias al compromiso de su personal.

Una de las ideas en las cuales se basa el proyecto es la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento y del capital humano, además de las relaciones entre estas gestiones; pues se orienta al desarrollo del conocimiento organizacional, así como su influencia en el desarrollo organizacional.

También hace énfasis en que el capital humano que constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado, Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. Así mismo, se estudió ¿cómo se incrementa la efectividad organizacional a través de un eficiente desempeño del personal y la labor del área de recursos humanos?, con lo cual se espera demostrar que esta se incrementa con la reducción de las falencias en los manuales administrativos, las debilidades en el sistema de reclutamiento y selección, la inadecuada asignación salarial, la baja motivación del personal, las deficiencias en el programa de higiene y seguridad industrial y las dificultades en los procedimientos de evaluación de desempeño entre otras; Por esta razón , se utilizó una metodología de trabajo basada en el modelo situacional y contingencial, el método inductivo y deductivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo; en donde los resultados se muestran gráficamente.

El proyecto se trabajo en primera instancia con un análisis profundo en materia de gestión humana, presentación de propuestas y abordaje de las mismas para dar pie a la solución de todos y cada uno de los elementos trabajados durante la labor.

Para este caso se tomo en cuenta, conceptos como: análisis de puestos, reclutamiento y selección, asignación salarial, bienestar organizacional, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial; por nombrar algunos.

Finalmente se presenta el análisis del nivel de aprendizaje (curva de aprendizaje) logrado desde el momento en que se pone en marcha el plan, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos los cuales son el soporte del abordaje del Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano.

## **CONTENIDO**

|                                               | <b>pág.</b> |
|-----------------------------------------------|-------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                           | <b>16</b>   |
| <b>1. RESEÑA HISTÓRICA</b>                    | <b>18</b>   |
| <b>2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>            | <b>19</b>   |
| <b>2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b>          | <b>19</b>   |
| <b>2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>            | <b>21</b>   |
| <b>2.2.1 ANÁLISIS DE PUESTOS</b>              | <b>21</b>   |
| <b>2.2.1.1 Manual De Funciones Y Perfiles</b> | <b>21</b>   |
| <b>2.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>        | <b>21</b>   |
| <b>2.2.3 ASIGNACIÓN SALARIAL</b>              | <b>21</b>   |
| <b>2.2.3.1 Compensación</b>                   | <b>21</b>   |
| <b>2.2.3.2 Prestaciones Sociales</b>          | <b>22</b>   |
| <b>2.2.3.3 Desvinculación</b>                 | <b>22</b>   |
| <b>2.2.4 BIENESTAR LABORAL</b>                | <b>22</b>   |
| <b>2.2.4.1 5 S's</b>                          | <b>22</b>   |
| <b>2.2.4.2 Cambio Organizacional</b>          | <b>22</b>   |
| <b>2.2.4.3 Resistencia Al Cambio</b>          | <b>22</b>   |
| <b>2.2.4.4 Clima Organizacional</b>           | <b>22</b>   |
| <b>2.2.4.5 Capacitación</b>                   | <b>22</b>   |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4.6 Desarrollo Organizacional                            | 23 |
| 2.2.4.7 Motivación Y Estimulo                                | 23 |
| 2.2.4.8 Trabajo En Equipo                                    | 23 |
| 2.2.4.9 Liderazgo                                            | 23 |
| 2.2.4.10 Coaching                                            | 23 |
| 2.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                               | 23 |
| 2.2.5.1 Permisos                                             | 23 |
| 2.2.6 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL                         | 24 |
| 2.3 ESTRUCTURA DEL PROBLEMA                                  | 25 |
| 3. OBJETIVOS                                                 | 26 |
| 3.1 OBJETIVOS GENERALES                                      | 26 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                    | 26 |
| 4. JUSTIFICACIÓN                                             | 28 |
| 5. DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN                        | 29 |
| 5.1. METODOLOGÍA DE TRABAJO                                  | 30 |
| 6. MARCO CONTEXTUAL                                          | 31 |
| 7. MARCO GEOGRÁFICO                                          | 33 |
| 8. MARCO TEÓRICO                                             | 35 |
| 8.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS O ESCUELAS HUMANÍSTICAS | 35 |
| 8.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL                       | 35 |
| 8.3 TEORÍA X y Y                                             | 35 |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>8.4 ANÁLISIS DE PUESTOS</b>              | <b>36</b> |
| <b>8.4.1 Manuales De Funciones</b>          | <b>36</b> |
| <b>8.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>        | <b>36</b> |
| <b>8.6 ASIGNACIÓN SALARIAL</b>              | <b>36</b> |
| <b>8.6.1 Compensación</b>                   | <b>36</b> |
| <b>8.6.2 Prestaciones Sociales</b>          | <b>37</b> |
| <b>8.6.3 Desvinculación</b>                 | <b>37</b> |
| <b>8.7 BIENESTAR LABORAL</b>                | <b>38</b> |
| <b>8.7.1 5 S's.</b>                         | <b>38</b> |
| <b>8.7.2 Cambio Organizacional</b>          | <b>38</b> |
| <b>8.7.3 Resistencia Al Cambio</b>          | <b>38</b> |
| <b>8.7.4 Clima Organizacional</b>           | <b>38</b> |
| <b>8.7.5 Capacitación</b>                   | <b>39</b> |
| <b>8.7.6 Desarrollo Organizacional</b>      | <b>39</b> |
| <b>8.7.7 Motivación Y Estimulo</b>          | <b>39</b> |
| <b>8.7.8 Trabajo En Equipo</b>              | <b>39</b> |
| <b>8.7.9 Liderazgo</b>                      | <b>39</b> |
| <b>8.7.10 Coaching</b>                      | <b>40</b> |
| <b>8.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>          | <b>40</b> |
| <b>8.8.1 Permisos laborales</b>             | <b>40</b> |
| <b>8.9 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIA</b>    | <b>40</b> |
| <b>8.10 NORMA ICONTEC 1486 (2008-07-23)</b> | <b>41</b> |

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>8.11 CALIDAD TOTAL (TQM)</b>                                                                                        | <b>41</b> |
| <b>9. MARCO JURÍDICO</b>                                                                                               | <b>42</b> |
| <b>9.1 COOPERATIVA</b>                                                                                                 | <b>42</b> |
| <b>9.1.1 Naturaleza De La Cooperativa</b>                                                                              | <b>42</b> |
| <b>9.1.2 Leyes Que Regulan Las Cooperativas Y Empresas Prestadoras De Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia</b> | <b>42</b> |
| <b>9.2 VIGILANCIA DE LAS COOPERATIVAS Y LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS</b>               | <b>42</b> |
| <b>10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b>                                                                                   | <b>44</b> |
| <b>10.1 ANÁLISIS DE PUESTOS</b>                                                                                        | <b>44</b> |
| <b>10.1.1 Manual de funciones y perfiles</b>                                                                           | <b>44</b> |
| <b>10.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>                                                                                  | <b>44</b> |
| <b>10.3 ASIGNACIÓN SALARIAL</b>                                                                                        | <b>44</b> |
| <b>10.3.1 Compensación</b>                                                                                             | <b>45</b> |
| <b>10.3.2 Prestaciones sociales</b>                                                                                    | <b>45</b> |
| <b>10.3.3 Desvinculación</b>                                                                                           | <b>45</b> |
| <b>10.4 BIENESTAR LABORAL</b>                                                                                          | <b>45</b> |
| <b>10.4.1 5 Ss</b>                                                                                                     | <b>46</b> |
| <b>10.4.2 Cambio organizacional</b>                                                                                    | <b>46</b> |
| <b>10.4.3 Resistencia al cambio</b>                                                                                    | <b>46</b> |
| <b>10.4.4 Clima organizacional</b>                                                                                     | <b>46</b> |
| <b>10.4.5 Capacitación</b>                                                                                             | <b>47</b> |

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>10.4.6 Desarrollo organizacional</b>    | <b>47</b> |
| <b>10.4.7 Motivación y estímulo</b>        | <b>47</b> |
| <b>10.4.8 Trabajo en equipo</b>            | <b>48</b> |
| <b>10.4.9 Liderazgo</b>                    | <b>48</b> |
| <b>10.4.10 Coaching</b>                    | <b>48</b> |
| <b>10.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>       | <b>48</b> |
| <b>10.5.1 Permisos</b>                     | <b>49</b> |
| <b>10.6 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b> | <b>49</b> |
| <b>11. RELACIÓN COSTO BENEFICIO</b>        | <b>50</b> |
| <b>12. CURVA DE APRENDIZAJE</b>            | <b>95</b> |
| <b>13. CONCLUSIÓN</b>                      | <b>95</b> |
| <b>RECOMENDACIÓN</b>                       | <b>96</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                        | <b>97</b> |
| <b>ANEXOS</b>                              | <b>99</b> |

## LISTA DE TABLAS

|                                                              | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Tabla 1.</b> Costo Profesionales.                         | 53          |
| <b>Tabla 2.</b> Costo Construcción Manual De Funciones.      | 53          |
| <b>Tabla 3.</b> Reclutamiento y selección.                   | 56          |
| <b>Tabla 4.</b> Nomina Empleados Camino Verde APC.           | 58          |
| <b>Tabla 5.</b> Propuesta Nomina Empleados Camino Verde APC. | 61          |
| <b>Tabla 6.</b> Aportes sociales.                            | 65          |
| <b>Tabla 7.</b> Costo Desvinculación.                        | 71          |
| <b>Tabla 8.</b> Costo propuesta 5 S's.                       | 75          |
| <b>Tabla 9.</b> Plan de capacitación del año.                | 77          |
| <b>Tabla 10.</b> Costo Bienestar laboral.                    | 78          |
| <b>Tabla 11.</b> Costo Desvinculación.                       | 84          |
| <b>Tabla 12.</b> Costo implementos de seguridad.             | 86          |
| <b>Tabla 13.</b> Costo Dotación.                             | 87          |
| <b>Tabla 14.</b> Costos que debe cubrir ARP.                 | 89          |
| <b>Tabla 15.</b> Costo Panorama de Riesgos.                  | 90          |
| <b>Tabla 16.</b> Nivel De Aprendizaje.                       | 94          |

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo A. Flujogramas de Procesos y Procedimientos.
- Anexo B. Manual de Procesos y Procedimientos.
- Anexo C. Manual de Funciones y Perfiles.
- Anexo D. Documento Guía del Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Anexo E. Estudio de Mercado y Clasificación de los Cargos a Nivel Salarial.
- Anexo F. Propuesta de Incentivos Monetarios y No Monetarios.
- Anexo G. Análisis de Comprobación de Prestaciones Sociales.
- Anexo H. Informe del Procedimiento de Desvinculación.
- Anexo I. Actividades de Bienestar Organizacional.
- Anexo J. Esquema de Modelo 5 S's y Plano.
- Anexo K. Diagnóstico evaluativo del Cambio Organizacional e Indicadores de Gestión.
- Anexo L. La Resistencia al Cambio y Actividad Lúdica.
- Anexo M. Encuesta de Análisis Clima Organizacional.
- Anexo N. Plan de capacitación del año.
- Anexo O. Modelo explicativo Desarrollo Organizacional.
- Anexo P. Modalidades de Permisos.
- Anexo Q. Motivación y Estimulo.
- Anexo R. Guía de actividades Trabajo en Equipo.
- Anexo S. Documento explicativo y talleres de Liderazgo.
- Anexo T. Documento Explicativo y Talleres Coaching
- Anexo U. Evaluación de Desempeño.

Anexo V. Panorama de Riesgo.

## INTRODUCCIÓN

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. 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 gerentes 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 nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

Por tal razón, 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).

El Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano pretende sentar las bases para la construcción del área de gestión humana, a partir de la definición de una serie de procesos y procedimientos cuyo objetivo es buscar que la organización obtenga a través del fortalecimiento del capital humano, el aumento de la productividad gracias al compromiso de su personal.

Así mismo, estudia ¿cómo se incrementa la efectividad organizacional a través de un eficiente desempeño del personal y la labor del área de recursos humanos?, con lo cual se espera demostrar que esta se incrementa con la reducción de las falencias en los manuales administrativos, las debilidades en el sistema de reclutamiento y selección, la inadecuada asignación salarial, la baja motivación del personal, las deficiencias en el programa de higiene y seguridad industrial y las dificultades en los procedimientos de evaluación de desempeño entre otras; Por esta razón , se utilizó una metodología de trabajo basada en el modelo situacional y contingencial, el método inductivo y deductivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo; en donde los resultados se muestran gráficamente.

Así pues, la forma como se presenta el proyecto de manera escrita, es: primero una reseña histórica de la cooperativa de servicios públicos a nivel general como institución, como así mismo, del trabajo desarrollado por esta en materia de gestión humana; luego antecedentes y definición del problema de todos y cada uno de los conceptos contemplados como indispensables en la definición y desarrollo del proyecto; teniendo en cuenta por tanto las consecuencias que ha sobrellevado la Cooperativa Camino Verde APC. durante el tiempo que lleva en funcionamiento, sin contar con una estructurada área de Gestión Humana; además se presentan los objetivos y la justificación del Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano como un proyecto de gran valor para la cooperativa en materia de gestión humana.

También se expone, el diseño metodológico en cuanto a la interiorización y aplicación de conceptos y teorías; como así mismo el enfoque de la investigación y las fuentes de información necesarias para la puesta en marcha del proyecto; se clarifica el marco contextual, no solo de la empresa sino además del municipio en el cual hace injerencia la cooperativa; Igualmente la aproximación teórica de cada uno de los temas contemplados para la efectividad del plan estratégico y la definición del marco jurídico de la empresa como institución. Aparte, la propuesta de intervención, y el análisis costo beneficio.

Finalmente se presenta el análisis del nivel de aprendizaje (curva de aprendizaje) logrado desde el momento en que se pone en marcha el plan, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos los cuales son el soporte del abordaje del Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano.

## **1. RESEÑA HISTÓRICA**

### **PERFIL DE LA COOPERATIVA**

NIT: 900.115.097-4

RAZÓN SOCIAL: Cooperativa Administradora de servicios públicos "CAMINO VERDE APC"

DOMICILIO: Versalles, Valle

DIRECCIÓN: Carrera 7 N° 9-28

TELEFAX: 2213058

E-MAIL: caminoverdeapc@yahoo.com

SECTOR ECONÓMICO: Servicios Públicos Domiciliario

"El municipio de Versalles en diciembre de 1999 creó la Empresa de Servicios Públicos de Versalles ESP, con el fin de atemperarse a lo dispuesto en la Ley 142 de 1994 (Ley de servicios Públicos), que exigía que el municipio entregase los servicios que estuviese prestando en forma directa a una entidad especializada y legalmente constituida. La figura adoptada fue la de Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter municipal y participación 100% del municipio. Sin embargo en el año 2005 se descubrió que había un vicio en su creación, ya que la ley sólo había permitido la creación de este tipo de empresas hasta enero de 1998, por lo que con asesoría del Ministerio del Medio Ambiente se inició el proceso de transformación en una Administradora Pública Cooperativa.

Las Administraciones públicas Cooperativas (APC), están amparadas en el decreto 1482 de 1989, Por medio del cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y determina sus características y funciones.

Este proceso conllevó a la creación de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos de Versalles en asamblea de constitución del 2 de mayo de 2007, inscrita ante la Cámara de Comercio de Cartago bajo el número 00003940 y con la cual el municipio firmó el contrato de operación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo No 001/2007, con fecha de inicio 1 de Julio de 2007.

Un año luego de su constitución y puesta en marcha, la Asamblea aprobó la iniciativa de darle un nombre distintivo a la APC y para ello se llevó a cabo un concurso entre sus 16 asociados. Como resultado de este concurso se escogió el nombre Cooperativa Camino Verde APC y el eslogan "somos calidad, vida y buen servicio". Dicho nombre fue ratificado en asamblea extraordinaria en el año 2008"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Posada. Diana Cristina. Modelo de documentación del sistema de gestión de calidad, conforme a la norma Iso 9001: 2008, para la estandarización de los manuales de procesos, procedimientos y cargos en una cooperativa que presta los servicios públicos de acueducto, aseo y alcantarillado. Tesis de Administración de Empresas. Zarzal: Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración 2008.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **¿CÓMO SE INCREMENTA LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE UN EFICIENTE DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y LA LABOR DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS?**

##### **2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:**

La empresa Camino Verde APC.; desde su constitución como cooperativa en el año 2007, no ha contado con un área de gestión del talento humano o algún tipo de dependencia relacionada con el tema; esto debido al desconocimiento del personal vinculado a la organización.

En la medida en que fue transcurriendo el tiempo se dio atención por sus directivos hacia este concepto de vital importancia para todas las organizaciones debido a una inquietud sembrada por uno de sus empleados a partir de una comparación hecha por el mismo frente a otras empresas del sector, en donde si se realizaban todo tipo de actividades y acciones en pro del bienestar del personal; a partir de allí, se empezó a investigar en el tema por parte de su representante, el cual empezó a fijar la mirada en ¿cómo se podía ir construyendo esta área (GESTIÓN HUMANA)?; la primera aproximación teórico práctica que tuvo la empresa se presento en el año 2009 con el trabajo hecho por la estudiante Diana Posada de la Universidad del Valle; la cual enfoco su trabajo de grado, en un Modelo De Documentación Del Sistema De Gestión De Calidad, cuyo objetivo era la estandarización de los manuales de procesos, procedimientos y cargos con el fin de facilitar el proceso de la empresa en el tema de reclutamiento y selección; sin embargo, este trabajo se efectuó de una forma general, dejando de lado algunos aspectos esenciales en la definición de funciones, perfiles, procesos y procedimientos, importantes para una excelente labor en cada uno de los diferentes cargos.

Fue allí donde entraron a tomar partido algunos docentes de la Universidad del Valle, brindando asesoría en cuanto a la creación de perfiles y funciones de los empleados de dicha organización, sin embargo estos aspectos no constituían de forma suficiente un área de gestión humana, aun era necesario seguir trabajando para construirla.

A pesar de las evidencias encontradas en el desarrollo del proyecto y de la labor realizada por la practicante Diana Posada, durante su trabajo, se continuo en la empresa trabajando en su mayoría de la misma forma; es decir sin seguir de manera formal lo que se había definido en el manual de funciones y procesos, contando para ello con el descuido nuevamente del trabajo de gestión humana; lo cual hizo que la cooperativa soportara varias falencias desde todo sentido; como por ejemplo, aumento de los tiempos de ocio, mayor esfuerzo en la realización de las labores, repetición de instrucciones y directrices, constante rotación de personal, reducción de la eficiencia laboral (baja productividad), desmotivación, conflictos empresariales, accidentes laborales; poco control de

operaciones, poca o nula evaluación de personal, entre otros; lo que ha impedido que el capital humano vinculado a la empresa no optimice su desempeño; como así mismo, que sus directivos no puedan ejercer control y diseñen diferentes estrategias para el crecimiento y sostenibilidad, tanto del personal como de la organización en su conjunto.

