

**EFFECTOS EN EL SISTEMA CONTABLE DE XYZ
TELECOMUNICACIONES S.A., GENERADOS POR LA INESTABILIDAD
LABORAL**

**EFREYDI ACOSTA RODRIGUEZ
YANELY GONZALEZ AGUDELO**

Trabajo de Grado

YAISMIR ADRIANA RIVERA
Asesora

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
Palmira
2010**

Dedicatorias

- Este trabajo de investigación se lo quiero dedicar de todo corazón al Creador, por haberme dado la oportunidad de estudiar en la Universidad del Valle, por la fuerza que Él me dio y las oportunidades que me ha brindado.

A mis padres Artemio Acosta y Blanca Rodríguez quienes con su esfuerzo y dedicación me motivaron a seguir adelante en mi carrera, a mis hermanos Jairo Ramiro Acosta, Richard Acosta (Q.P.D) y Lorena Hurtado que día tras día me brindaron su apoyo y comprensión.

A mis amigos que son casi como mis hermanos Fernando Otaya (Q.P.D), Andrés Ocampo, Paola Valencia y a la profesora Yaismir Adriana Rivera quien nos brindó todo su apoyo y asesoría en nuestro proyecto de investigación.

Y a todas las personas que aparecieron en mi camino y que me inspiraron a seguir adelante en mi profesión, a todos ellos de todo corazón mil y mil gracias.

Efreydi Acosta Rodríguez

Dedicatorias

- En primer lugar a Dios por darme las bendiciones cada día para culminar este proyecto con dedicación, sabiduría, paciencia y perseverancia.

A mi familia por su apoyo incondicional, la paciencia, tolerancia y amor brindados, motivos de inspiración para realizar y desarrollar cada idea con calidad y esmero, a mi hijo Jhon Alexander quién estuvo a mi lado con su inocente pero motivadora curiosidad generando en mi el reto a ser su ejemplo a seguir con el logro de mi desarrollo profesional.

A mi amiga Olga Liliana Salazar por su inmenso apoyo brindado en cada etapa de mi desarrollo profesional, amiga mil y mil gracias por darme ánimos y fortaleza en todo momento.

A la empresa Imágenes gráficas S.A. La cual siguió y apoyó paso a paso el desarrollo de mi sueño de ser profesional, al señor Fernando Alomia Representante legal, quién depositó en mi su confianza, ha escuchado y tenido en cuenta mi proyectos y fue fuente fundamental en la culminación de mi carrera.

A mis amigas y compañeras de grupo, Luz Alba González y Yendary Barrera quienes gracias a su amistad, sinceridad y apoyo, hicieron de esta etapa de mi vida un excelente recuerdo y un camino de aprendizaje y formación tanto como profesional, como amiga y compañera.

A nuestra asesora Yaismir Adriana Rivera por su tiempo, esmero y paciencia entregada a nosotros y a nuestro trabajo.

Yanely González Agudelo

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
1. FORMULACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. Aproximación al Problema.....	15
1.1.3. Índice de Rotación del Personal del Área Contable	18
1.1.4. Formulación del Problema.....	18
1.1.5. Sistematización del Problema.....	18
1.2. OBJETIVOS.....	19
1.2.1. Objetivo General.....	19
1.2.2. Objetivos Específicos	19
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	20
1.3.1. Justificación Social	20
1.3.2. Justificación Organizacional	20
1.3.3. Justificación Académica	21
1.4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
1.4.1. Marco Teórico	21
1.4.2. Marco Conceptual	22
1.4.3. Marco Contextual	24
1.5. HIPÓTESIS.....	25
1.6. ASPECTO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.6.1. Metodología de la Investigación	26
1.6.2. Técnicas de Investigación.....	26
2. GESTION HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN.....	28
2.1. DESCRIPCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.	28
2.1.1. Administración de Recursos Humanos.....	29
2.1.2. Técnicas de la Administración de los Recursos Humanos.....	31
2.1.3. Variables del Recurso Humano en la Organización.....	32
2.2. AMBIENTE DE TRABAJO	34
2.2.1. Factores que intervienen en el ambiente de trabajo	35
2.2.2. ISO 9001: 2008 y el Ambiente de Trabajo	36
2.2.3. Otros factores que influyen en el ambiente de trabajo.....	37
2.3. AMBIENTE LABORAL	39
2.3.1. Diez formas de crear un ambiente laboral basado en resultados	41
2.4. ERGONOMÍA	42
2.4.1. Ergonomía Ambiental	43
2.4.2. Ergonomía Cognitiva	43
2.4.3. Ergonomía de Diseño y Evaluación	44
2.4.4. Ergonomía Organizacional	44
2.5. COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL.....	45
2.5.1. Las personas en la organización	46
2.5.2. Teoría de la disonancia cognitiva	49