La compañía en gestión humana ha contado con poca experiencia, por lo cual no se ha podido iniciar en firme una dependencia encargada de la operación y control de elementos y factores trascendentales para el capital humano, que es lo más valioso e importante para el buen funcionamiento de cualquier institución.

Para comprender mejor cómo funciona la empresa y su trabajo, se debe tener presente algunos agentes que son importantes para empezar a modelar y enfocar los esfuerzos hacia el manejo y progreso del capital humano, por ello es necesario de forma general analizar la empresa y que ha sucedido en materia administrativa enfocada al bienestar del capital humano.

### **Cooperativa de Servicios Públicos Camino Verde APC.**

En el municipio de Versalles, los servicios públicos de acueducto, aseo y alcantarillado son prestados por la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, la cual fue creada en el año 2007, para sustituir a la Empresa de Servicios Públicos de carácter Industrial y Comercial del Estado que venía asumiendo estas funciones desde el año 2000. Dicha Cooperativa está conformada por 16 asociados entre entidades públicas y privadas sin ánimo de lucro la cual firmó un contrato de operación con el municipio por un periodo de 5 años, a partir del 1 de julio de 2007 se contaba con 4 personas; en el área administrativa, 6 personas en el área de aseo, 5 en la PMIRS (Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos) y 2 en barrido. Tiene, además, 4 personas en el área de acueducto y alcantarillado y un jefe de personal. Estas personas están contratadas de planta en su gran mayoría. Dos de ellas sólo tienen contratación temporal para reemplazos en dominicales y festivos.

A partir de 1998 (13 años) aproximadamente, se puso en marcha un proyecto de creación de una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, iniciándose principalmente con la compra del terreno en donde se encuentra construida, hoy en día, y la cual está bajo responsabilidad de la cooperativa.

A pesar de que la empresa cuenta con un personal el cual tiene un contrato donde se le establece el cargo y las funciones, con el transcurrir del tiempo y en pro de mejorar la atención y responsabilidades dentro de la misma, se fueron definiendo nuevas actividades para cada uno de los cargos; pero muchas de estas actividades no se encuentran documentadas; generando con ello dificultades de todo tipo a corto y largo plazo en el momento de la realización de los procesos y actividades del cargo y más aún a la hora de realizar un proceso de reclutamiento y selección, pues no se encuentra definido de manera formal.

## **2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad en la Cooperativa de servicios públicos Camino Verde APC.; hay muchas gestiones por realizar desde todo punto de vista; puesto que, la empresa en área de gestión humana no cuenta con experiencia, por lo cual no se ha podido crear una dependencia encargada de la operación y control de elementos y factores trascendentales para el capital humano, que es lo más valiosos e importante para el buen funcionamiento de cualquier institución.

A la fecha se puede evidenciar en la empresa en el área de gestión del capital humano los siguientes aspectos:

La organización presenta debilidades en:

### **2.2.1 ANÁLISIS DE PUESTOS**

**2.2.1.1 Manual de funciones y perfiles.** La empresa cuenta con un documento que define algunas funciones, procesos y procedimientos, sin embargo este documento se halla desactualizado, puesto que se han definido nuevas funciones, procesos y procedimientos; como así mismo se han ido creando nuevos cargos, los cuales no se hallan contemplados en el nombrado documento.

**2.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.** La cooperativa no ha realizado un eficiente proceso de reclutamiento y selección para contratar al personal idóneo para cada uno de los cargos, debido a las dificultades que contempla en sus manuales, los cuales no proporcionan la información, que ayude a soportar las decisiones a tomar cuando se inicia este proceso.

**2.2.3 ASIGNACIÓN SALARIAL.** Debido al débil análisis de puestos que ha realizado la empresa, como así mismo el desconocimiento de este tipo de factores empresariales por parte de sus directivos, no se ha logrado realizar concretamente un modelo salarial, que permita según el análisis de cargos, poder asignar el monto salarial aproximado a cada uno de los empleados de acuerdo no sólo a el nivel jerárquico, sino al nivel de responsabilidad que soporta el cargo.

**2.2.3.1 Compensación.** La empresa sólo ofrece a su personal como compensación por su trabajo el salario, el cual es estipulado por el Concejo de Administración (Concejo que estipula los cargos y salarios básicos mientras que el gerente hace el proceso de contratación).

**2.2.3.2 Prestaciones sociales.** Los miembros que conforman la empresa cuentan con las prestaciones de ley correspondientes (área administrativa y operativa). Estas personas están contratadas de planta en su gran mayoría. Dos de ellas sólo tienen contratación temporal para reemplazos en dominicales y festivos.

**2.2.3.3 Desvinculación.** La cooperativa a la fecha no ha realizado ninguna actividad asociada a la desvinculación de personal; pero una de las grandes preocupaciones que soporta hoy día es; ¿cómo se realiza este proceso a la hora de ponerlo en marcha?.

**2.2.4 Bienestar laboral.** La empresa realiza actividades de integración, empleados-empresa y familias; elemento significativo; sin embargo esto no es suficiente para cumplir con las necesidades del personal en pro de su bienestar.

**2.2.4.15 S's.** La empresa actualmente presenta dificultades en cuanto a la utilización de los espacios y materiales presentes en los mismos; esto hace que dichos elementos generen malestar entre los empleados que laboran en estos lugares, evitando mantener la concentración durante las labores diarias; de igual manera no permiten tener un buen ambiente laboral, generando con ello reducción en los resultados finales de los procesos realizados por cada uno de ellos.

**2.2.4.2 Cambio organizacional.** Lo que comprende a cambio organizacional, la empresa presenta afinidad con los cambios que ésta demanda, ya que comprenden que el entorno está en constante cambio y si no se trabaja en ello están tendientes a no permanecer más en el mercado.

**2.2.4.3 Resistencia al cambio.** La empresa no es reactiva al cambio; por el contrario está dispuesta a realizar las actividades que se requieran a fin de mejorar como institución, pero en la actualidad no cuenta con el capital suficiente para abarcar todos los requerimientos que ésta demanda para dar inicio a la solución.

**2.2.4.4 Clima organizacional.** La empresa soporta un ambiente ameno; éste se puede evidenciar y captar en sus diferentes dependencias; y corroborar en base a la interpretación que hacen los empleados de su situación en el trabajo; cabe evidenciar que hay elementos institucionales por mejorar, pero en su gran mayoría la empresa responde bien con un agradable clima organizacional, que en últimas permite mantener su productividad.

**2.2.4.5 Capacitación.** La organización no cuenta con los recursos necesarios para la capacitación de sus empleados, dejando con ello que las practicas actuales en materia operativa y administrativa, no permitan dar el soporte eficiente frente al logro de los objetivos y metas organizacionales.

**2.2.4.6 Desarrollo organizacional.** En el campo de desarrollo organizacional la cooperativa se ha puesto a la tarea de iniciar un proceso organizacional, con la meta de incrementar la efectividad individual y empresarial, pero debido a las dificultades actuales en referencia a la gestión humana, impide que los objetivos se logren de manera efectiva.

**2.2.4.7 Motivación y estímulo.** Un factor importante a considerar referente a la motivación del personal; es que en la cooperativa una de las variables que disminuyen el grado de satisfacción de un número considerable de empleados, es el alto grado de responsabilidad que soportan algunos miembros de la empresa, al realizar varios de los cargos de la compañía; haciendo esto que los empleados con gran carga laboral reduzcan su efectividad en gran parte de sus actividades.

**2.2.4.8 Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo en la Cooperativa Camino Verde APC., es bueno, en el sentido de que existe colaboración mutua entre los empleados que la integran, sin embargo se hace necesario reforzar la labor del empleado con otro tipo de actividades, que contribuyan a maximizar el trabajo conjunto de todos los individuos en pro de la efectividad organizacional.

**2.2.4.9 Liderazgo.** En la organización se encuentran identificados algunos individuos que gracias a su labor y desempeño se pueden considerar como líderes; ya que permiten mediante su trabajo apoyar y optimizar no sólo su labor, si no la de otros compañeros.

Sin embargo a estos líderes les faltan las herramientas necesarias para apoyar su contribución como líder y el trabajo para formar otros líderes.

**2.2.4.10 Coaching.** La empresa maneja un sistema de acompañamiento permanente del gerente y revisión por parte del mismo en cada una de las actividades enmarcadas dentro de la funcionalidad como cooperativa; esto con el fin de ejercer un control permanente como, así mismo retroalimentar el conocimiento de cada uno de los empleados en cuanto al desarrollo de su labor.

Pero una debilidad de este elemento es que el acompañamiento no se da de manera especializada, puesto que el gerente no tiene pleno conocimiento de cada una de las actividades consignadas dentro de cada cargo, dejando espacio a las equivocaciones y demás elementos que pueden afectar el curso normal de la cooperativa.

**2.2.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.** La empresa a lo largo del tiempo ha visto la necesidad de diseñar y aplicar un plan de evaluación del desempeño que permita valorar el desarrollo del personal en su trabajo, pero no se ha podido realizar por qué no se cuenta con el personal calificado en realizar esta evaluación.

**2.2.5.1 Permisos.** En la cooperativa el tema de permisos laborales se ha venido ejecutando de forma subjetiva por parte de la gerencia, ya que no existe una guía base

para otorgar dichos permisos y además no existen fundamentos relacionados con el desempeño laboral, que faciliten este proceso.

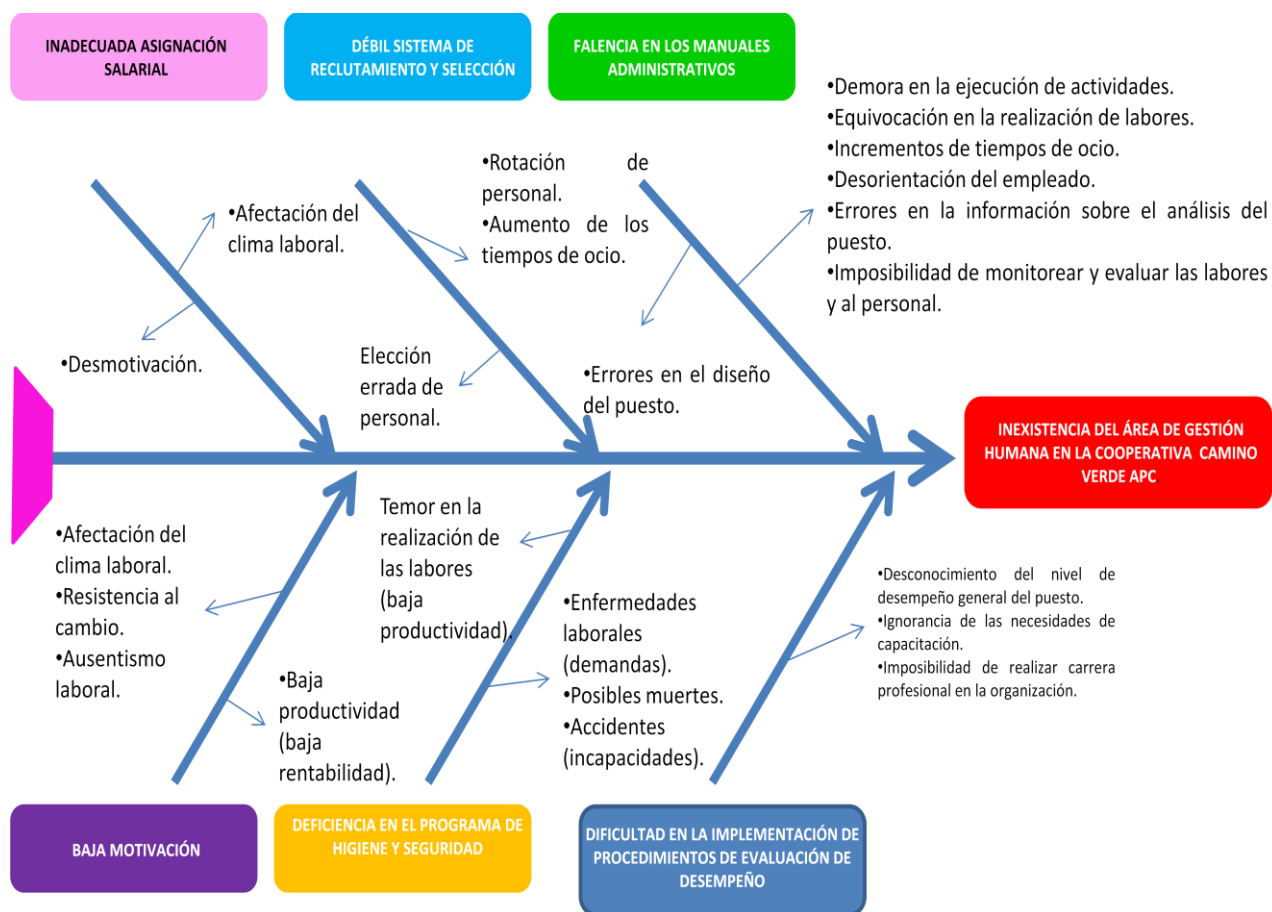
Por otra parte los permisos en la empresa se soportan en un formato que solo lleva los motivos de salida de los empleados, dejando con ello vacíos e inconsistencias a la hora de evaluar el resultado final del trabajo del empleado por el tiempo que éste dejó de laborar con causa justificada o sin ella.

**2.2.6 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.** En la empresa Camino Verde APC en el área de higiene y seguridad industrial ha trabajado; sin embargo todavía quedan cosas por hacer en materia del pleno conocimiento de normas y métodos tendientes a garantizar una producción que contemple el mínimo de riesgos, tanto del factor humano como en los elementos (equipo, herramientas, edificaciones, etc.).

En la actualidad el control de las operaciones son llevadas a cabo con poca rigurosidad, sólo la empresa ha dado a los empleados con mayor riesgo, mascarillas y guantes, ya que en los últimos años la organización, se ha centrado en ponerse al día con la parte salarial, quedando adeudados los demás elementos de protección de la totalidad de los empleados.

Esta dotación hasta el momento no ha ayudado en la reducción de los riesgos presentes en la empresa, ya que los controles para el uso de los mismos no son fuertes; poniendo en riesgo la integridad del personal y así mismo la seguridad de la empresa.

## 2.3 ESTRUCTURA DEL PROBLEMA



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVOS GENERALES**

El Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano realizado en la Cooperativa Camino Verde APC, busca mejorar en gran medida la “dirección del talento humano”, a través de la aplicación de una serie de estrategias en marcadas en actividades que se fundamentan en el tratamiento y fortalecimiento del capital humano; todo esto apoyado con la construcción del área de Gestión Humana, la cual deberá tener como plan de trabajo el diseño de programas que contribuyan a mejorar el ambiente laboral, el bienestar del empleado y la productividad de la organización a través del compromiso conjunto del capital humano de la compañía.

Además lo que se pretende es la adopción y la continuidad de los planes, políticas, metodologías y demás herramientas de la gestión humana propuestos, los cuales permitirán el fortalecimiento integral no solo de los individuos como parte de una institución, si de la organización en su conjunto; obteniendo con ellos las metas esperadas. Así pues, se intenta generar transformación cultural y organizacional mediante el desarrollo del talento humano de la empresa, al basarse en un modelo de competencias, que viabilice la interacción del individuo de manera coherente con las habilidades y conocimientos requeridos por los procesos corporativos; así mismo el fortalecimiento de equipos de trabajo, y la relación sistémica de las actividades misionales de la gestión del talento humano, caracterizando así una visión estratégica del gerenciamiento del capital más valioso de toda organización.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar e implementar programas que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.
- Forjar herramientas de apoyo para el direccionamiento efectivo del personal.
- Fijar un modelo de trabajo basado en estrategias de dirección humana, que maximicen el bienestar del empleado y de la organización en su conjunto.
- Definir los elementos base para el diagnóstico de todas aquellas variables y/o factores que afectan la gestión humana, como así mismo las estrategias de solución para cada una de ellas.
- Dar continuidad a los planes, políticas, metodologías y demás herramientas de la gestión humana propuestos.
- Fortalecer integralmente los individuos y la organización en su conjunto en materia de gestión humana para lograr un trabajo coordinado.
- Crear el área de Gestión Humana; y así mismo:
  - ✓ Mejorar la dirección del talento humano.

- ✓ Crear el manual de funciones y perfiles, para facilitar la conducción de cada una de las actividades contempladas en cada cargo.
- ✓ Corregir el manual de procesos y procedimientos, para definir concretamente las actividades a desarrollar en cada puesto de trabajo.
- ✓ Contar con un adecuado sistema de reclutamiento y selección.
- ✓ Poseer un adecuado sistema de asignación salarial.
- ✓ Gozar de una excelente motivación de personal.
- ✓ Disfrutar de un buen clima laboral.
- ✓ Obtener reducción en la rotación de personal.
- ✓ Beneficiar a la organización de los resultados de una excelente evaluación continua de desempeño del personal.
- ✓ Reducir las demoras y equivocaciones en la ejecución de las actividades.
- ✓ Disminuir los errores en los diseños de puestos.
- ✓ Eliminar los tiempos de ocio.
- ✓ Terminar con las elecciones erradas de personal.
- ✓ Acabar con el ausentismo laboral
- ✓ Concluir con los altos costos por concepto de daños a la propiedad, incapacidades, y enfermedades laborales.
- ✓ Finalizar con las deficiencias en el programa de higiene y seguridad industrial.
- ✓ Posibilitar el monitoreo y evaluación de las labores y del personal.
- ✓ Mejorar el bienestar de los empleados y el ambiente de trabajo mediante, la construcción, rehabilitación y prestación de actividades básicas en salud, saneamiento ambiental, educación, recreación y desarrollo organizacional, implementados bajo un esquema de participación institución-empleado, buscando que sea auto sustentable en el tiempo.
- ✓ Aumentar la productividad organizacional.
- ✓ Comprometer al capital humano con la cooperativa.
- ✓ Generar transformación cultural a través de los cambios de comportamiento (actitud, conducta o desempeño) de las personas y de la organización.
- ✓ Fortalecer equipos de trabajo.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

El trabajo que se desarrollo en la Cooperativa Camino Verde APC. Se hizo con la intención de resolver una serie de inconsistencias en la administración del talento humano a través del despliegue de una serie de estrategias que se enmarcan en el mejoramiento y desarrollo humano integral, al potencializar el talento humano de la organización en la búsqueda de un eficiente desempeño de dichos individuos en todos y cada uno de los proceso de la corporación.

Además, el PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, tiene como finalidad, evidenciar cual es la situación del talento humano, que pueden estar afectando el rendimiento eficiente de las actividades secuenciales de la compañía; a través de un sistema de trabajo que logre mostrar, cuales es el entorno y los diferentes contextos a los cuales se ve expuesto el personal de la empresa, para a partir de allí poder aplicar las acciones respectivas que se deben desarrollar, para lograr un mejor resultado de todas la partes que integran la compañía.

## 5. DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### Modelo Situacional o Contingente:

Considera tres variables simultáneamente: las personas, las tareas y la estructura organizacional, por lo tanto, el diseño de cargos se adecua a las variables en cada caso en particular. Este modelo tiene en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y la revisión constante de los cargos. Se basa además en cinco dimensiones que son: variedad, autonomía, influencia del significado de las tareas, identidad con la tarea y retroalimentación.

### Método inductivo y deductivo:

- **Inductivo:** establece proposiciones de carácter general obtenidos de la observación y análisis de conductas particulares.
- **Deductivo:** es aquel en que una proposición mas general enuncia o explica las conductas particulares.

### Enfoque de la investigación:

- **Cualitativo:** evita la cuantificación, se hacen registros narrativos de los fenómenos estudiados.
- **Cuantitativo:** en esta se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables.

### Fuentes de información:

- **Primarias:** provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación; algunas son: documentos originales, diarios, apuntes de investigación, entrevistas, autobiografía y discursos.
- **Secundarias:** interpreta y analiza fuentes primarias; para este caso están: libros de texto, artículos, comentarios, enciclopedia y bibliografías.

## 5.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO

El diseño, análisis, y evaluación de cargos; el bienestar institucional y la seguridad de los miembros de la organización, son solo algunos de los aspectos relevantes dentro del desarrollo del Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano que se llevo a cabo dentro de la Empresa de Servicios Públicos Camino Verde APC. Para su desarrollo metodológico se tuvo en cuenta un modelo situacional y contingencial, el cual considera tres variables simultáneamente; las personas, las tareas y la estructura organizacional, por lo tanto para el diseño y análisis de cargos se adecua a las variables en cada caso en particular, teniendo en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y al revisión constante de los cargos.

Por otra parte, para adelantar la construcción de los manuales de perfiles como de funciones los cuales son la base en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se recurrió al método inductivo y deductivo, el cual permitió obtener material relevante para la elaboración de los mencionados manuales, a través de la investigación observacional y el análisis paso a paso de las funciones que desempeñaban cada uno de los empleados de la empresa; este proceso se soporta a través de las diferentes entrevistas realizadas a los jefes operativo y administrativo respectivamente.

En cuanto a la evaluación del desempeño, fue considerable apoyarse en información secundaria tales como libros de texto con el objetivo de determinar el método a aplicar el cual se ajustara a las realidad actual de la empresa; entre los cuales se tiene: el método de escala grafica para evaluar al personal, y finalmente el modelo de asignación salarial con el sistema de asignación de puntos, para definir el monto salarial del personal.

Para la compensación, las prestaciones sociales, los permisos y la desvinculación dentro de la empresa fue importante acudir a la investigación y análisis de información secundaria para lo cual se tuvo en cuenta el estudio del código sustantivo de trabajo y las leyes que aplican dentro del territorio Nacional Colombiano, las cuales brindan información valiosa para el perfeccionamiento de estos temas dentro de la empresa.

Para trabajar los conceptos de bienestar institucional, se hizo necesario emplear la aplicación de encuestas para medir el clima organizacional, la motivación, cambio y resistencia al cambio de los miembros de la empresa; para el caso de los conceptos de trabajo en equipo, liderazgo, capacitación y coaching; se trabajo a través de entrevistas apoyadas con personal especializado como psicólogos, deportólogos y entrenadores; los cuales ofrecieron dinámicas, jornadas lúdicas y recreativas como estrategias de aplicación.

Finalmente para el análisis de cada uno de los factores de riesgo presentes en la empresa se hizo necesario tomar de referencia la Guía técnica Colombiana GTC 45, como estrategia de trabajo para la construcción del panorama de riesgos de la cooperativa; el cual deberá permitir mejorar los factores que se encuentran en condiciones deficientes dentro de la empresa; todo esto apoyado con el conocimiento especializado de un profesional en salud.

## **6. MARCO CONTEXTUAL**

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, reside en el municipio de Versalles Valle del Cauca.

### **EMPRESA**

#### **Misión**

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, satisface la demanda de servicios públicos domiciliarios de aseo, alcantarillado, y acueducto en el área del municipio de Versalles; mejorando la calidad de vida de la comunidad con responsabilidad social y ambiental en todas nuestras actividades.

#### **Visión**

Posicionar la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC como una empresa con reconocimiento regional y nacional, impulsando la calidad de nuestros servicios a través de un talento humano capacitado y comprometido, siendo un modelo de desarrollo económico y social en el país.

#### **Objetivos De Calidad**

- Cumplir con eficiencia y eficacia la prestación del servicio de aseo, alcantarillado y acueducto para obtener satisfacción del usuario.
- Cumplir las normas que regulan los servicios públicos domiciliarios.
- Capacitar permanentemente el personal para promover el adecuado desempeño de estos.
- Apoyar los proyectos de la región.

#### **Política De Calidad**

La Cooperativa Administradora de servicios públicos Camino Verde APC, es una organización comprometida con el mejoramiento continuo a través de un sistema de calidad que nos permite dar confianza y total satisfacción a todos nuestros usuarios, ofreciéndoles un excelente servicio de aseo, alcantarillado y acueducto, Cumpliendo con todos los requerimientos legales y técnicos establecidos, apoyando con todo nuestro esfuerzo al desarrollo constante de la región.

La Cooperativa, presta los servicios de:

Servicios y Actividades.

| SERVICIOS Y ACTIVIDADES.                                                          |                              |                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b><u>Acueducto</u></b>      | Captación, Conducción, Tratamiento, Distribución, Comercialización,                                                                                                |
|  | <b><u>Aseo</u></b>           | Recolección, Almacenamiento, Transporte, Tratamiento, Aprovechamiento, Disposición final de residuos sólidos, Comercialización, Barrido y limpieza áreas públicas, |
|  | <b><u>Alcantarillado</u></b> | Conducción, Recolección, Tratamiento, Disposición final, Comercialización,                                                                                         |

## 7. MARCO GEOGRÁFICO

**Nombre del municipio:** Versalles Valle del Cauca  
**NIT:** 891901155-2  
**Código Dane:** 76863  
**Gentilicio:** Versallenses  
**Otros nombres que ha recibido el municipio:** Patumá

Versalles Valle del Cauca es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca, localizado en la región norte del departamento. Ubicado a lo ancho de la Cordillera Occidental.

### GEOGRAFÍA

- **Descripción Física:** El municipio carece de valles o llanuras y su topografía es típicamente quebrada o montañosa. Sus coordenadas geográficas son: Latitud Norte: 4° 34' 43" Longitud: (Wgreem) 76° 12' 23"
- **Extensión total:** 352 Km2.
- **Extensión área urbana:** 246 Km2.
- **Extensión área rural:** 106 Km2.
- **Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):** 1864.
- **Temperatura media:** 18° C.
- **Distancia de referencia:** 205 Km a Cali.

### ECOLOGÍA

Sus pisos térmicos se distribuyen así: Cálido 42 Km2, medio 222 Km2 y frío 88 Km2. Su cabecera municipal se encuentra a una altura de 1.860 Mts sobre el nivel del mar, con una temperatura media de 18°C y mínima de 12°C.

### ECONOMÍA

- **Dimensión Económica:** Contexto General de la Economía en El Municipio de Versalles. La economía del Municipio tiene su base en las actividades agropecuarias, líneas de confección, prestación de servicios y otras fuentes menores

### VÍAS DE COMUNICACIÓN

- **Aéreas:** No tiene.
- **Terrestres:** La mayoría de los corregimientos son accesibles por carro, pero un porcentaje importante de las veredas, solo tiene acceso a pie o en bestia.

- **Fluviales:**

El sistema hidrográfico está constituido por el río las vueltas, garrapatas y sus afluentes.

## **HISTORIA**

El municipio de Versalles fue fundado por colonos provenientes de Antioquia y del Viejo Caldas, el 18 de mayo de 1894. Versalles está situado en una vertiente de la cordillera occidental, al noroeste del Departamento del Valle del Cauca; Limita Al norte con los municipios de El Cairo y Argelia, Al sur con el municipio de El Dovio, Al oriente con la serranía de los paraguas y el departamento del Chocó, Al Occidente con los municipios de Toro y La Unión.

Llamado "**Pesebre y paraíso de Colombia**" por la particular distribución urbana que se asemeja a un pesebre, con la plaza principal en la parte superior, y el resto de cuadras descienden cuesta abajo.

El municipio de Versalles fue fundado por colonos paisas, Efraín Hoyos y María Elvira Díaz, primero con el nombre de La Florida y posteriormente se le dio el nombre de Versalles, el 18 de mayo de 1894. Versalles está situado en una vertiente de la cordillera occidental, donde son escasos los valles o llanuras y su topografía es típicamente quebrada y montañosa.

Versalles es un municipio de vocación Agropecuaria, y particularmente uno de los pocos donde la densidad de población rural supera la urbana.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> QUINTERO. M y GARCÍA. W. ¡Camino Verde Apc una historia para conocer!, Caracterización Institucional. Universidad del Valle. 2011

## **8. MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo del Plan Estratégico se tuvieron en cuenta las siguientes teorías:

### **8.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS O ESCUELAS HUMANISTICAS**

Desarrollada por Elton Mayo (E.E.U.U) la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

### **8.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL**

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

### **8.3 TEORÍA X y Y**

La filosofía que se tenga sobre la administración de personal está influida por 2 suposiciones básicas que se hagan sobre las personas.

Douglas distingue entre 2 tipos de suposiciones que clasifica como: Teoría x y Teoría y.

La teoría X sostiene 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 debe ser obligadas, controladas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

“las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones (es decir de acuerdo a la suposición que se haga el gerente de la gente así actuará).

La teoría Y afirma que el ser humano no rechaza inherentemente al trabajo, así mismo dice que el control extremo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización, de este modo, los empleados estarán más motivados a satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro estima y autorrealización. El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades; por ende la capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación ingenio y creatividad es la solución de problemas organizacionales que están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

## **8.4 ANÁLISIS DE PUESTOS**

Los estudios preliminares en el análisis de descripción de puestos de trabajo coinciden con la revolución industriales en Europa y en estados Unidos, Charles Babbage en Europa y Frederick Taylor en la Unión Americana, Fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo debía estudiarse de manera sistemática en relación con algún principio científico.

### **8.4.1. Manuales De Funciones**

Se basan en ideas de algunos autores como Duhat Kizatus Miguel y Terry que en sus definiciones sobre manuales coinciden que es un documento ordenado y sistemático con formación e instrucciones sobre organizaciones políticas y procedimientos necesarios para la ejecución del trabajo.

Es utilizado para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

## **8.5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Según Werther y Davis “administración de personal y recursos humanos” quienes definen que Reclutamiento: es el proceso de identificar e interesar a candidato a para llenar las vacantes y selección: consiste en una serie de pasos específicos para decidir que solicitantes deben ser tratados.

## **8.6. ASIGNACIÓN SALARIAL**

Sistema de asignación de puntos: Fue diseñado por Mirrel R. Lott en el año de 1952.

Este sistema presenta una serie considerable de ventajas y supremacía sobre los demás como consecuencia del estudio exhaustivo y analítico de los puestos; además permite una ordenación diferenciada, pudiendo evaluarse cualquier número de cargos.

### **8.6.1. Compensación**

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

### **8.6.2. Prestaciones Sociales**

Son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados.

De acuerdo con el Código sustantivo de trabajo:

Capítulo I Disposiciones generales:

Artículo 127. Elementos integrantes. <Artículo modificado por el artículo 14 de la ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio.

Artículo 128. Pagos que no constituyen salarios<Artículo modificado por el artículo 15 de la ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> No constituye salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador.

Artículo 132. Formas y libertad de estipulación.

Capítulo X III Empleadores sin carácter de empresa:

Artículo 339. Cooperativas.

Título X Normas protectoras de las prestaciones:

Capítulo I Irrenunciabilidad.

Artículo 340. Principio general y excepciones. Las prestaciones sociales establecidas en este código, ya sean eventuales o causadas, son irrenunciables.

### **8.6.3. Desvinculación**

La teoría de la desvinculación fue desarrollada al inicio de los años 60 en el seno del grupo de investigadores sociales pertenecientes al comité de desarrollo humano de la universidad de Chicago.

Se plantea como necesidad de estudiar a las personas mayores en su ambiente natural cuando abandonen las actividades que anteriormente formaban parte del patrón normal de actividad diaria que dio paso a la formulación de esta teoría.

Su argumento central es que la desvinculación es un proceso inevitable en el que gran parte de los lazos entre el individuo y la sociedad cambian cualitativamente, se alteran o llegan a romperse,

La desvinculación tiene carácter bidireccional: Sociedad individuo e individuo sociedad.

## 8.7. BIENESTAR LABORAL

El modelo o programa de bienestar laboral pretende la satisfacción de las necesidades de los servidores concebidas en forma integral en sus aspectos biológicos, psicosocial, espiritual y cultural; dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

### 8.7.1. 5 S's.

El movimiento de las 5 Ss es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se origino en el Japón bajo la orientación de W.E. Deming hace mas de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo (kaizen).

|                  | Español      | Inglés       |
|------------------|--------------|--------------|
| <b>Seiri:</b>    | Separar      | Sort         |
| <b>Seiton:</b>   | Ordenar      | Set in order |
| <b>Seiso:</b>    | Limpiar      | Shine        |
| <b>Seiketsu:</b> | Estandarizar | Standardize  |
| <b>Shitsuke:</b> | Disciplina   | Sustain      |

### 8.7.2. Cambio Organizacional

Harris y De Simone afirman que el D.O es un proceso usado para enlazar la eficiencia de una organización y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planeadas. Dura te el desarrollo del proceso los cambios son reflejados dentro de la organización.

### 8.7.3. Resistencia Al Cambio

La jerarquía de las Maslow y la resistencia al cambio aseveran que si el trabajo por lo menos no garantiza la satisfacción de las necesidades básicas del empleado, esto generara malestar en el comportamiento de los mismos.

### 8.7.4. Clima Organizacional

Para Kurt Lewin el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

Para Gibson y Colbs medir el clima es un intento por captar la esencia, el ambiente, orden y patrón de la organización o subunidad. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido.

#### **8.7.5. Capacitación**

Para la teoría sistemática, la capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender al capital humano de la organización “personal actualizado, idóneo y competente.”

#### **8.7.6. Desarrollo Organizacional**

Para Bennis (1969), el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos al aturdidor ritmo de los propios cambios.

#### **8.7.7. Motivación Y Estimulo**

La jerarquía de las necesidades de Maslow muestra una serie de necesidades que atañan a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural en la parte de debajo de las necesidades prioritarias y las de menos prioridad.

#### **8.7.8. Trabajo En Equipo**

En los textos de administración, los aspectos relacionados con el trabajo en equipo se presenta en el tema “Grupos y Comités” que Stoner (1996) define como dos o más personas que interactúan e influyen en otra para lograr un propósito común.

#### **8.7.9. Liderazgo**

Según la teoría de los rasgos de la personalidad, el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que distinguen de los demás como:

Rasgos físicos: apariencia, estatura, peso.

Rasgos intelectuales: adaptabilidad, entusiasmo.

Rasgos sociales: cooperación, habilidad interpersonal.

Rasgos en el trabajo: persistencia e iniciativa.

### **8.7.10 Coaching**

Pensadores de las ciencias de la administración de empresas, comenzaron a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Blanchard sobre la experiencia de unos coach mundialistas famosos.

## **8.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El método de escala grafica es el método más utilizado, aparentemente el más simple, es de mucho cuidado ya que está sujeto al criterio del evaluador. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de calificación previamente definidos y graduados, basados únicamente en las opiniones de las personas que confiere la calificación.

### **8.8.1. Permisos laborales**

Es considerada como una licencia o consentimiento, tiempo libre de obligaciones; es una acción soportada en un registro o documento que consta la autorización de retiro temporal de las obligaciones contempladas en el rango o parámetro del cargo.

Según el código sustantivo:

El su artículo 57, establece las obligaciones especiales del empleador para con sus trabajadores; puntualmente en su numeral 6.

## **8.9. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Según el Código sustantivo del trabajo:

Titulo XI Higiene y seguridad en el trabajo

Capitulo único. Locales y equipos.

Articulo 348. Modificado. Decreto 13 de 1967, art. 10. Locales y equipos.

Articulo 349. Reglamento de higiene y seguridad.

Articulo 350. Contenido del reglamento.

Articulo 351. Publicación.

Articulo 352. Vigilancia y sanciones.

Guía técnica Colombiana GTC 45 (1997 08 27) guía para el diagnostico de condiciones de trabajo o panoramas de factores de riesgos, su identificación y valoración (Panorama de riesgos según).

#### 8.10. NORMA ICONTEC 1486 (2008-07-23)

Para documentación. Para presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, es el organismo nacional de normalización, según decreto 2269 de 1993.

La NTC 1486 (sexta actualización) fue ratificada por el Consejo Directivo de 2008-07-23. Esta norma está sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto que responda en todo momento a las necesidades y exigencias actuales<sup>3</sup>.

#### 8.11. CALIDAD TOTAL (TQM)

La Gestión de Calidad Total es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales.

Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

La gestión de calidad total está compuesta por tres paradigmas:

**Gestión:** con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.

**Total:** organización amplia.

**Calidad:** con sus definiciones usuales y todas sus complejidades.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad"<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 2801. Consultado el 5 de abril de 2011. Pagina web: <http://web.mintransporte.gov.co/consultas/mercapeli/Reglamento/Anexos/NTC2801.pdf>

<sup>4</sup> Gestión de calidad total. Consultado el 7 de abril de 2011. Pagina web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_total](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total)

## **9. MARCO JURÍDICO**

### **9.1 COOPERATIVA**

Una cooperativa es una asociación de personas que se unen de forma voluntaria para atender y satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, de salud, educación y culturales mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática.

#### **9.1.1 Naturaleza De La Cooperativa**

La naturaleza de la cooperativa será la de empresa asociativa de derecho privado sin ánimo de lucro, de carácter mixto, de responsabilidad limitada, con número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, creada mediante documento privado, a instancias de la Administración Municipal y autorizada mediante Acuerdo 003 de febrero 16 de 2006 emanado del Honorable Concejo del municipio de Versalles, organizada con base en los principios cooperativos de control democrático, solidaridad y neutralidad política y religiosa. La duración de la cooperativa será indefinida, pero podrá disolverse o liquidarse cuando se presenten las causales que establece la legislación cooperativa y los estatutos<sup>5</sup>.