2.5.3.	Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones	52
2.5.4.	Habilidades del Comportamiento Organizacional	53
3.	ESTABILIDAD LABORAL EN COLOMBIA	59
3.1.	DESPIDOS Y ENGANCHES.	59
3.1.1.	Enganches.....	62
3.1.2.	Opinión Política.....	63
3.1.3.	Ciclo de vida laboral.....	64
3.1.4.	Salario Mínimo por nivel de educación	66
3.2.	COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LABORAL	67
3.3.	FACTORES QUE DETERMINAN LA ESTABILIDAD LABORAL	75
3.3.1.	Principios de los incentivos.....	80
3.3.2.	Tipos de incentivos	81
3.3.3.	Evaluación del rendimiento, sistemas de recompensas e incentivos.	87
4.	DESVALORIZACIÓN Y SOBRECARGA LABORAL	89
4.1.	ROTACIÓN DE PERSONAL EN XYZ TELECOMUNICACIONES S.A.	91
4.1.1.	Causales de rotación de personal	91
4.1.2.	Empatía entre jefes y empleados	92
4.1.3.	Políticas de la organización	92
4.1.4.	Capacitación deficiente o inadecuada	92
4.1.5.	Baja remuneración salarial	93
4.1.6.	Motivación.....	93
4.1.7.	Insatisfacción	93
4.1.8.	Condiciones laborales	93
4.1.9.	Escasos beneficios, servicios y prestaciones.....	94
4.1.10.	Pocas posibilidades de ascenso	94
4.1.11.	Falta de reconocimiento	94
4.2.	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	95
4.3.	BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	97
4.3.1.	Principales ventajas	97
4.3.2.	Desventajas.....	98
4.4.	CAUSALES QUE GENERAN LA INESTABILIDAD LABORAL EN EL ÁREA CONTABLE	100
4.4.1.	Disminución de sueldos	101
4.4.2.	Ambiente laboral.....	103
4.4.3.	Comunicación entre jefes y colaboradores.....	103
4.4.4.	Falta de reconocimiento al esfuerzo laboral de los empleados.....	104
5.	FLUCTUACION LABORAL Y SUS EFECTOS EN EL SISTEMA CONTABLE	107
5.1.	CAPACITACIÓN	108
5.1.1.	Consecuencias de una capacitación deficiente	108
5.1.2.	Personal no apropiado como instructor	109
5.1.3.	Explicación de casos básicos en el sistema contable.....	110
5.1.4.	Procesos de capacitación	110