#### **9.1.2 Leyes Que Regulan Las Cooperativas Y Empresas Prestadoras De Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia.**

En Colombia, las cooperativas están reglamentadas por la Ley 79 de 1988, ley que reglamenta los aspectos básicos que deben regir el cooperativismo<sup>6</sup>. La prestación de servicios públicos está reglamentada por la ley 142 de 1994, en dicha ley se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

### **9.2 VIGILANCIA DE LAS COOPERATIVAS Y LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.**

La Superintendencia de la Economía Solidaria realiza las funciones de inspección, vigilancia y control de las organizaciones de economía solidaria, entre ellas las cooperativas.

---

<sup>5</sup> Estatutos Cooperativa Administradora De Servicios Públicos Camino Verde Apc. Versalles Valle

<sup>6</sup> Cooperativas. Consultado el 3 de abril de 2011. Pagina web: <http://www.gerencie.com/cooperativas.html>

Los organismos cooperativos se deben someter a la inspección y vigilancia concurrente de otras entidades del Estado, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.  
Las empresas de Servicios públicos se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia De Servicios Públicos Domiciliarios De Colombia (SSPD).

## **10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **10.1. ANÁLISIS DE PUESTOS**

Construcción de manual de funciones y perfiles, procesos y procedimientos para efectos del mejoramiento, organización y control en la realización de las actividades del cargo. Las cuales permitan dar claridad a los empleados que forman parte de la empresa, así también como los que a futuro serán parte de dicha organización.

#### **10.1.1. Manual De Funciones Y Perfiles**

Ver Anexo A: Flujogramas de procesos y procedimientos.

Ver Anexo B: Manual de procesos y procedimientos.

Ver Anexo C: Manual de funciones y perfiles.

### **10.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Realizar un informe en donde se estructure una guía clara del proceso de reclutamiento y selección, estandarizando dicho proceso dentro de la empresa para que todo aspirante a ocupar un cargo dentro de la Cooperativa Camino Verde Apc sea objetivamente evaluado bajo los mismos criterios, así pues, con la construcción del proceso de reclutamiento se busca que este proceso sea realizado dentro de los parámetros del mercado, permitiendo desarrollar un proceso bien ejecutado y con la efectividad del caso.

Ver Anexo D: Informe guía del proceso de reclutamiento y selección.

### **10.3. ASIGNACIÓN SALARIAL**

Realizar un estudio de mercado y un análisis de la situación actual de la cooperativa con el objetivo de dejar planteado el marco evaluativo, la clasificación de los cargos a nivel salarial comparado con el volumen laboral soportado por cada uno de los cargos; de igual manera realizar un estudio comparativo salarial en paralelo con los empleados del sector de servicios públicos y los cuales desempeñan los mismos cargos; claro está, este análisis discrimina grado de responsabilidad que asuman los empleados.

Ver Anexo E: Estudio de mercado y clasificación de los cargos a nivel salarial.

#### 10.3.1. Compensación

Realizar un análisis exhaustivo que permita determinar factores estimulales y a partir de allí proponer incentivos monetarios que la empresa pueda desarrollar como por ejemplo; comisiones, curva de madurez, aumentos por meritos; e incentivos no monetarios como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos, etc.

Para hacer más atractivos estos incentivos se plantea la alternativa de que dichos incentivos se den o se realicen en un periodo mensual, semestralmente o dependiendo del tiempo determinado que consideren necesario los organismos directivos de la empresa.

Ver Anexo F: Propuesta de incentivos monetarios y no monetarios.

#### 10.3.2. Prestaciones sociales

Realizar un análisis de comprobación en cuanto a las prestaciones sociales con que cuentan actualmente los empleados de la empresa, para confrontarlo con las prestaciones vigentes, regulaciones y leyes del país.

Ver Anexo G: Análisis de comprobación de prestaciones sociales.

#### 10.3.3. Desvinculación

Hacer un informe que contenga una guía clara del procedimiento para desvincular a un empleado y determinar cuál es el tratamiento que se le debe dar a cada uno de ellos dependiendo del caso en particular. Dejando de esta manera, estimadas las causales de despido con justa o sin justa causa; del mismo modo el proceso de liquidación que se debe seguir en caso de renuncia de cualquier empleado.

Ver Anexo H: Informe del procedimiento de desvinculación.

### 10.4. BIENESTAR LABORAL

Realizar actividades de bienestar laboral como por ejemplo, jornadas de integración entre empleados, jornadas con profesionales como psicólogo, deportólogo, homenajear logros de los empleados (grados de bachiller, universidad) festejar fechas especiales (cumpleaños, navidades, días de la secretaria, día del educador ambiental, día del contador, día del medio ambiente, día del agua, día del aseo etc.) y viajes turísticos con el

equipo de trabajo o con las familias según sea el caso con el objetivo de unir, relajar y motivación al personal a través de la aplicación de dichos procedimientos.

Ver Anexo I: Actividades de bienestar organizacional.

#### 10.4.1. 5's

Aplicar el modelo, a través de un esquema seguido por una serie de etapas, que permita el conocimiento y continuidad de esta práctica de mejora organizacional, por todos los empleados de la empresa; diseñar un plano que permita organizar los espacios dentro de la empresa de modo que permita optimizar procesos.

Ver Anexo J: Esquema del modelo y plano.

#### 10.4.2. Cambio organizacional

Realizar como base del proyecto de gestión humana, un diagnostico evaluativo de la cooperativa en cuanto al manejo que ésta ha dado al bienestar del capital humano, para ello la propuesta se basa en la formulación de unos indicadores de gestión a seguir y las variables que se pueden tener en cuenta para el análisis y evaluación en el corto y largo plazo de los logros del área de gestión humana, de los empleados en la empresa y de la empresa en el medio.

Ver Anexo K: Diagnóstico evaluativo del cambio organizacional e indicadores de gestión.

#### 10.4.3. Resistencia al cambio

Definir el concepto y formular actividades que permitan evidenciar el grado de aceptación y resistencia al cambio de los empleados cuando se encuentran expuestos a una situación determinada o simplemente en la cotidianidad de las labores.

Ver Anexo L: Definición del concepto y formulación de actividades.

#### 10.4.4. Clima organizacional

Para el mejoramiento del clima organizacional, es decir de aquellas características del medio de trabajo en la cooperativa se plantea realizar un documento y una encuesta que

permita el análisis del comportamiento en la organización y como mejorarlo a través de la aplicación de una serie de procedimientos.

Ver Anexo M: Documento y encuesta de análisis.

#### 10.4.5. Capacitación

Formular el plan de capacitación del año; en él se expondrán aspectos y temas que requieren con mayor rapidez de una capacitación, se especificará el profesional responsable y encargado para dirigir dicha formación, así como la intensidad horaria y el periodo adecuado para realizar nuevamente una capacitación.

Ver Anexo N: Plan de capacitación del año.

#### 10.4.6. Desarrollo organizacional

Presentar un modelo explicativo, que permita la identificación de problemas, la consultoría a especialistas, la elaboración de diagnósticos preliminares, realización de retroalimentación, diagnósticos conjuntos, la acción como mejoramiento, y los datos después de la acción; esto además acompañado de la base, el proyecto de gestión humana que permitirá con su utilización el crecimiento progresivo y sostenido de la cooperativa.

Ver Anexo O: Modelo explicativo.

#### 10.4.7. Motivación y estímulo

Presentar un documento en el cual se presente una aproximación para identificar factores motivacionales entre los empleados de la Cooperativa Camino Verde, además en el informe se presentarán los objetivos que se desean alcanzar a través de la aplicación de una serie de dinámicas, juegos, que permitan de una forma sencilla, mejorar en gran medida la actitud del empleado frente al ambiente organizacional.

Ver Anexo P: Documento explicativo, dinámicas y juegos.

#### 10.4.8. Trabajo en equipo

Documentar una serie de actividades lúdicas que permitan mejorar en cierta medida el trabajo entre colaboradores y con ello lograr una integración mediante la cual se permita compartir los objetivos y guiar a todo el equipo hacia el mismo rumbo, lo que en últimas llevará a incrementar los resultados conjuntos.

Ver Anexo Q: Actividades lúdicas.

#### 10.4.9. Liderazgo

Diseñar un documento guía con actividades a desarrollar que permitan la identificación de líderes tanto positivos como negativos, y determinar cómo estos contribuyen al crecimiento organizacional.

Ver Anexo R: Guía de actividades.

#### 10.4.10. Coaching

Elaborar un documento explicativo que brinde a los integrantes de la empresa una manera fácil de entender este tema y que también incluya talleres, que permitan fomentar herramientas que ayuden a la organización y a los empleados a estar en armonía con los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Ver Anexo S: Documento explicativo y talleres.

### 10.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para este caso se propone realizar la aplicación de un modelo estructurado de evaluación de desempeño a cada uno de los empleados en las diferentes áreas de la empresa, basado en una serie de factores previamente analizados y aplicados a través de varios formatos que permiten no sólo el medir el desempeño de cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo, sino además como soporte para la ejecución de todo tipo de estrategias organizacionales.

Ver Anexo T: Evaluación de desempeño.

#### 10.5.1. Permisos

En base a las regulaciones y leyes actuales relacionadas con las diferentes modalidades de permisos, se plantea realizar un documento que sirva de base para consulta; el cual permitirá analizar y evaluar cada situación frente a lo contemplado como permisos; ya sea remunerados o no, originando esto un mayor y mejor control.

Ver Anexo U: Modalidades de permiso.

#### 10.6. HIGIENE Y SEGURIDAD

En este caso se plantea realizar un análisis paulatino y minucioso de cada uno de los aspectos presentes en el desarrollo de la labor y/o procedimientos que realiza cada empleado en la empresa, para ello se deberá hacer un informe de riesgo (Panorama de Riesgo).

Ver Anexo V: Panorama de riesgo.

## 11. RELACIÓN COSTO BENEFICIO

### ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### MÉTODOS BÁSICOS PARA EVALUAR LOS PROYECTOS

Los métodos básicos, tradicionales, para evaluar decisiones económicas son los siguientes:

- a. Período de Recuperación de la Inversión.
- b. Tasa de Rendimiento Sobre la Inversión (Tasa de Rendimiento).
- c. **Costo Anual Uniforme Equivalente (CAUE).**
- d. **Valor Presente Neto / Valor Actual Neto (VPN).**
- e. Relación Beneficio-Costo (B/C).
- f. Tasa Interna de Retorno (TIR)<sup>7</sup>.

El análisis de costo-beneficio es un término que se refiere tanto a:

- una disciplina formal (técnica) a utilizarse para evaluar, o ayudar a evaluar, en el caso de un proyecto o propuesta, que en sí es un proceso conocido como evaluación de proyectos; o
- un planteamiento informal para tomar decisiones de algún tipo, por naturaleza inherente a toda acción humana.

Bajo ambas definiciones, el proceso involucra, ya sea explícita o implícitamente, un peso total de los gastos previstos en contra del total de los beneficios previstos de una o más acciones con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable. Muy relacionado, pero ligeramente diferentes, están las técnicas formales que incluyen análisis coste-eficacia y análisis de la eficacia del beneficio.

El coste-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el coste son exitosos, caso contrario fracasan.

#### Costo-Beneficio

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios

---

<sup>7</sup> LEZAMA. Cruz. Evaluación económica y financiera de proyectos. Consultado el 10 de diciembre de 2011. Pagina web: <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-economica-proyectos/evaluacion-economica-proyectos3.shtml>

derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas<sup>8</sup>.

Un marco conceptual para la evaluación de proyectos de inversión, públicos o privados, que se utiliza a veces también como criterio para la selección entre alternativas en muy diversas situaciones. La diferencia con los análisis financieros corrientes, más simples, es que en el análisis de costo-beneficio se toman en cuenta todas las ganancias y beneficios involucrados en el proyecto: un beneficio es cualquier ganancia de utilidad, bajo cualquier forma que se presente, y un costo es toda pérdida de utilidad derivable del proyecto, medida en términos de sus costos de oportunidad. Ello implica considerar, por lo tanto, todas las externalidades que produce la acción que se está considerando: cambios en el medio ambiente, efectos colaterales sobre otros proyectos, etc.

En la práctica es bastante difícil, si no imposible, cuantificar adecuadamente todas estas magnitudes, por lo que el análisis costo-beneficio se limita, concretamente, al cálculo de los costos y beneficios que es posible determinar con cierta precisión. Ello es así, especialmente, cuando se hacen análisis de costo-beneficio de proyectos privados, en donde lo que interesa es determinar primordialmente la tasa de retorno de una inversión.

## **MÉTODO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (B/C)**

La relación Beneficio/costo está representada por la relación

Ingresos  
Egresos

En donde los Ingresos y los Egresos deben ser calculados utilizando el VPN o el CAUE, de acuerdo al flujo de caja; pero, en su defecto, una tasa un poco más baja, que se denomina "TASA SOCIAL"; esta tasa es la que utilizan los gobiernos para evaluar proyectos.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- $B/C > 1$  implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- $B/C = 1$  implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- $B/C < 1$  implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

---

<sup>8</sup> Análisis de costo beneficio. Consultado el 10 de febrero de 2011. Pagina web: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_coste-beneficio](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_coste-beneficio)

## RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO

### ANÁLISIS DE PUESTOS

#### COSTO DIAGNÓSTICO

Según investigación observacional en promedio los trabajadores de la empresa soportan  $\frac{1}{2}$  hora por no saber qué hacer o hacer los procesos de manera incorrecta, es decir por no estar establecidas correctamente las funciones, los procesos y los procedimientos de cada actividad. Tiempo durante el cual los empleados ubican o contactan a un responsable que les indique como realizar dicha actividad así como el tiempo que implica repetir alguno de los procesos, o darle solución a dicho inconveniente.

Esta media hora se encuentra representada en tiempo y dinero de la siguiente manera:

##### Valor

1 hora equivale a \$2.643

$\frac{1}{2}$  hora equivale a \$1.321

$\$1.321 \times 16$  empleados = \$21.144 diario

$\$21.144 \times 365$  días al año = \$7.717.560

##### Tiempo

30 minutos x 16 empleados = 480 minutos diarios que equivale a 8 horas diarias

8 horas x 365 días = 2920 horas

$2924 \text{ horas} / 24 \text{ horas} = 121.8$  días

La empresa se ve afectada en promedio en dinero \$7.717.560 y en tiempo se pierden anualmente 2.929 horas.

#### COSTO PROPUESTA

El costo de contratar a una empresa que preste los servicios de asesoría en la realización de los manuales administrativos para el caso particular de la cooperativa tendría un valor de: \$ 3.500.000.

Algunas empresas que prestan servicios de asesoría son:

 **Group Services**

Tel: (571) 486 49 03

Email [info@groupservices.co](mailto:info@groupservices.co)

Calle 146 No. 7-64 Ofic. 307 Bogotá – Colombia

<http://www.groupservices.co/asesoria-financiera-administrativa>

## Consultoría Organizacional

### Cali:

Calle 22N # 6AN–24 Santa Mónica Central - Torre 2

PBX: (572) 485 21 07

Sin embargo la cooperativa se valió de las capacidades de dos profesionales como pasantes administrativos en la empresa, con el fin de que se crearan los manuales de funciones y perfiles, procesos y procedimientos durante un año; en donde se invirtió:

Tabla 1. Costo Profesionales.

| CONCEPTO                                 | COSTO UNITARIO       |
|------------------------------------------|----------------------|
| <b>TRANSPORTE</b>                        | 210000 x 2 = 420.000 |
| <b>ALIMENTACIÓN</b>                      | 420000 x 2 = 840.000 |
| <b>ALOJAMIENTO</b>                       | 340000 x 2 = 680.000 |
| <b>PAPELERÍA (IMPRESIÓN MANUALES)</b>    | 25000                |
| <b>ACTIVIDAD (DESAYUNO BIENVENIDA)</b>   | 72000                |
| <b>ACTIVIDAD (CUMPLEAÑOS EMPLEADOS)</b>  | 45000                |
| <b>REFRIGERIO (SUSTENTACIÓN No. 1)</b>   | Almuerzos 336.000    |
| <b>TRANSPORTE VISITA PLANTAS (carro)</b> | 160.000              |

Para un total de: \$ 2.578.000, valor que equivale a un año de trabajo. La empresa con la realización de los manuales se estaría ahorrando un total de: \$ 4.217.560; este valor resulta de la diferencia del valor afrontado por la empresa en tiempos de ocio \$7.717.560 - Valor para la realización de manuales administrativos \$ 3.500.000.

Tabla 2. Costo Construcción Manual De Funciones.

| SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                     | COSTOS      | PROPUESTA                                                                                                                                                                       | BENEFICIOS DE LA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | COSTOS       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Manual de Funciones y Procesos, sin revisión y cuyo contenido permanece estático, convertido en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil; generando una barrera que dificulta el desarrollo de la organización. | \$7.717.560 | Construcción de manual de funciones y perfiles, procesos y procedimiento, para efectos del mejoramiento, organización y control en la realización de las actividades del cargo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar la comprensión de las funciones de cada área integrante de la organización.</li> <li>Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.</li> <li>Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad</li> </ul> | \$ 3.500.000 |

Tabla2. Continuación Costo Construcción Manual De Funciones.

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | <p>n los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.</li> <li>▪ Evitar desperdicios de recursos y materiales.</li> <li>▪ Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.</li> <li>▪ Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.</li> <li>▪ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.</li> <li>▪ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.</li> <li>▪ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.</li> <li>▪ Ayudar a organizar la división del trabajo, y la especialización de funciones.</li> <li>▪ Reducir los tiempos muertos en la realización de las actividades.</li> <li>▪ Aumentar la eficiencia.</li> <li>▪ Reducir los reprocesos.</li> </ul> |  |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### COSTO DIAGNÓSTICO

La Cooperativa desde el momento de su constitución y durante el tiempo que se lleva funcionando no ha realizado formalmente un proceso de reclutamiento y selección; entonces el costo asumido por la empresa por dicho concepto es: \$ 0.

### COSTO PROPUESTA

El costo para realizar un proceso completo de reclutamiento y selección, contratando para ello a una empresa asesora, tiene un costo aproximado de: \$ 4.700.000 para los cargos presentes en la cooperativa (cifra sujeta a modificación; esto es, según el cargo, si el proceso es completo (desde la convocatoria hasta las pruebas) y si existen otro tipo de especificaciones.

#### **AGH Consultores**

Dirección: Cr 64B # 51 - 56 Bloque 78 Interior 201  
Medellín Antioquia Colombia  
gerencia@aghconsultor.com  
teléfonos: (57)44441136 celular: (57) 315 282 10 51

### Consultoría en selección

#### **Manpower**

Carrera 62 No.12-66  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 6080909  
info@manpower.com.co

Proporciona soluciones en la administración del capital humano a empresas mundiales de todas las dimensiones. Presta servicios de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación y programas de reubicación laboral entre otros.

#### **Spencer Stuart**

Carrera 9a No. 99-02  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 6182488  
Fax: 6182317  
contact@spencerstuart.com

Empresa multinacional que ofrece servicios de reclutamiento y selección de talentos ejecutivos. De igual forma, presta asesorías en temas como liderazgo y comunicaciones. Tiene 47 años de experiencia y 52 oficinas en 25 países<sup>9</sup>.

Tabla 3. Reclutamiento y selección.

| SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | COSTO | PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                  | BENEFICIOS DE LA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | COSTO        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| El proceso de reclutamiento y selección se ha visto afectado en la Cooperativa, debido principalmente a la falta de un estructurado análisis de puestos, que permitan conocer no solo las características del cargo, sino además el perfil del personal idóneo para el desempeño del mismo. Por tal situación la empresa no ha realizado hasta la actualidad dicho proceso de vital importancia para todas las organizaciones. | \$ 0  | Realizar un informe en donde se estructure una guía clara del proceso de reclutamiento y selección, con el fin de que sea realizado dentro de los parámetros del mercado, permitiendo desarrollar un proceso bien ejecutado y con la efectividad del caso. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio.</li> <li>▪ Acoplamiento de la persona al cargo y por ende satisfacción con el empleo.</li> <li>▪ Rapidez del empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.</li> <li>▪ Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos.</li> <li>▪ Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal.</li> <li>▪ Mayor rendimiento y productividad por el aumento y la capacidad del personal.</li> <li>▪ Mejoramiento en las relaciones humanas, por la elevación de la moral.</li> <li>▪ Menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo.</li> <li>▪ Aporta sangre y experiencias nuevas a la organización</li> </ul> | \$ 4.700.000 |

<sup>9</sup> Consultoría de recursos humanos. Consultado el 12 de diciembre de 2011. Pagina web: <http://www.gestionhumana.com/Directorio.asp?Tipo=D>

Tabla 3. Continuación reclutamiento y Selección.

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renueva y enriquece el capital humano de la organización.</li> <li>▪ Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.</li> <li>▪ Realizar una contratación con el 100% de éxito.</li> <li>▪ Evitar costos.</li> <li>▪ Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.</li> <li>▪ Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.</li> <li>▪ Cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.</li> <li>▪ Garantizar la calidad del capital humano y por ende la calidad del servicio.</li> <li>▪ Cumplir con los objetivos de la organización y, de esta forma, trabajar de manera óptima y eficiente.</li> </ul> |  |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## ASIGNACIÓN SALARIAL

### COSTO DIAGNÓSTICO

Nómina de la cooperativa

Tabla 4. Nomina Empleados Camino Verde APC.

| CARGO                                          | SALARIO      |
|------------------------------------------------|--------------|
| 1. GERENTE                                     | 1.357.671,00 |
| 2. JEFE DE PERSONAL                            | 728.000,00   |
| 3. TESORERA                                    | 748.800,00   |
| 4. FONTANERO<br>ALCANTARILLADO                 | 617.393,00   |
| 5. FONTANERO<br>ACUEDUCTO                      | 617.393,00   |
| 6. FONTANERO<br>ACUEDUCTO                      | 617.393,00   |
| 7. AUXILIAR DE BOMBEO                          | 617.393,00   |
| 8. SECRETARIA Y<br>ATENCIÓN DE PQR             | 617.393,00   |
| 9. EDUCADORA<br>AMBIENTAL Y CONTROL<br>INTERNO | 617.393,00   |
| 10. OPERARIA DE<br>BARRIDO                     | 535.600,00   |
| 11. OPERARIO DE<br>RESIDUOS SÓLIDOS            | 535.600,00   |
| 12. OPERARIO DE<br>RESIDUOS SÓLIDOS            | 535.600,00   |
| 13. OPERARIO DE<br>RESIDUOS SÓLIDOS            | 535.600,00   |
| 14. OPERARIO DE<br>RESIDUOS SÓLIDOS            | 535.600,00   |
| 15. OPERARIO DE<br>RESIDUOS SÓLIDOS            | 535.600,00   |
| 16. OPERARIO DE AGUAS<br>RESIDUALES            | 617.393,00   |
| TOTAL                                          | 10.389.022   |

\$10.389.022 X 12 Meses= \$124.668.264

La empresa Camino Verde APC durante el año 2011 asumió costos por valor de \$124.668.264 por el pago de salarios a todos sus empleados.

Según la situación actual de la cooperativa, la mayoría de los empleados reciben un salario que no se ajusta perfectamente a las condiciones actuales de la empresa y a lo que demanda la realización efectiva de cada una de las actividades de los diferentes cargos; es por ello que el personal según investigación observacional, no se sienten del todo satisfechos con el monto salarial que actualmente reciben.

Por otra parte, con el pasar del tiempo se ha observado que el personal al no sentirse satisfecho con su respectivo salario, esto muchas veces afecta directamente la realización de las actividades comprendidas en cada uno de los cargos perturbando directamente la efectividad organizacional.

Analizando esta situación el costo y tiempo por desmotivación de los empleados se ve traducido en el valor que afronta la empresa cuando hay distracciones; es decir cuando el empleado por descontento deja de realizar un número importante de actividades, las cuales en conjunto retrasan el logro de los objetivos y metas de la organización.

Actualmente la totalidad de los empleados dejan de trabajar en promedio, debido a la desmotivación presente, alrededor de media hora diaria, la cual en conjunto representa:

1 hora = \$2.643

½ hora = \$1.321

\$1.321 X 16 empleados = \$21.144

\$21.144 X 365 días = \$7.717.560

Costo por dejar incompletos las labores por tener sobrecarga de trabajo:

Además, la mayor parte de los empleados tiene sobrecarga de trabajo, lo cual hace que el empleado se vea envuelto en una situación en la que no sabe a cual de todas las actividades labores debe darle prioridad. De igual manera este es tiempo desperdiciado, pues se inician muchas labores de las cuales poco se terminan dentro del tiempo asignado; este periodo de tiempo que se está dejando de aprovechar presenta un valor económico de:

1 h X \$2.643= 2.643

2.643 X 16 empleados= \$42.288

\$42.288 X por 365 días = \$15.435.120

En total la empresa asume un costo económico por la anterior situación de:

\$ 7.717.560 + \$ 15.435.120 = \$ 23.152.680

Valor nómina al año actual mas lo que soporta económicamente por tiempo de ocio es:

\$124.668.264 + \$ 23.152.680 = \$ 147.820.944

## **COSTO PROPUESTA**

Para realizar un modelo salarial, que reduzca de manera importante la afectación de las variables relacionadas con un débil análisis salarial, es necesario contemplar un estudio

de mercado, regional y sectorial; con el fin de ajustar el monto de salario adecuado para cada uno de los cargos que existen actualmente en la empresa.

Para ello se requiere asesoría empresarial, la cual presenta un costo de: \$ 3.800.000

**Algunas de las empresas asesoras son:**

**Consultoría en recursos humanos**



**Accenture**

Carrera 7 No. 71-52. Torre A, Piso 7, Oficina 706  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 3131000  
Fax: 3130508  
info@accenture.com

Consultora de carácter internacional que ofrece servicios que abarcan desde el proceso de reclutamiento y la selección de empleados, hasta programas de planes de retiro. Presenta soluciones para todo el ciclo de vida del trabajador.



**Aon Consulting**

Carrera 11 No. 86-35 Piso cuarto  
Bogotá - Colombia  
Tel.: (571)6381900  
luis.arango@acw.aon.com

Empresa multinacional que ofrece herramientas de compensación y consultoría de en gestión humana.



**API Human Resources**

Calle 77 No.13-47  
Bogotá - Colombia  
Tel.: (571) 2183030  
api@api.com.co

Dirigida a los principales proyectos de selección de ejecutivos, assessment center, transformación cultural y outplacement en Colombia y la región Andina.



**Avance Organizacional consultores**

Avenida Chile No. 10-03 Oficina 304  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 2111632  
avanceog@latino.net.co

Empresa de asesoría-consultoría, preparada para responder a las necesidades específicas de organizaciones públicas y privadas, en sus procesos de desarrollo empresarial y humano.

Por otra parte, a partir de los estudios realizados en el mercado en relación a la asignación salarial para empresas prestadoras de servicios públicos se ha establecido para la empresa un nuevo salario para cada uno de los cargos de la cooperativa con el objetivo de que éstos se hallen contemplados dentro de un parámetro normal salarial.

#### **Costo de nómina propuesta:**

Tabla 5. Propuesta Nomina Empleados Camino Verde APC.

| <b>CARGOS</b>                             | <b>SALARIO<br/>PROMEDIO DEL<br/>MERCADO</b> |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>1. Gerente</b>                         | 2.500.000                                   |
| <b>2. Auditor interno</b>                 | 1.500.000                                   |
| <b>3. Educadora Ambiental</b>             | 850.000                                     |
| <b>4. Contador</b>                        | 1.800.000                                   |
| <b>5. Tesorera</b>                        | 1.000.000                                   |
| <b>6. Auxiliar de Atención al Cliente</b> | 950.000                                     |
| <b>7. Secretaria</b>                      | 1.200.000                                   |
| <b>8. Jefe de Personal Operativo</b>      | 1.200.000                                   |
| <b>9. Coordinador de PMIRS</b>            | 700.000                                     |
| <b>10. Operario</b>                       | 600.000 c/u x 7 = 4.200.000                 |
| <b>Total</b>                              | 15.900.000                                  |

Operarios 7x 600.000 = \$ 4.200.000

\$15.900.000 X 12 Meses= \$ 190.800.000

La empresa Camino Verde APC durante el año 2011 asumió costos por valor de \$124.668.264 por el pago de salarios a todos sus empleados.

### **COMPENSACIÓN**

#### **COSTO DIAGNÓSTICO**

La empresa no ofrece a diferencia de los salarios actualmente definidos, ningún tipo de compensación. Es decir que los empleados por su labor solo devengan única y exclusivamente el monto salarial, determinado para cada cargo.

Por lo tanto el valor de compensación es \$0.

## **COSTO PROPUESTA**

La propuesta de compensación presenta unos valores de:

- Valor a invertir en incentivos mensual 100.000.

Este incentivo podrá ser entregado en efectivo al empleado que obtenga mayores resultados o de otra manera si lo que incentiva al empleado no es monetario se puede realizar un homenaje o un festejo para que este obtenga un reconocimiento público.

Para tal efecto al año se estaría afrontando por este concepto una cifra de aproximada de: \$1.200.000.

## **PRESTACIONES SOCIALES**

### **Apropiaciones de nómina**

La nómina se divide en tres partes importantes: Devengado, Deducciones y Apropiaciones.

Las apropiaciones de nómina, a diferencia de las deducciones de nómina, en su totalidad están a cargo de la empresa. Es la empresa la que debe apropiar y pagar los diferentes valores por este concepto.

Las apropiaciones de nómina están conformadas por los siguientes conceptos, que son determinados en la Liquidación de la nómina:

### **Seguridad social.**

- **Salud:** La cotización al sistema de salud es de 12.5% del salario base de aportes para el sistema de seguridad social. El empleado aporta un 4% y la empresa aporta el 8.5%, porcentaje último que la empresa debe apropiar en cada nómina y posteriormente consignar a la respectiva entidad de salud a la que este afiliado el trabajador.
- **Pensión:** Por cada empleado se debe aportar por concepto de pensión, un **16%** del salario base cotización. El empleado aporta el **4%** y la empresa aporta el **12%**, valor que mensualmente la empresa debe apropiar y consignar en el fondo de pensiones que el empleado haya determinado.
- **Riesgos profesionales:** La empresa debe afiliar al empleado al sistema de riesgos profesionales, con el objetivo de cubrir los problemas los accidentes o enfermedades que el empleado sufra como consecuencia del ejercicio de su labor en la empresa. El aporte en su totalidad está a cargo de la empresa, y el porcentaje a cotizar está dado por una tabla progresiva según sea el nivel de riesgo que corra el trabajador en su trabajo.

### Aportes parafiscales.

- **Cajas de compensación familiar:** Mensualmente la empresa debe pagar por subsidio familiar un 4% del salario base de cotización por éste concepto.
- **Instituto Colombiano de bienestar familiar:** Mensualmente la empresa debe aportar un 3% del salario base del trabajador, con destino al I.C.B.F.
- **Servicio nacional de aprendizaje:** Mensualmente la empresa debe aportar el 2% de la nómina base para los aportes, con destino al SENA.

### Prestaciones sociales.

- **Prima de servicios:** Por éste concepto la empresa debe apropiar mensualmente un 8.33% del salario base para el cálculo de las prestaciones sociales.
- **Vacaciones:** Cada mes la empresa debe apropiar un 4.17% del valor del salario del trabajador por concepto de vacaciones.
- **Cesantías:** Por éste concepto es necesario apropiar mensualmente el 8.33% del salario del trabajador.
- **Intereses sobre las cesantías:** Los intereses sobre cesantías corresponden al 12% anualmente del saldo acumulado a 31 de diciembre, por lo que se debe apropiar o provisionar el 12% mensualmente o quincenalmente del valor de las cesantías provisionado, según sea el periodo de la liquidación.<sup>10</sup>

### Aumento salario mínimo 2012

Se acordó el salario mínimo 2012 para Colombia que se estableció en \$566.700, en la mesa de concertación salarial, después de años que no sucedía de esta forma, por lo que el salario mínimo subirá un 5,8%.

De esta manera, en 2012, la situación de los asalariados mejorará en cuanto a poder adquisitivo, ya que el salario mínimo de 2011 que se situó en \$535.600 ahora se establece en \$566.700 lo que representa un alza del 5,8%.

### Aportes parafiscales 2012

Es indispensable para todo empleador responder legalmente con los Aportes Parafiscales que demanda la reglamentación laboral en Colombia.

Distribución de porcentaje:

- 4% para la Caja de Compensación Familiar (subsidio familiar).
- 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)
- 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

---

<sup>10</sup> Apropiaciones de nomina. Consultado el 16 de diciembre de 2011. Pagina web: <http://www.gerencie.com/apropiaciones-de-nomina.html>

Estos aportes están reglamentados en su orden por: la ley 21 de 1982, la ley 89 de 1988 y la ley 119 de 1994; esta reglamentación en los Aportes Parafiscales no varían, pero para el 2011 las nuevas pequeñas empresas tienen ciertos beneficios después de haber sido promulgada la ley 1429 de diciembre 29 de 2010; donde se les exonera de estos aportes en los primeros dos (2) años de actividad, pero a partir del tercer año cumplirán con el veinticinco por ciento (25%) del total de los Aportes Parafiscales; en el cuarto año de actividad darán el cincuenta por ciento (50%) del total de los aportes, y así progresivamente hasta llegar al ciento por ciento (100%) de lo que demandan los Aportes Parafiscales, ósea el nueve por ciento (9%) del total de la nómina.<sup>11</sup>

## **Prestaciones sociales Colombia 2012**

La información sobre las Prestaciones Sociales a las que tienen derecho los trabajadores en Colombia, que por el solo hecho de serlos, deben recibir dichas Prestaciones Sociales. Estas son beneficios que el trabajador obtiene mediante contrato laboral y que por Ley de Trabajo el empleador debe asumir mediante aportes en dinero además del salario ordinario y acordado.

Asimismo, se considera que las prestaciones sociales son necesarias para corresponder a las necesidades del empleado y su familia o bien, para tener un soporte ante los riesgos permanentes que se originan con ocasión del desempeño laboral.

### **Las Prestaciones Sociales son las siguientes:**

- **Prima de Servicios:** Pago equivalente al valor de 15 días de trabajo y que se da después de haber laborado cada semestre; Por tanto son dos al año.
- **Vacaciones:** Es el período de descanso equivalente a 15 días hábiles y que el empleador debe pagar cada año.
- **Auxilio de Cesantías:** Es el aporte que se da con el fin de otorgarle al trabajador un soporte de subsistencia cuando termine su contrato laboral. En esta prestación hay variabilidad en la forma de pagar, ya que dependiendo de la fecha en que se vinculó el trabajador, se aplicará la Ley que lo rija; es decir, que para los contratados antes del 01 de enero de 1991 hay un soporte legal y para los vinculados después de esta fecha los regirá otra norma.
- **Intereses de Cesantías:** Cada primer mes del año, el trabajador debe recibir directamente de su empleador los intereses sobre las cesantías, que equivalen a una tasa del 12% anual.
- **Subsidio Familiar:** Todo empleador o empresa que tenga trabajadores mediante contrato laboral, debe afiliarlos a una caja de compensación familiar; este aporte le permite al trabajador tener beneficios en dinero o en programas a través de subsidios, ya sea para el mismo o para su núcleo familiar.
- **Subsidio de Transporte:** El trabajador que reciba como sueldo hasta 2 salarios mínimos, tendrá derecho al reconocimiento de este auxilio que cada año es fijado por Decreto del Gobierno.

---

<sup>11</sup> Aportes parafiscales 2012. Consultado el 19 de febrero de 2011. Pagina web: <http://www.gerencie.com/apropiaciones-de-nomina.htm>

Apropiaciones: a cargo de la empresa.

- Seguridad social.
- Aportes parafiscales.
- Prestaciones sociales.

Tabla 6. Aportes sociales.

| APROPIACIONES DE NÓMINA                           | CONCEPTO              | TOTAL | EMPRESA      | EMPLEADO | FACTOR/ PERIODO            |
|---------------------------------------------------|-----------------------|-------|--------------|----------|----------------------------|
| Seguridad social.                                 | Salud                 | 12.5% | 8.5%         | 4%       | Total nómina               |
|                                                   | Pensión               | 16%   | 12%          | 4%       | Mensual.                   |
|                                                   | Riesgos profesionales | %     |              |          |                            |
| <b>Total Apropiedades Seguridad Social.</b>       |                       |       | <b>20.5%</b> |          |                            |
| Aportes parafiscales.                             | Subsidio familiar     |       | 4%           |          | Mensual.                   |
|                                                   | ICBF.                 |       | 3%           |          | Mensual.                   |
|                                                   | CENA.                 |       | 2%           |          | nomina base.               |
| <b>Total apropiaciones Aportes Parafiscales.</b>  |                       |       | <b>9%</b>    |          |                            |
| Prestaciones sociales.                            | Prima.                |       | 8.33%        |          | Mensual.                   |
|                                                   | Vacaciones.           |       | 4.17%        |          | Salario del empleado.      |
|                                                   | Cesantías.            |       | 8.3%         |          | Salario del empleado.      |
|                                                   | Interés de cesantía.  |       | 12%          |          | Anual del saldo acumulado. |
| <b>Total apropiaciones Prestaciones Sociales.</b> |                       |       | <b>32.8%</b> |          |                            |
| <b>TOTAL de apropiaciones.</b>                    |                       |       | <b>53.8%</b> |          |                            |

## **COSTO DIAGNÓSTICO**

Los empleados dentro de la empresa cuentan con todas las prestaciones sociales de ley contempladas por el ministerio de trabajo; para ello la empresa invierte un al año por este concepto alrededor de: 53.8%.