5.15	Entrega del puesto.....	111
5.2	RETRASO EN EL PAGO DE NÓMINA Y COMISIONES	112
5.2.1	Necesidades básicas de los empleados	113
5.2.2	Baja garantía en la seguridad social	113
5.2.3	Enfermedad o accidentes laborales	113
5.2.4	Salud familiar	113
6	PROCESOS CONTABLES Y PERFIL LABORAL	114
6.1	INTERVENCIÓN DEL PROCESO CONTABLE EN VENTA DE EQUIPOS	
	POS-PAGO	116
6.1.1	Departamento comercial	116
6.1.2	Departamento contable	116
6.1.3	Departamento de activaciones.....	116
6.2	VENTA DE PLAN POST-PAGO.....	117
6.2.1	Recibo de caja	117
6.2.2	Verificación de documentos.....	118
6.2.3	Verificación de datos.....	119
6.2.4	Aprobación y autorización.....	120
6.2.5	Egreso de caja.....	120
6.2.6	Activación del plan	121
6.2.7	Facturación y asignación de equipos.....	121
6.2.8	Entrega del plan – Cliente final	122
6.2.9	Descargue de inventario	122
6.2.10	No disponibilidad de equipos y montaje de pedido.....	122
6.2.11	Entrega de equipos	123
6.2.12	Entrada almacén (post) y entrada inventario (pre) e inventario	123
6.2.13	Informe de ventas	123
6.3	Flujo de efectivo y estados de flujo de efectivo	124
6.3.1	Toma de decisiones y/o pago de obligaciones.....	124
6.3.2	Comisiones.....	124
6.3.3	Venta de equipos prepago.....	127
6.3.3.1	Exhibición de equipos, catálogos y eventos.....	127
6.3.4	Venta de recargas	129
6.3.5	Análisis.....	130
6.4	PERFIL, FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO	131
6.4.1	Perfil Director Contable	132
6.4.2	Perfil Auditor Interno	133
6.4.3	Perfil de Tesorería.....	135
6.4.4	Perfil del analista de comisiones.....	136
6.4.5	Perfil Auxiliar Contable	136
6.4.6	Perfil Auxiliar de Bodega.....	138
6.4.7	Perfil Cajero.....	138
6.5	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	
	139	
6.5.1	Proceso para llegar a la contratación de personal.....	141

6.5.2	Contratación	141
6.6	CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO	145
6.3.1	Capacitación y desarrollo personal	147
6.3.2	Beneficios de la capacitación de los empleados.....	149
6.3.3	Aprendizaje.....	150
7.	COSTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL	153
7.1	Determinación del costo de la rotación de personal	155
7.1.1	Costos primarios.....	155
7.1.2	Costos secundarios.....	156
7.2.1	El costo de la indemnización.....	158
7.3.3.	Otros costos significativos	158
7.4.	ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	159

FIGURAS

pág

Figura 1.0 Personal del departamento contable de XYZ Telecomunicaciones.....	17
Figura 2.0 Índice de rotación de personal del área contable.....	18
Figura 3.0 Técnicas de la administración de recursos humanos.....	31
Figura 4.0 Factores que intervienen en el ambiente de trabajo.....	35
Figura 5.0 Los empleados como personas y como recursos.....	46
Figura 6.0 Relación de intercambio entre personas y organizaciones.....	47
Figura 7.0 Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.....	52
Figura 8.0. Comportamiento organizacional en XYZ Telecomunicaciones S.A...	57
Figura 9.0. Competencia en el mercado laboral.....	72
Figura 10. Ciclo de desvalorización y sobre carga laboral.....	90
Figura 11. Departamento de contabilidad de XYZ Telecomunicaciones S.A.....	96
Figura 12. Disminución de salarios en XYZ Telecomunicaciones S.A... ..	101
Figura 12.1 Disminución de salarios en XYZ Telecomunicaciones S.A.....	102
Figura 13. Ciclo contable Vs Rotación de personal.....	106
Figura 14. Consecuencias de una capacitación deficiente.....	109
Figura 15. Entrega del puesto de trabajo Caso 1 en XYZ Telecomunicaciones S.A.....	111
Figura 16. Entrega del puesto de trabajo Caso 2 en XYZ Telecomunicaciones S.A.....	112
Figura 17. Proceso contable en venta de post pago de XYZ Telecomunicaciones S.A.....	115
Figura 18. Rango datacrédito.....	120
Figura 19. Proceso contable en venta de equipos prepago en XYZ Telecomunicaciones S.A.....	126
Figura 20. Proceso contable en venta de recargas en XYZ Telecomunicaciones S.A.....	129
Figura 21. Cargos que conforman el departamento de XYZ	