Entonces la empresa por lo anterior está soportando una cifra de:

### **Total costo de prestación social anual:**

Valor nómina mes x 12 = valor nomina anual

\$10.389.022 X 12 Meses= \$124.668.264

Valor nómina anual x 53.8% =

\$124.668.264 x 53.8% = \$67.071.526

## **COSTO PROPUESTA**

Por el pago de salarios y prestaciones sociales la empresa se libra de pagar por concepto de indemnización:

Si a la terminación del contrato, el empleador no paga al trabajador los salarios y prestaciones debidas, salvo los casos de retención autorizados por la ley o convenidos por las partes, debe pagar al asalariado, como indemnización, una suma igual al último salario diario por cada día de retardo, hasta por veinticuatro (24) meses

Ejemplo: si el empleado devenga una suma igual al salario mínimo; y se ve sujeto a el no pago por el empleador de su salario o prestaciones sociales puede recibir un monto por concepto de indemnización de:

Salario mínimo X 24 meses

566.700 X 24 = \$ 13.600.800

Si multiplicamos este valor por el número de empleados, tomando como referencia que devenguen hipotéticamente todos un salario mínimo (ejemplo); la cifra seria de \$ 217.612.800, cifra importante comparado con el valor asumido por la Cooperativa al pagar puntualmente los salarios de los empleados junto con las prestaciones de ley.

Pero es importante aclarar que esta cifra está sujeta a modificaciones según el caso en particular.

Para el caso en que la empresa requiera asesoría empresarial en tanto al administración de prestaciones sociales puede acudir a algunas de las siguientes entidades:

### **Fondos de Pensiones y Cesantías**



**Colfondos**

NIT: 800.149.496-2

Calle 67 No. 07- 94

Bogotá - Colombia

Tel.: 3765155

[www.colfondos.com.co](http://www.colfondos.com.co)



**Fondo de Pensiones  
Protección**

NIT: 800.229.739-0  
Avenida Eldorado 68 B -31  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 4059595  
www.proteccion.com.co  
 **Fondo de Pensiones y  
Cesantías Santander**  
NIT: 800.224.827-8  
Carrera 7 No 99-21 Torre 2

Bogotá - Colombia  
Tel.: 5920177  
www.fondosantander.com.co  
 **Fondo Pensiones Porvenir**  
NIT: 800.144.331-3  
Carrera 13 No.27- 75  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 3393000  
www.porvenir.com.co

### Cajas de Compensación Familiar

 **Colsubsidio**  
NIT: 860.007.336-1  
Calle 26 No. 25- 50  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 3431899  
www.colsubsidio.com

 **Comfenalco Valle**  
Calle 5 # 6 -63  
Cali - Colombia  
Tel.: 8862727  
Fax: 8833451

 **Cafam**  
NIT: 860.013.570-3  
Transversal 48 No. 94- 97 Bl. 3  
Piso 5  
La floresta Bogotá - Colombia  
Tel.: 6468000  
www.cafam.com.co

 **Caja de Compensación Familiar  
de Tulua**  
Calle 26 N° 21-20  
Tulua - Colombia  
Tel.: 2244004  
Fax: 2248532

### Empresas Promotoras de Salud

 **Cafesalud**  
NIT: 800.140.949-6  
Calle 73 No. 12 - 02  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 3171820  
fernandop@cafesalud.com.co

 **Cajanal**  
NIT: 899.999.010--3  
Resolución: 959 del 22-dic-95  
Transversal 45 No. 41 - 53  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 2221211, 2223611

✚ **Calisalud**  
NIT: 805.004.565-8  
Calle 34 # 6A-02  
Cali - Colombia  
Tel.: 4100151-4265234

✚ **Caprecom**  
NIT: 899.999.826-0  
Avenida Eldorado No.57-90  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 4163966  
www.caprecom.gov.co

✚ **Colseguros**  
NIT: 860.027.404.1  
Carrera 13 A No. 29 - 24  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 5600600 ext. 1639  
www.colseguros.com

✚ **Comfenalco**  
NIT: 860.0006.606-0  
Avenida 30 No. 52A -77  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 2210066  
comfena2@latino.net.co

✚ **Compensar EPS**  
NIT: 860.066.942-7  
Avenida Eldorado No. 55B - 48  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 4280666  
www.compensar.com

✚ **Coomeva**  
NIT: 805.000.427-1  
Carrera 11 No. 92 - 15  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 2966000  
www.coomeva.com.co

## LEY 789 DE 2002

(Diciembre 27)

Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

El Congreso de Colombia,

### DECRETA:

**Artículo 29.** Indemnización por falta de pago. El artículo 65 del Código Sustantivo de Trabajo quedará así:

Artículo 65. Indemnización por falta de pago:

1. Si a la terminación del contrato, el empleador no paga al trabajador los salarios y prestaciones debidas, salvo los casos de retención autorizados por la ley o convenidos por las partes, debe pagar al asalariado, como indemnización, una suma igual al último salario diario por cada día de retardo, hasta por veinticuatro (24) meses, o hasta cuando el pago se verifique si el período es menor. Si transcurridos veinticuatro (24) meses contados desde la fecha de terminación del contrato, el trabajador no ha iniciado su

reclamación por la vía ordinaria o si presentara la demanda, no ha habido pronunciamiento judicial, el empleador deberá pagar al trabajador intereses moratorios a la tasa máxima de créditos de libre asignación certificados por la Superintendencia Bancaria, a partir de la iniciación del mes veinticinco (25) hasta cuando el pago se verifique.

Dichos intereses los pagará el empleador sobre las sumas adeudadas al trabajador por concepto de salarios y prestaciones en dinero.

2. Si no hay acuerdo respecto del monto de la deuda, o si el trabajador se niega a recibir, el empleador cumple con sus obligaciones consignando ante el juez de trabajo y, en su defecto, ante la primera autoridad política del lugar, la suma que confiese deber, mientras la justicia de trabajo decide la controversia.

Parágrafo 1°. Para proceder a la terminación del contrato de trabajo establecido en el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo, el empleador le deberá informar por escrito al trabajador, a la última dirección registrada, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la terminación del contrato, el estado de pago de las cotizaciones de Seguridad Social y parafiscalidad sobre los salarios de los últimos tres meses anteriores a la terminación del contrato, adjuntando los comprobantes de pago que los certifiquen. Si el empleador no demuestra el pago de dichas cotizaciones, la terminación del contrato no producirá efecto. Sin embargo, el empleador podrá pagar las cotizaciones durante los sesenta (60) días siguientes, con los intereses de mora.

Parágrafo 2°. Lo dispuesto en el inciso 1° de este artículo solo se aplicará a los trabajadores que devenguen más de un (1) salario mínimo mensual vigente. Para los demás seguirá en plena vigencia lo dispuesto en el artículo 65 del Código Sustantivo de Trabajo vigente."

En efecto, dice el artículo 65 del código sustantivo del trabajo:

**Indemnización por falta de pago.** 1. Si a la terminación del contrato, el patrono no paga al trabajador los salarios y prestaciones debidos, salvo los casos de retención autorizados por la ley o convenidos por las partes, debe pagar al asalariado, como indemnización, una suma igual al último salario diario por cada día de retardo<sup>12</sup>.

### **Consignar las cesantías tarde puede resultar costoso**

Consignar tarde las cesantías de los empleados puede resultar costoso, por lo que es importante practicar una política de puntualidad con este tipo de obligaciones.

Según el artículo 99 de la ley 50 de 1990 en su numeral 3, el empleador debe consignar las cesantías del empleado antes del 15 de febrero del año siguiente al que se

---

<sup>12</sup> Termino que la empresa tiene para pagar la liquidación del contrato de trabajo. Consultado el 5 de enero de 2012. Pagina web: <http://www.gerencie.com/termino-que-la-empresa-tiene-para-pagar-la-liquidacion-del-contrato-de-trabajo.html>

liquidaron, y si el empleador no paga dentro de la oportunidad contemplada por esta norma, deberá pagar un día de salario por cada día de retardo.

Así, si el empleador se demora dos meses en consignar las cesantías al fondo que el empleado haya elegido, deberá pagar como multa 60 días de salario.

En un sueldo de \$900.000, la multa a pagar por los dos meses de retraso en la consignación de las cesantías, será la módica suma de \$1.800.000.

Esto debe ser suficiente para que el empresario se discipline en el cumplimiento de las obligaciones laborales, puesto que en algunos casos, incumplirlas sale más costoso que pagar intereses a un banco por un crédito que se solicite para pagar una obligación de este tipo.

Vale la pena precisar que el plazo que tiene el empleador para pagar o consignar las cesantías del empleado, no es el 15 de febrero sino el 14, puesto que la norma establece que “el valor liquidado por concepto de cesantía se consignará **antes del 15 de febrero** del año siguiente, en cuenta individual a nombre del trabajador en el fondo de cesantía que él mismo elija”.

Cuando la norma dice que antes del 15 de febrero, quiere decir que al 15 de febrero ya se debe haber consignado, de modo que el plazo máximo con que se cuenta para consignar las cesantías es el 14 de febrero.

La costumbre ha hecho que se tenga como plazo máximo hasta el 15 de febrero, pero la realidad es que a esa fecha ya se ha incurrido en mora de un día<sup>13</sup>.

## **DESVINCULACIÓN**

### **COSTO DIAGNÓSTICO**

La empresa hasta la fecha no ha realizado un estructurado proceso de desvinculación de personal; por ello el costo asumido por este concepto es \$ 0

### **COSTO PROPUESTA**

La propuesta para la empresa es definir y conocer cuál es la cantidad que afronta monetariamente a la hora de despedir con justa causa o sin ella, a un empleado de la organización.

- **Valor despido con justa causa: \$0**

---

<sup>13</sup> Sanción por no pago de salarios. Consultado el 5 de enero de 2012. Pagina web: <http://asesoreslaborales.wordpress.com/2009/04/14/indemnizacion-por-falta-de-pago-de-salarios-y-prestaciones/>

- **Valor despido sin justa causa:** Indemnización por despido

Art. 245 – Ley 20.744 “ En los casos de despido dispuesto por el empleador sin justa causa, habiendo o no mediado preaviso, éste deberá abonar al trabajador una indemnización equivalente a un (1) mes de sueldo por cada año de servicio o fracción mayor de tres (3) meses, tomando como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual, percibida durante el último año o durante el tiempo de prestación de servicios si éste fuera menor...”

Valor asesoría profesional:

1.1. Consultas.

1.1.1. Consulta verbal: El 50% de un salario mínimo legal vigente. \$ (566.700 x el 50% = \$ 283.350)

1.1.2. Consulta escrita: Un salario mínimo legal vigente. \$ (566.700)

1.2. Conceptos. Todo concepto se dará por escrito teniendo en cuenta el valor del negocio respectivo, dos salarios mínimos legales vigentes y cuando el negocio valga más de \$ 60.000.000 el 2% adicional<sup>14</sup>.

Tabla 7. Costo Desvinculación.

| SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | COSTO          | PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                    | BENEFICIOS DE LA PROPUESTA                                                                             | COSTO         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Como consecuencia del débil análisis de puestos que ha realizado la empresa, y así mismo el desconocimiento de este tipo de factores empresariales por parte de sus directivos, no se ha logrado realizar concretamente un modelo salarial, que permita según el análisis de cargos poder asignar el monto salarial aproximado a cada uno de los cargos de acuerdo no sólo a el nivel jerarquico sino al nivel de | \$ 214.892.470 | Realizar estudio de mercado, análisis de la situación actual de la cooperativa, con el objetivo de dejar planteado el marco evaluativo, la clasificación de los cargos a nivel salarial comparado con el volumen laboral que soporta cada uno de los cargos. | Implementar y mantener una estructura salarial en equilibrio con las condiciones actuales del mercado. | \$196.933.400 |

<sup>14</sup> Tarifas de honorarios profesionales. Consultado el 10 de enero de 2012. Pagina web: [http://tarifas\\_de\\_honorarios\\_profesionales\\_de\\_la\\_corporacion\\_colegio\\_nacional\\_de\\_abogados.rtf&ei=zBU5T637PMGygwei853oBQ&usg=AFQjCNGyhOVcVaetPZTRt-gat87OdquTbw](http://tarifas_de_honorarios_profesionales_de_la_corporacion_colegio_nacional_de_abogados.rtf&ei=zBU5T637PMGygwei853oBQ&usg=AFQjCNGyhOVcVaetPZTRt-gat87OdquTbw)

Tabla 7. Continuación Costo desvinculación.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <p>responsabilidad que presenta el personal.</p> <p><b>Compensación:</b></p> <p>En la actualidad la empresa sólo ofrece a su personal como compensación por su trabajo como empleados un salario estipulado por el Concejo de Administración; pero la organización debe saber que existen otros elementos compensatorios que puede emplear la empresa y que pueden servir como factores motivacionales.</p> <p><b>Prestaciones sociales:</b></p> <p>Los miembros que conforman la empresa cuentan con las prestaciones de ley correspondientes.</p> <p><b>Desvinculación:</b></p> <p>En la actualidad la empresa no ha realizado ninguna actividad asociada a la desvinculación de personal; pero una de las grandes preocupaciones que soporta hoy día es; ¿cómo se realiza este proceso a la hora de ponerlo en marcha?.</p> |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

## BIENESTAR LABORAL

### COSTO DIAGNÓSTICO

La Cooperativa Camino Verde apc, invierte en las siguientes actividades de bienestar:

#### Actividades:

- Viajes.
- Reuniones empresariales.
- Reuniones empresariales- familia.
- Integraciones lúdicas.

La empresa destina para este tipo de actividades en un fondo de empleados un valor anual de \$ 1.344.000.

A pesar de las diferentes actividades que realiza la empresa que se pueden considerar dentro de lo que respecta al bienestar laboral de los empleados, la mayoría no son suficientes según la percepción del personal para lograr una efectiva prosperidad organizacional; por ello, se observa que , el tiempo que se pierde en la empresa por la falta de bienestar laboral es aproximadamente de un cuarto de hora en promedio al día; pues se evidencia que debido a este factor se reflejan: tiempos muertos, incomodidades, dolores corporales, malestares ambientales, entre otros.

$\frac{1}{4}$  de hora

1 hora = \$ 2.643

$2.643 / 4 = \$660$

$\$660 \times 16 \text{ empleados} = \$10.572$

$\$10.572 \times 365 \text{ días} = \$3.858.780$

En total la empresa por concepto de bienestar está asumiendo un costo de: \$1.344.000 + \$3.858.780 para un total de: \$ 5.202.780

### COSTO PROPUESTA

Para que el bienestar laboral específicamente en la Cooperativa Camino Verde apc. se mantenga de manera adecuada a corto y largo plazo; a consideración se ha propuesto realizar una inversión de \$ 150.000 pesos, teniendo en cuenta la situación actual de la organización; cifra que contribuye de manera importante al éxito a conseguir por este concepto.

Esta cifra se deberá destinar para:

- Viajes.
- Festejos.

- Homenajes.
- Celebraciones.

Ó según sea el caso de:

\$150.000 mensual X 12 meses= \$1.800.000 anualmente.

Además las actividades de bienestar laboral se propone apoyar con trabajo profesional como:

- Jornada con Psicólogo \$70.000

\$70.000 x 2 horas en la mañana = \$140.000

\$140.000 x 6 veces al año = \$ 840.000

- Jornada con Deportólogo \$65.000

\$65.000 x 4 Horas en la mañana =\$ 260.000

\$260.000 X 6 veces al año = \$ 1.560.000

La inversión anual para actividades, terapias psicológicas y jornadas deportivas seria de \$ 1.800.000, \$ 840.000 y \$ 1.560.000 respectivamente; para un total de \$ 4.200.000.

**5's**

## **COSTO DIAGNÓSTICO**

En la empresa se evidencia que la contaminación visual y la de ruido influye negativamente; ya que al existir una cantidad importante de materiales innecesarios en el lugar de trabajo esto hace que se retrasen de manera importante la realización de muchas de las actividades a desarrollar a diario en la cooperativa; además no solamente es el material presente en el área de trabajo si no el ruido que se soporta en el debido a las radios presentes en cada una de las oficinas; lo cual perturba a los empleados por aproximadamente ½ hora diaria.

1 hora = \$2.643

½ hora = \$1.321

\$1.321 X 16 empleados = \$21.144

\$21.144 X 365 días = \$7.717.560

La perdida de implementos de trabajo como lo son herramientas, papelería e implementos de oficina por estar en lugares en desorden ocasionan diariamente pérdida de tiempo entre los empleados aproximadamente de ½ hora.

1 hora = \$2.643  
 ½ hora = \$1.321  
 \$ 1.321 / 30 = 44.03 Vr. Minuto x 20 que se pierden en promedio = \$ 881  
 \$ 881 X 16 empleados = \$14.091  
 \$14.091 X 365 días = \$ 5.143.093

Los tiempos muertos que tardan en desplazarse de un lugar a otro que ocasionan la incomunicación entre todos los empleados de las plantas, hace que estos para comunicarse entre sí ocupen 1/4 hora diaria aproximadamente.

¼ de hora  
 1 hora = \$ 2.643  
 2.643 / 4 = \$660  
 \$660 x 16 empleados = \$10.572  
 \$10.572 x 365 días = \$3.858.780  
 Total: \$7.717.560 + 5.143.093 + \$3.858.780 = \$ 16.719.433

### **COSTO PROPUESTA**

Para la organización se propuso realizar una serie de adecuaciones a los espacios más críticos de la empresa, con el fin de mejorar la apariencia del mismo y facilitar la adecuada realización de las labores cerca a estos lugares.

Además la realización de jornadas de limpieza y organización de materiales; entre otras.

Tabla 8. Costo propuesta 5 S's.

| CONCEPTO                     | VALOR INVERSIÓN |
|------------------------------|-----------------|
| <b>Cocina.</b>               | \$ 520.000      |
| <b>Baño.</b>                 | \$ 250.000      |
| <b>Adecuación de cocina.</b> | \$ 100.000      |
| <b>Alcantarillado.</b>       | \$ 130.000      |
| <b>Total</b>                 | \$ 1.000.000    |

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **COSTO DIAGNÓSTICO**

- **Ausentismo laboral en promedio:** en la organización por diferentes causas se registra que 2 de los empleados faltan a sus labores por mes.