Telecomunicaciones S.A	131
Figura 22. Proceso de selección de personal.....	140
Figura 23. Proceso de contratación de personal.....	141
Figura 24. Análisis costo-beneficio de la rotación de personal en XYZ Telecomunicaciones S.A.....	159

GRAFICAS

pág

Gráfica 1.0 Encuestas hogares. Ciclo de vida laboral urbana sin educación superior. Fuente. DANE.....	64
Gráfica 1.1 Encuestas hogares. Ciclo de vida lab. Pob. Urb. con educación superior. Fuente. DANE.....	65
Gráfica 2.0 Cobertura del SMLMV por nivel de educación Fuente Departamento Nacional de Planeación.....	66

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Recursos Humanos es un factor de suma importancia en cualquier organización, ya que son las personas quienes dirigen, controlan y manejan las máquinas para realizar las labores que se exijan en una empresa. La experiencia es definida por Oscar Wilde como: *“El nombre que le damos a nuestros errores”* y ésta es adquirida según el tiempo de permanencia que poseamos en nuestras funciones laborales a lo que también llamamos estabilidad laboral. Si un empleado posee un ciclo de vida laboral promedio de tres meses serán pocos los conocimientos adquiridos generando falta de experiencia lo cual conlleva a que los diferentes procesos que se deban realizar dentro de sus funciones laborales se realicen de una u otra forma sin seguir el debido proceso alterando de manera relevante la calidad del trabajo.

En el presente trabajo se pretende demostrar como la inestabilidad laboral en XYZ Telecomunicaciones S.A., (empresa objeto de estudio y de investigación) la afecta de manera directa cuando los empleados carecen de experiencia laboral debido a la alta rotación de personal la cual se ve reflejada en la calidad del trabajo realizado generando informes que carecen de confiabilidad, pertinencia y comparación, cualidades fundamentales de la contabilidad. Esto conduce a que se vea afectado el patrimonio de la organización debido a la toma de decisiones no acertadas que son tomadas con base a los informes generados por el sistema contable de la empresa.

Nuestra investigación busca que los gerentes de cualquier empresa logren valorar que tan importante es el Recurso Humano en su organización y su estabilidad laboral como fuente de aprendizaje y de experiencia que sirva para el buen funcionamiento de la misma dentro de su SIC para la toma de decisiones.

“En el presente trabajo nos reservamos el nombre real de la empresa sobre la cual se realizó la investigación pues no obtuvimos la autorización de la misma para m4ncionarla expresamente en el trabajo y por eso se hará alusión a XYZ Telecomunicaciones S.A. por su afinidad con el objeto social que desarrolla”

1. FORMULACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Uno de los recursos más importantes en todas las organizaciones ha sido el personal que labora en la misma. El retiro voluntario de una persona afecta de manera relevante al proceso continuo de trabajo que se ha venido realizando. Al parecer las causas por las cuales una persona que trabaja en el área administrativa decida retirarse de manera propia se debe a que el empleo que tiene o cargo que desempeña no es el que esperaba o no llena sus expectativas; la poca capacitación y, el sentimiento de desvalorización y reconocimiento a su esfuerzo laboral. Estas causas hacen que se genere en las organizaciones la *“Inestabilidad Laboral”* que aplicada en el área administrativa en el departamento de contabilidad afecta al SIC, ya que el nuevo personal contratado debe recibir una capacitación que en la mayoría de los casos no es la más apropiada, debido a que algunas organizaciones miran a la persona como una máquina que debe producir, y no como la persona que colaborará en el proceso de información contable. Este es uno de los principales causales para que el funcionamiento del Sistema de Información Contable pierda sus cualidades y principios fundamentales y se lleguen a tomar decisiones basados en datos equívocos que generan la desestabilidad organizacional, motivo que nos inspira a trabajar en la investigación de *“Efectos en el sistema contable de XYZ Telecomunicaciones S.A. generados por la inestabilidad laboral”*.