2 empleados x \$21.150 (día de trabajo)  
 \$42.300 X 12 meses= \$507.600

El ausentismo de los empleados le representa \$507.600 anualmente a la empresa.

Además un mal clima laboral trae consigo distracciones e inconformidades en la organización que afectan ½ hora diaria las labores; este tiempo se presta para que se den rumores en los pasillos o organizar actividades para mejorar dichas situaciones incómodas.

1 hora = \$2.643

½ hora = \$1.321

\$1.321 X 16 empleados = \$21.144

\$21.144 X 365 días = \$7.717.560

TOTAL: \$507.600 + \$7.717.560 = \$ 8.225.160

### **COSTO PROPUESTA**

Como para iniciar en firme las actividades tendientes a mejorar el clima organizacional y mantenerlo de forma que permitan a la organización el logro de sus objetivos; es necesario realizar un diagnóstico de cómo se haya este factor en la empresa.

Para ello es necesario que se realice a través un profesional un estudio que permita comprender mejor lo que sucede en la actualidad en la cooperativa.

- Monto que se debe pagar al profesional encargado de medir el clima:

✓ Psicóloga \$70.000 x hora

\$70.000 x 8 horas al mes = \$56.000 mensual

TOTAL \$ 56.000 x 12 = \$ 672.000

✓ Valor de las actividades para mejorar el clima, estimado es de 100.000 mensual

\$100.000 x 12 = \$1.200.000

TOTAL: \$672.000 + \$1.200.000 = \$ 1.872.000

### **CAPACITACIÓN**

#### **COSTO DIAGNÓSTICO**

La Cooperativa en la actualidad no destina recursos para la capacitación de sus empleados; es decir que la inversión por este concepto es: \$ 0

#### **COSTO PROPUESTA**

Algunas empresas que ofrecen servicios de capacitación de personal son:

#### **Consultoría en capacitación**

## Proveedores de servicios de capacitación



### Hewlett-Packard Colombia

Carrera 7 No. 99-53 Torre 2 Pisos 7 al 12

Bogotá - Colombia

Tel.: 6390000

Fax: 3175196

Expertos en el desarrollo de herramientas y soluciones tecnológicas para la educación del talento a distancia, y el desarrollo y capacitación del capital humano. Amplia experiencia en los mercados internacionales.

Para el caso particular de la Cooperativa la propuesta se fundamenta en el plan de capacitación del año; en donde:

Costo de los profesionales a que se requieren para suplir las necesidades de capacitación de la empresa.

## PLAN DE CAPACITACIÓN

**MODELO** Costo promedio de cobro del profesional:

- Abogado: \$2, 032,832 de pesos mensuales.
- Psicólogo: \$2, 268,718 de pesos al mes.
- Salubrista: \$ 1, 675,897 ingreso promedio al mes.
- Deportólogo: \$1,598.188 al mes<sup>15</sup>.

Para el desarrollo en el área de capacitación en la empresa Camino Verde APC.

Tabla 9. Plan de capacitación del año.

| MODELO DE CAPACITACIÓN |                       |           |                                  |            |             |
|------------------------|-----------------------|-----------|----------------------------------|------------|-------------|
| ÁREA                   | TEMA                  | ENCARGADO | TIEMPO/<br>INTENSIDAD<br>HORARIA | PERIODO    | COSTO       |
|                        | Permisos              | Abogado   | 2 Horas                          | C/6 Meses  | \$4.065.664 |
|                        | Liderazgo             | Psicólogo | 4 Horas                          | Anualmente | \$2.268.718 |
|                        | Trabajo en equipo     |           | 2 Horas                          | C/3 Meses  | \$9.074.872 |
|                        | Resistencia al cambio |           | 2 Horas                          | Anualmente | \$2.268.718 |

<sup>15</sup> Salarios mínimos profesionales recién egresados. Consultado el 10 de enero de 2012. Página web <http://www.laneros.com/archive/t-177396.html>

Tabla 9. Continuación Plan de capacitación del año.

|                                      |                                |                                                     |         |              |             |
|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|---------|--------------|-------------|
| <b>Operativa/<br/>Administrativa</b> | Coaching                       |                                                     | 4 Horas | Anualmente   | \$2.268.718 |
|                                      | Motivación                     |                                                     | 2 Horas | C/3 Meses    | \$9.074.872 |
|                                      | Higiene y Seguridad industrial | Salubrista ocupacional                              | 3 Horas | C/6 Meses    | \$3.351.794 |
|                                      | Clima organizacional           | Psicólogo                                           | 4 Horas | C/6 Meses    | \$4.537.436 |
|                                      | Cambio organizacional          |                                                     | 4 Horas | Anualmente   | \$2.268.718 |
|                                      | Bienestar laboral              | Deportólogo, Salubrista ocupacional, Psicólogo      | 2 Horas | Mensualmente | \$1.598.188 |
|                                      | 5's                            | Valor de la jornada.<br>(566.700/30/24=x8= \$6.296) | 8 horas | C/3 meses    | \$25.187    |

En total al año por concepto de capacitación la empresa habrá realizado una inversión de por lo menos \$ 40.802.885 pesos.

Tabla 10. Costo Bienestar laboral.

| SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | COSTO         | PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                  | BENEFICIOS DE LA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | COSTO         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| En la actualidad, la empresa realiza actividades de integración de los empleados y muchas veces empleados-empresa y familias, sin embargo, es indispensable que la organización considere otras acciones importantes en el área de bienestar laboral, desde las perspectivas de la administración de personal, salud | \$ 30.147.373 | Realizar actividades de bienestar laboral como por ejemplo, jornadas de integración entre empleados, jornadas con profesionales como psicólogo, deportólogo, con el objetivo de unir, relajar y motivación al personal a través de la aplicación de dichos procedimientos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario.</li> <li>• Influir en la satisfacción y por lo tanto en la competitividad del capital humano de la organización.</li> <li>• Crear un entorno de trabajo ideal para la construcción de procesos de formación.</li> <li>• Trabajar en un</li> </ul> | \$ 47.874.885 |

Tabla 10. Continuación Costo bienestar

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>ocupacional, bienestar laboral y formación y desarrollo.</p> <p><b>5'S:</b></p> <p>La empresa actualmente presenta dificultades en cuanto a la utilización de los espacios y materiales presentes en los mismos; esto hace que dichos elementos generen malestar entre los empleados que laboran en estos lugares, pues evitan mantener un buen ambiente laboral, generando con ello reducción en los resultados finales de los procesos realizados por cada uno de ellos.</p> <p><b>Cambio:</b></p> <p>La empresa presenta afinidad con los cambios que ésta demanda.</p> <p><b>Resistencia al cambio:</b></p> <p>La empresa no es reactiva al cambio; por el contrario está dispuesta a realizar las actividades que se requieran a fin de mejorar como institución.</p> |  | <p>Así mismo, desarrollar los registros, documentos y actividades necesarias para suplir con las necesidades integrales del individuo, facilitando el desenvolvimiento de éste en la organización; contribuyendo al crecimiento del personal y la efectividad de los resultados a obtener por la compañía.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• entorno sano que les permita crecer permanentemente en todos los sentidos.</li> <li>• Reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional.</li> <li>• Contribuir al logro de objetivos y a la estabilidad de los trabajadores.</li> <li>• Evolución y Desarrollo del trabajador.</li> <li>• Una elevada motivación del personal.</li> <li>• Mejor desenvolvimiento de las funciones.</li> <li>• Menor rotación en el empleo.</li> <li>• Menores tasas de ausentismo.</li> <li>• Menos quejas</li> <li>• Tiempo de ocio reducido.</li> <li>• Mayor satisfacción en el empleo.</li> <li>• Mayor eficiencia en la organización.</li> </ul> |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Tabla 10. Continuación Costo bienestar.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <p><b>Clima organizacional:</b></p> <p>La cooperativa soporta un ambiente ameno y agradable, se puede evidenciar, y corroborar según la interpretación que hacen los empleados de su situación en el trabajo; que en últimas permite mantener la productividad.</p> <p><b>Capacitación:</b></p> <p>La organización en la actualidad no cuenta con los recursos necesarios para la capacitación progresiva de sus empleados, pero un elemento a favor de la empresa es que ésta permite y da las facilidades de tiempo a sus empleados para que por su cuenta, accedan a la capacitación y conocimientos que ellos consideran necesarios para su desarrollo personal y así mismo que contribuyan a través de sus conocimientos al crecimiento empresarial.</p> <p><b>D.o:</b></p> <p>La organización se ha puesto a la tarea de iniciar un proceso organizacional, con</p> |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

Tabla 10. Continuación Costo bienestar.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <p>la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización.</p> <p><b>Motivación y estímulo:</b></p> <p>La situación presente en la empresa en la mayoría de los casos es que sus empleados se sienten a gusto, en gran medida con la labor que desempeñan, la relación interpersonal presente en la organización, el manejo de cada una de las diferentes situaciones que se presentan en la misma y la manera en que estas son resueltas por el Gerente.</p> <p><b>Trabajo en equipo:</b></p> <p>El trabajo en equipo en la Cooperativa Camino Verde APC., es bueno, en el sentido de que existe colaboración mutua entre los empleados que la integran, ya que todos aceptan y reconocen que cualquier elemento o situación que se vea afectado por factores internos o externos a la empresa y que ponga en riesgo el</p> |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

Tabla 10. Continuación Costo bienestar

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <p>bienestar institucional, los afectara directamente a ellos; además los miembros de la empresa consideran que un trabajo mancomunado produce mejores resultado que un trabajo aislado y sin objetivo común.</p> <p><b>Liderazgo:</b></p> <p>En la organización se encuentran identificados algunos individuos que gracias a su labor y desempeño se pueden considerar como lideres; ya que permiten mediante su trabajo apoyar y optimizar no sólo su labor si no la de otros compañeros.</p> <p><b>Coaching:</b></p> <p>En la actualidad la empresa maneja un sistema de acompañamiento permanente del gerente y revisión por parte del mismo en cada una de las actividades enmarcadas dentro de la funcionalidad como cooperativa.</p> |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### COSTO DIAGNÓSTICO

La empresa desde el momento en que se constituyó como Cooperativa no ha realizado ningún trabajo enfocado a la evaluación del personal y de la labor que cada uno desempeña en la organización; por ello la inversión de tiempo y dinero es \$ 0.

### COSTO PROPUESTA

Como propuesta de trabajo se pretende que la evaluación de desempeño organizacional se lleve a cabo en la Cooperativa por lo menos trimestralmente con el objetivo de identificar la variabilidad en cada una de las labores desarrolladas por el personal en cada uno de los diferentes cargos que se hallan definidos en la organización.

Para realizar este procedimiento se requiere de la asesoría oportuna de un profesional, con el objetivo de que los resultados obtenidos en cada una de dichas evaluaciones se ajusten a la realidad, y permitan a través de éstas, basarse para futuras decisiones.

Algunas empresas asesoras son:

#### **Servicios de Capacitación y Consultoría Empresarial**

#### **Outsourcing: Apoyo Administrativo.**

- Apoyo administrativo a Contralorías Internas y diversas Áreas.
- Elaboración y desarrollo de manuales administrativos.

#### **Consultoría Organizacional**

- **Bogotá:**  
Calle 120 No. 18C-17 Int. 01  
PBX: (571) 629 90 44 | FAX: (571) 629 90 44 Ext. 113
- **Medellín:**  
Cra. 43A No. 15Sur-15 Of. 802  
PBX: (574) 326 80 08
- **Cali:**  
Calle 22N # 6AN-24 Santa Mónica Central - Torre 2  
PBX: (572) 485 21 07

Para el caso particular de la cooperativa con 16 empleados, el costo de realizar un estructurado proceso de evaluación de desempeño tendría un valor de \$ 1.500.000 pesos; entonces por dicho concepto la organización anualmente estaría invirtiendo una suma de \$ 6.000.000 si este proceso se lleva a cabo trimestralmente.

Tabla 11. Costo Desvinculación.

| SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | COSTO | PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | BENEFICIOS DE LA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | COSTO       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <p>La empresa hasta la actualidad no había podido realizar, diseñar y aplicar un plan de evaluación del desempeño que permita valorar al personal en su cargo; ya que no contaba con personal competente para realizar esta evaluación.</p> <p>Sin embargo los directivos de la organización reconocen que a través de este proceso se podrá formular una base para poder otorgar ascensos, permisos, y también servirá para capacitación y desarrollo, motivación y mejora organizacional.</p> <p><b>Permisos:</b></p> <p>En la cooperativa el tema de permisos laborales se ha venido ejecutando de forma subjetiva por parte de la gerencia.</p> | \$0   | <p>Realizar la evaluación de desempeño a cada uno de los empleados en las diferentes áreas de la empresa, basado en modelos evaluativos (Comparación de factores y Escala gráfica) que contemplen una serie de factores previamente analizados, que puedan ser aplicados a través de varios formatos; no sólo medir el desempeño del capital humano en cada uno de los puestos de trabajo, sino además que sirva como soporte para la ejecución de todo tipo de estrategias organizacionales.</p> | <p>Permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar nuevas políticas de compensación.</li> <li>• Mejorar el desempeño.</li> <li>• Ayudar a tomar decisiones de ascensos o de ubicación.</li> <li>• Determinar si existe la necesidad de volver a capacitar.</li> <li>• Detectar errores en el diseño del puesto.</li> <li>• Observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.</li> </ul> | \$6.000.000 |

## HIGIENE Y SEGURIDAD

### “La empresa no puede descontar de la nómina la dotación del empleado”

La empresa no puede descontar de la nómina del empleado la dotación de este.

En primer lugar, es obligación de la empresa entregar dotación a todo empleado que devengue hasta dos salarios mínimos mensuales, así que no podrá descontar a sus empleados ningún valor por este concepto.

Ahora, cuando un empleado gana más de dos salarios mínimos, por ley no tiene derecho a la dotación, pero esto no quiere decir que el trabajador deba asumir el costo de la dotación.

Si una empresa requiere que todos su empleador tengan dotación, deberá asumir el costo, así no esté obligada a pagarla a algunos de ellos, debido a que su salario supera el límite exigido por la ley para tener derecho a la dotación.

Una de las obligaciones del empleador es poner a disposición del empleados los elementos necesarios para que pueda desarrollar correctamente su labor y en consecuencia deberá suministrar la dotación necesaria según las exigencias de cada actividad.

Ahora, eventualmente la empresa podría pactar en el contrato de trabajo que sea el empleado quien tenga que adquirir algunos elementos o herramientas, pero esto sucede por lo general en los contratos de trabajo a domicilio, y en todo caso, esa condición debe estar expresamente pactada en el contrato, y la remuneración debe corresponder o compensar la erogación en que debe incurrir el trabajador para cumplir con esa obligación<sup>16</sup>.

**Según la actividad y el mosto del salario, se debe suministrar al trabajador la dotación de calzado y vestido. El 31 de agosto es una de las fechas de entrega. Esta es una de las normas que más se viola en nuestro país. ABC fundamental.**

#### **¿Cada cuanto se da la Dotación?**

Cada 4 meses (siempre y cuando labore hace más de 3 meses).

- 30 de abril
- 31 de agosto y
- 20 de diciembre<sup>17</sup>.

#### **COSTO DIAGNOSTICO**

La empresa CAMINO VER APC., en tanto a higiene y seguridad industrial ha trabajado; sin embargo todavía quedan cosas por hacer en materia del pleno conocimiento de

---

<sup>16</sup> La empresa no puede descontar de la nomina la dotación del empleado. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://www.gerencie.com/la-empresa-no-puede-descontar-de-la-nomina-la-dotacion-del-empleado.html>

<sup>17</sup> 31 de agosto. Fecha de entrega de dotación de calzado y vestido. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://actualicese.com/actualidad/2008/08/26/dotacion-de-calzado-y-vestido/>

normas y métodos tendientes a garantizar una producción que contemple el mínimo de riesgos, tanto del capital humano como en los elementos (equipo, herramientas, edificaciones, etc.) de la organización.

Hasta la fecha la compañía ha dado a los empleados con mayor riesgo, principalmente tapabocas y guantes, ya que en los últimos años la empresa se ha centrado en ponerse al día con la parte salarial del personal, sin embargo adeuda a gran parte de los trabajadores los elementos de protección que cada uno demanda; poniendo en riesgo la integridad de éstos, como así mismo la seguridad de la empresa.

Valor de la inversión en dotación a los empleados:

- Tapa bocas.
- Guantes.

Tabla 12. Costo implementos de seguridad.

| CONCEPTO     | VALOR UNITARIO | COSTO TOTAL       |
|--------------|----------------|-------------------|
| Tapabocas    | \$ 4.400 x 10  | \$44.000          |
| Guantes      | \$ 6.000 x 10  | \$60.000          |
| <b>Total</b> |                | <b>\$ 104.000</b> |

Esta dotación en promedio se está dando a los empleados cada 4 meses; es decir que la organización anualmente afronta una inversión de \$ 312.000 pesos por este concepto.

## COSTO PROPUESTA

La propuesta empresarial para la Cooperativa Camino Verde apc, es buscar asesoría profesional para trabajar eficientemente en relación a los riesgos profesionales que puede estar afrontando la organización; además definir la dotación que requiere el personal que soportan los niveles más altos de riesgo, y finalmente establecer el panorama de riesgos de la empresa.

**Algunas empresas asesoras son:**

### Administradoras de Riesgos Profesionales

✚ **Salud Plus Ltda.**  
 NIT: 830.025.999-1  
 Calle 90 No.16-29 P-1  
 Bogotá - Colombia  
 Tel.: 5304348  
 Fax: 5304347  
 www.saludplus.com

✚ **Colmena Riesgos Profesionales**  
 NIT: 800.226.175-3  
 Av. calle 26 No. 69C -03  
 Tel.: 3241111

✚ **La Previsora Vida S.A.**  
 NIT: 860.011.153-6  
 Carrera 7 No. 26-20 piso 5

Bogotá - Colombia  
Tel.: 2107999

 **Seguro Social Protección Laboral**

Calle 73 No. 7-60  
Bogotá - Colombia  
Tel.: 3132107  
Fax: 3132116

La dotación que debe tener como mínimo y que debe ofrecer la Cooperativa a sus empleados con niveles importantes de riesgo (empleados del área operativa) para garantizar el mínimo de riesgo y evitar el pago de indemnizaciones por concepto de accidentes, se basa principalmente en:

Tabla13. Costo Dotación.

| CONCEPTO                                                     | IMAGEN                                                                              | VALOR UNITARIO         | COSTO TOTAL          |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|
| Monogafas De Seguridad Protección Visual Industrial Trabajo  |    | \$ 4.400 Cada uno X 10 | \$44.000             |
| Guantes Protección Manual Para Seguridad Industrial Dotación |   | \$ 5.500 par. X 10     | \$ 55.000            |
| Guantes De Carnaza Protección Manual En Trabajo              |  | \$ 6.000 par. X 10     | \$60.000             |
| Overol D Seguridad Industrial Para Protección Contra Fluidos |  | \$ 8.000 cada uno. X10 | \$80.000             |
| Protectores auditivos Endoulares Contra Ruidos Industriales  |  | \$ 2.500 cada uno. X10 | \$25.000             |
| Botas plásticas industriales                                 |  | \$ 26.000 par. X10     | \$260.000            |
| Casco industrial                                             |  | \$ 75.000 X 10         | \$750.000            |
| <b>Total</b>                                                 |                                                                                     |                        | <b>\$ 1.274.000.</b> |

Nota: Esta dotación deberá ser reemplazada a medida en que se vaya deteriorando con la realización de las labores; es decir en periodos de 3 a 4 meses al año.