1.1.1. Aproximación al Problema

El estudio de esta investigación será realizado en XYZ Telecomunicaciones S.A. empresa dedicada a la prestación del servicio de telefonía celular prepago, pospago, recarga en línea e Internet Móvil o planes de datos. En esta

Organización se busca minimizar gastos de nómina en el área administrativa dentro del departamento de contabilidad asignando varias funciones y responsabilidades al grupo de personas que trabajan en este departamento generando una sobrecarga laboral. Esto conlleva a que los empleados más antiguos, quienes son las personas que poseen una gran experiencia en los diferentes procesos contables y, quienes devengan por encima de un salario mínimo vigente se sientan presionados a buscar otra oportunidad laboral donde se les ofrezca una mejor remuneración y un nuevo empleo que llenen sus expectativas.

Cuando los empleados más antiguos encuentran una oferta laboral atractiva dejan una vacante que será reemplazada seguramente por una persona a la que en un principio se le contrata con un salario inferior al empleado que se retira y, que en su mayoría al perfil que aplican para su vinculación corresponde a estudiantes de primeros semestres de carreras administrativas que generalmente carecen de experiencia laboral en el manejo de sistemas contables. *XYZ Telecomunicaciones S.A.* en su afán de evitar el retraso en el SIC no brinda la capacitación apropiada, ni el seguimiento a sus funciones realizadas lo cual hace que en los primeros días de labor del empleado nuevo se cometan errores en el ingreso de la información contable, los cuales en el corto y largo plazo afectan a la organización en la toma de decisiones.

A raíz de esto se tiene en cuenta los cargos que conforman el departamento de contabilidad y la estabilidad laboral del personal de esta área:

- Número de empleados en Contabilidad de *XYZ TELECOMUNICACIONES S.A.* Principal: 10. Los cuales son:

Personal del Departamento de Contabilidad de XYZ Telecomunicaciones S.A.

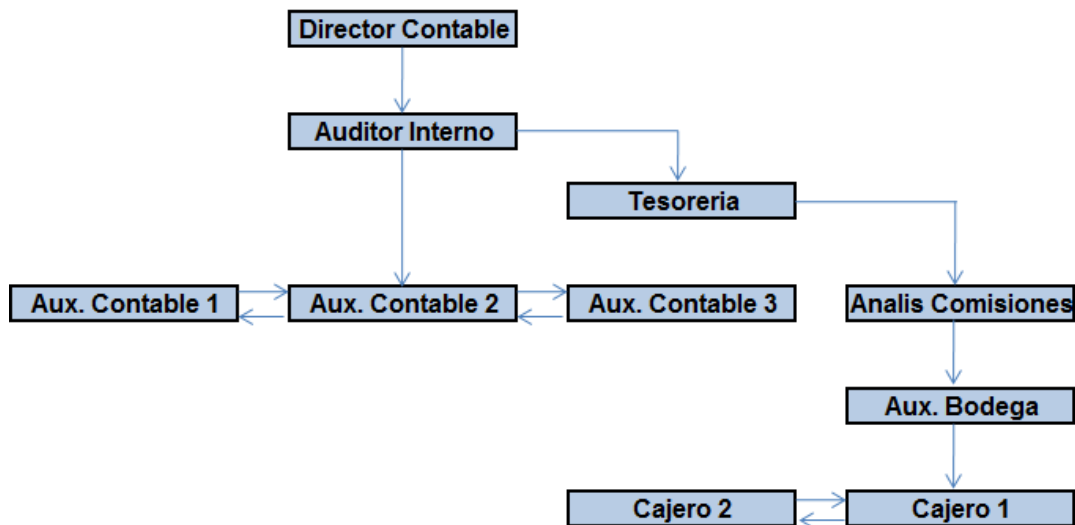


Figura 1.0 Personal del departamento contable de XYZ Telecomunicaciones. Elaboración propia