En consecuencia la empresa estaría invirtiendo por el anterior concepto una cifra aproximada de \$ 3.822.000 si la dotación se da cada 4 meses<sup>18</sup>.

Por otra parte si la empresa no da la dotación a sus empleados para la realización de las labores de cada uno de los cargos, podría asumir otros costos directa e indirectamente por no garantizar el mínimo de riesgo del trabajador, como por ejemplo:

### **Elementos de costo de los accidentes de trabajo:**

#### **Total Costos de Accidentes**

#### **Costos directos:**

Los costes directos son aquellos costes que la empresa puede contabilizar e introducir de alguna forma en la cuenta de resultados, es decir, es el resultado económico del accidente para la empresa y para la sociedad ya que en muchas ocasiones los daños causados por los accidentes generan costes directos que la sociedad se ve obligada a asumir<sup>19</sup>.

- costos salariales del día del accidente.
- Costos salariales durante la ausencia.

#### **Costos indirectos:**

Los costes indirectos u ocultos se definen como los que se producen cada vez que ocurre un accidente o debidos a la ocurrencia de estos pero que la empresa no puede estimar ni medir de una forma real y exacta. Muchas veces, estos costes no son ni siquiera de tipo económico sino que más bien afectan al entorno de la empresa y no llegan a tomarse en serio. Sin embargo, diversos estudios han demostrado que los costes totales de un accidente incluyen una cierta proporción ocasionada por los costes ocultos pero, éstos varían según el tipo de accidente, el sector empresarial en cuestión<sup>20</sup>.

- Sustitución del accidentado.
- Horas extras.
- Trabajadores que lo reemplazan.

---

<sup>18</sup> Dotación. Normatividad. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://actualicese.com/normatividad/etiqueta/dotacion/>

<sup>19</sup> Costes de los accidentes de trabajo, Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3366/9/36139-9.pdf>

<sup>20</sup> Costos indirectos. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina Web: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3366/9/36139-9.pdf>

- Otros costos de personal.
- Reorganización del trabajo.
- Investigación de accidentes.
- Asistencia, primeros auxilios, etc.
- Daños a la propiedad, materia prima y bienes semiacabados.
- Herramienta, maquinaria, etc.
- Interrupción de la producción, pérdida de tiempo.
- Retraso en entregas.
- Otros costos<sup>21</sup>.

Además en base a las cifras que manejan las **ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD**:

El pago para cubrir los riesgos profesionales estarían amparados por las cifras que se expresan a continuación: (es decir después de que pase el hecho la empresa estaría soportando un costo por cada concepto de:)

#### **ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES ARP.**

Sistema General de Riesgos Profesionales ARP

La Cooperativa vincula sus asociados a la ARP (La Equidad) y se hacen cargo de los trámites para el pago de las incapacidades generadas por enfermedad profesional o accidente de trabajo, Los riesgos profesionales se liquidan con base en la clase de riesgo de la actividad económica que el asociado tenga de acuerdo a su ocupación siendo este normalizado por el Gobierno Nacional (Decreto. Ley 1295 de 1994).

Tabla 14. Costos que debe cubrir ARP.

| <b>AMPAROS</b>                                 | <b>VALOR</b> |
|------------------------------------------------|--------------|
| Básico: (muerte por cualquier causa)           | \$5.000.000  |
| Incapacidad total y permanente.                | \$5.000.000  |
| Enfermedades graves.                           | \$1.250.000  |
| Indemnización adicional por muerte accidental. | \$5.000.000  |
| Auxilio funerario.                             | \$500.000    |

<sup>21</sup> Costos indirectos. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://www.slideshare.net/uzzi28/presentacion-de-costos-de-los-accidentes>

Tabla 15. Costo Panorama de Riesgos.

| SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | COSTO     | PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | BENEFICIOS DE LA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | COSTO       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| La empresa CAMINO VERDE APC., en tanto a higiene y seguridad industrial ha trabajado; sin embargo todavía quedan cosas por hacer en materia del pleno conocimiento de normas y métodos tendientes a garantizar una producción que contemple el mínimo de riesgos, tanto del capital humano como de los elementos (equipo, herramientas, edificaciones, etc.) de la organización. Hasta la fecha la compañía ha dado a los empleados con mayor riesgo, principalmente mascarillas y guantes, sin embargo adeuda a gran parte de los trabajadores los elementos de protección que cada uno demanda; estando en riesgo la integridad de éstos, como así mismo la seguridad de la empresa; entonces si no se realiza este proceso de dotación, se verá sujeta a sanciones. | \$312.000 | Realizar un informe en donde se analice cada una de los aspectos presentes en el desarrollo de la labor y/o procedimientos que son realizados por cada empleado, para ello se deberá soportar con un documento (panorama de riesgo) que evidencie el nivel de riesgo contemplado, en cada uno de los cargos en la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar al empleado la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable, manteniendo los índices de incidentes laborales en un porcentaje mínimo.</li> <li>• La producción es mayor y de mejor calidad cuando los accidentes son prevenidos.</li> <li>• La reducción de los riesgos laborales automáticamente disminuirá los costos de operación y aumentará las ganancias.</li> <li>• Controlar las causas de tiempos de ocio, relacionadas con la interrupción del trabajo.</li> <li>• Aumentar el tiempo disponible para producir, evitando la repetición del accidente.</li> <li>• Reducir el costo de las lesiones, incendios, daños a la propiedad, crea un mejor ambiente laboral.</li> <li>• Acostumbrar al agente a tener presente la seguridad personal.</li> <li>• Evitar la repetición de accidentes.</li> <li>• Reducir los costos relacionados a lesiones.</li> <li>• Reducir los costos relacionados a daños a la propiedad.</li> </ul> | \$3.822.000 |

## CÁLCULO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El costo del proyecto del Plan Estratégico De Gestión Humano es de \$ 262.830.285 pesos para un año de trabajo, y producirá un ahorro de: \$ 285.003.973 por mejora de los siguientes conceptos: Tiempos de ocio, desmotivación, sobrecarga laboral, desorientación, indemnización por el no pago de salario y prestaciones sociales, débil bienestar laboral, retraso en la realización de labores, pérdida de tiempo en la búsqueda de materiales, ausentismo laboral, distracciones e inconformidades en la organización; entre otras. Utilizando una tasa del 12% para empresas prestadoras de servicios públicos ¿es aconsejable realizar el proyecto?

### SOLUCIÓN

1. Si se utiliza el método CAUE para obtener los beneficios netos, se debe analizar la ganancia por el no pago de aquellos dineros que soporta actualmente la empresa por concepto de: Tiempos de ocio, desmotivación, sobrecarga laboral, desorientación, indemnización por el no pago de salario y prestaciones sociales, débil bienestar laboral, retraso en la realización de labores, pérdida de tiempo en la búsqueda de materiales, ausentismo laboral, distracciones e inconformidades en la organización; entre otras; por lo tanto, los beneficios netos serán:

$$\text{Beneficios netos} = \$285.003.973$$

2. Ahora se procede a obtener el costo anual, dividiendo los \$262.830.285 en una serie infinita de pagos:

$$\text{Anualidad} = R / i$$

$$R = A \cdot i$$

$$R = 262.830.285 \cdot 0.12$$

$$R = 31.539.634$$

3. Entonces la relación Beneficio/Costo estaría dada por:

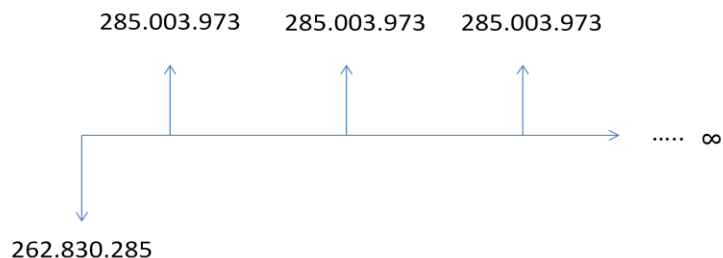
$$B/C = 285.003.973 / 31.539.634$$

$$B/C = 9.03$$

El resultado es mayor que 1, por eso el proyecto puede ser aceptado.

1. Por el método de VPN este problema se soluciona así:

# VPN



2. Se calcula el VPN

$$\text{VPN Ingresos} = \frac{285.003.973}{0.12}$$

$$\text{VPN Ingresos} = 2.375.033.108$$

$$\text{VPN Egresos} = 262.830.285$$

3. Entonces se tiene:

$$\text{B/C} = \frac{2.375.033.108}{262.830.285}$$

$$\text{B/C} = 9.03$$

Como puede verse, por este método el resultado es igual, por ello el proyecto puede ser aceptado por que el resultado obtenido es mayor que 1.

En el análisis Beneficio/Costo se debe tener en cuenta tanto los beneficios como las desventajas de aceptar o no un proyecto de inversión.

## **12. CURVA DE APRENDIZAJE**

### **Definición y Método de Cálculo**

Una curva de aprendizaje describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. Es un diagrama en que el eje horizontal representa el tiempo transcurrido y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo.

### **Los Efectos De La Experiencia Y Los Efectos Del Aprendizaje**

La curva de aprendizaje se fundamenta en la noción de que a medida que un trabajador aprende como realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad. Pero la curva de aprendizaje se centra sólo en la productividad de los trabajadores.

La curva del aprendizaje es parte de los efectos de la experiencia, pero esta última prevé otros factores causales del incremento de la productividad, como lo son la especialización del trabajo, los inventos y mejoras en los equipos y procesos, la utilización de nuevos materiales, el proceso de estandarización de insumos y el rediseño de los productos. La misma desempeña un papel fundamental, pero no el único, en los efectos de la experiencia. La curva del aprendizaje se refiere a los avances que se producen en la productividad de los trabajadores. Que dichos avances se hagan realidad y en que magnitud depende del deseo y capacidad de mejora y, de la ausencia de interrupciones y factores restrictivos. Los ingenieros industriales, de gestión humana y otros profesionales interesados en el estudio de la conducta personal, reconocen que el aprendizaje depende del tiempo. Se necesitan horas para dominar aun la más simple operación. Trabajos más complicados pueden tomar días y aún semanas, antes de que el operario pueda adquirir cualidades físicas y mentales coordinadas que le permitan pasar de un elemento a otro sin titubeo o retraso.

En la Cooperativa Camino verde apc, se evidencio que se realizan 107 de funciones contempladas en 16 cargos; así mismo se realizan 10 proceso y 59 procedimientos; los cuales no cumplen con las exigencias de la misión organizacional.

En los nuevos manuales definidos se han establecido que se pueden realizar 326 funciones, para 18 de cargos; y 12 procesos y 79 procedimientos; que hacen que se cumpla de manera efectiva el logro de las labores que se requieren para la eficiencia de la organización en cuanto al logro de las metas.

Estas actividades están previstas a realizar en el mismo periodo de tiempo; para el caso en particular (1 mes); cada empleado debe desarrollar las funciones que se contemplan en cada uno de los cargos, con el fin de cumplir efectivamente con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 16. Nivel De Aprendizaje.

|                       | <b>DIAGNOSTICO</b> | <b>PROPUESTA</b> |
|-----------------------|--------------------|------------------|
| <b>CARGOS</b>         | 10                 | 13               |
| <b>FUNCIONES</b>      | 167                | 326              |
| <b>PROCESOS</b>       | 10                 | 12               |
| <b>PROCEDIMIENTOS</b> | 59                 | 79               |
| <b>EMPLEADOS</b>      | 16                 | 18               |
| <b>TIEMPO</b>         | 1 Mes              | 1 Mes            |

## CONCLUSIÓN

Por lo general, un área de gestión humana se establece en las organizaciones, cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En su momento la Cooperativa considero que ya era hora de crear, la unidad administrativa de gestión humana, puesto que la empresa está creciendo y en la medida que crece la organización y su demanda, el área de Gestión Humana adquiere más importancia y complejidad.

Igualmente, la Administración de Personal o de Gestión Humana, busca compenetrar el capital humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo del trabajo de los elementos humanos.

Todas las empresas poseen algo en común: Están integradas por personas. Las personas son la que llevan a cabo los logros y fracasos del negocio. Por eso se dice que Constituyen el capital máspreciado de la empresa.

Una empresa por sí sola no puede mantenerse trabajando durante mucho tiempo, ya que necesita del esfuerzo integrado entre personas y maquinaria. Es un trabajo en equipo y un esfuerzo de todos. Una correcta administración del capital humano influye directamente en la satisfacción y bienestar de sus integrantes.

Las herramientas aquí formuladas en “EL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA” son la base para continuar con el funcionamiento del área de Administración de personal de la Cooperativa con el fin de que las estrategias y políticas que usa cada área sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría; este es un área que une de la manera más eficiente al “Capital Humano”.

Finalmente, hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de Gestión Humana, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad.

En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestro capital humano.

## RECOMENDACIÓN

La Administración del Capital Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Por lo anterior y por otras razones más, es importante que la Cooperativa de Servicios Públicos Camino Verde apc. Continúe con el proyecto "PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO" en busca de aumentar los beneficios a corto y largo plazo en materia del crecimiento y fortalecimiento no sólo del personal sino además de la entidad como un todo.

El área de Gestión Humana deberá:

- Principalmente realizar las funciones del área de Gestión Humana y que incorporen la Gestión del Talento Humano al igual que el manejo de personal dentro de la empresa como: La descripción y el análisis de cargo, el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación salarial y evaluación de desempeño para todos los niveles organizacionales dentro de una compañía.
- Apoyar a través de un efectivo trabajo con el personal, la labor de la Cooperativa, con el fin de maximizar la efectividad de los resultados de la misma.
- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de gestión humana, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

## BIBLIOGRAFÍA

POSADA. Diana Cristina. Modelo de documentación del sistema de gestión de calidad, conforme a la norma Iso 9001: 2008, para la estandarización de los manuales de procesos, procedimientos y cargos en una cooperativa que presta los servicios públicos de acueducto, aseo y alcantarillado. Tesis de Administración de Empresas. Zarzal: Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración 2008.  
Estatutos Cooperativa Administradora De Servicios Públicos Camino Verde APC. Versalles Valle

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Traducido por Germán A. Villamizar. Segunda edición. Bogotá. D.C.: McGRAW-HILL.1994.

MARTÍNEZ, Luz Patricia "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002.  
Pablo Cardona "Las Claves Del Talento: La Influencia Del Liderazgo En El Desarrollo Del Capital Humano", 2000

James R. Davis, Adelaide B. Davis, "Effective Training Strategies: A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations" (Berrett-Koehler Organizational Performance Series), October 1998

CHIAVENATO I,(1994) Administración de Recursos Humanos.(2da Ed) Colombia.

WERTHER. W.,Davis H.(1999) Administración de Personal y Recursos Humanos.

MORALES, J. H., & Velandia, N. (1999). Salarios, Estrategias Y Sistemas Salariales O De Compensaciones. (1), 73-89.

QUINTERO. M y GARCÍA. W. ¡Camino Verde Apc una historia para conocer!, Caracterización Institucional. Universidad del Valle. 2011

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 2801. Consultado el 5 de abril de 2011. Pagina web:  
<http://web.mintransporte.gov.co/consultas/mercapeli/Reglamento/Anexos/NTC2801.pdf>

Gestión de calidad total. Consultado el 7 de abril de 2011. Pagina web:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_total](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total)

Cooperativas. Consultado el 3 de abril de 2011. Pagina web:  
<http://www.gerencie.com/cooperativas.html>

LEZAMA. Cruz. Evaluación económica y financiera de proyectos. Consultado el 10 de diciembre de 2011. Pagina web: <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-economica-proyectos/evaluacion-economica-proyectos3.shtml>

Análisis de costo beneficio. Consultado el 10 de febrero de 2011. Pagina web: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_coste-beneficio](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_coste-beneficio)

Servicios de capacitación y consultoría empresarial. Consultado el 12 de diciembre de 2011. Pagina web: <http://www.paginasprodigy.com/sicaap/sectorprivado.html>

Consultoría de recursos humanos. Consultado el 12 de diciembre de 2011. Pagina web: <http://www.gestionhumana.com/Directorio.asp?Tipo=D>

Apropiaciones de nomina. Consultado el 16 de diciembre de 2011. Pagina web: <http://www.gerencie.com/apropiaciones-de-nomina.html>

Aportes parafiscales 2012. Consultado el 19 de febrero de 2011. Pagina web: <http://www.gerencie.com/apropiaciones-de-nomina.htm>

Termino que la empresa tiene para pagar la liquidación del contrato de trabajo. Consultado el 5 de enero de 2012. Pagina web: <http://www.gerencie.com/termino-que-la-empresa-tiene-para-pagar-la-liquidacion-del-contrato-de-trabajo.html>

Sanción por no pago de salarios. Consultado el 5 de enero de 2012. Pagina web: <http://asesoreslaborales.wordpress.com/2009/04/14/indemnizacion-por-falta-de-pago-de-salarios-y-prestaciones/>

La empresa no puede descontar de la nomina la dotación del empleado. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://www.gerencie.com/la-empresa-no-puede-descontar-de-la-nomina-la-dotacion-del-empleado.html>

31 de agosto. Fecha de entrega de dotación de calzado y vestido. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://actualicese.com/actualidad/2008/08/26/dotacion-de-calzado-y-vestido/>

Dotación. Normatividad. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://actualicese.com/normatividad/etiqueta/dotacion/>

Costes de los accidentes de trabajo, Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3366/9/36139-9.pdf>

Costos indirectos. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina Web: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3366/9/36139-9.pdf>

Costos indirectos. Consultado el 12 de enero de 2012. Pagina web: <http://www.slideshare.net/uzzi28/presentacion-de-costos-de-los-accidentes>

# **A N E X O S**