- Retiros de personal: 2 cada 3 meses.
- Ingreso de personal: 1 cada 3 meses.
- Los datos corresponden al segundo trimestre del 2008.
- Consecuencia: Asignación de más funciones y responsabilidades a empleados que siguen activos generando sobrecarga laboral los cuales buscarán una oferta laboral atractiva.

1.1.3 Índice de Rotación del Personal del Área Contable

$$\left[\frac{(1 - 2)}{10} \right] * 100 = -10\% \text{ Trimestral}$$

Diagram illustrating the components of the formula:

- 1**: Personal que Ingresa
- 2**: Personal que se Retira
- 10**: Personal Total
- 10%**: Porcentaje de Rotación de Personal

Figura 2.0 Índice de rotación de personal del área contable. Elaboración propia

Una tasa negativa del 10% indica que en el Departamento de Contabilidad de XYZ Telecomunicaciones S.A. se está presentando una falta de estabilidad laboral, la cual afecta de manera directa al Sistema de Información Contable y a la organización en la toma de decisiones y cumplimiento de sus obligaciones.

1.1.4 Formulación del Problema

¿Qué efectos puede tener para el SIC la inestabilidad laboral en el área contable de XYZ Telecomunicaciones S.A.?

1.1.5 Sistematización del Problema

Dada la formulación del problema en XYZ Telecomunicaciones S.A. algunas variables de la misma son: la incidencia que tiene la inestabilidad laboral con el SIC relacionado con la pérdida de sus principios fundamentales y, comportamiento de la organización frente a sus obligaciones y toma de decisiones. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la sistematización del problema puede formularse a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las causas para que se genere la inestabilidad laboral dentro del departamento contable?
- ¿Cuál es el tiempo promedio de vida laboral de los empleados?

- ¿Es apropiada la capacitación que se brinda al personal vinculado que formará parte del departamento de contabilidad?
- ¿Qué riesgos le pueden ocasionar al SIC la vinculación de personal nuevo con poca experiencia laboral y formación académica?
- ¿En qué costos incurre la organización con el ingreso de personal nuevo?
- ¿Como se puede prevenir que el SIC pierda sus principios fundamentales?

1.2 OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como objetivos:

1.2.1. Objetivo General

Establecer cuales son los efectos que puedan generarse en el Sistema de Información Contable (S.I.C), tras la falta de estabilidad laboral de la organización, a través del estudio particular del caso de la empresa XYZ Telecomunicaciones S.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar los factores que componen el recurso humano y su gestión en la organización.
- Analizar la estabilidad laboral en Colombia.
- Establecer cuáles son las causales para que no exista estabilidad laboral en XYZ Telecomunicaciones S.A.

- Estudiar los efectos en el sistema contable relacionados con la actual gestión de recursos humanos en XYZ Telecomunicaciones S.A.
- Estructurar una propuesta de perfil y capacitación adecuado para solventar la ocupación de cargos vacantes en el área contable de XYZ Telecomunicaciones S.A.
- Sopesar la relación costo-beneficio con base a la estabilidad laboral en XYZ Telecomunicaciones S.A.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Nuestra investigación permite analizar, evaluar y entender el ¿Por qué? El Sistema de Información Contable puede llegar perder sus cualidades fundamentales como lo son la comprensibilidad, utilidad, pertinencia, confiabilidad y comparación.

1.3.1. Justificación Social

A nivel social se estudia el comportamiento del ser humano frente a situaciones de alta presión y de responsabilidad debido a la sobrecarga laboral y de cómo estas afectan su desempeño haciendo perder su compromiso cuando no es recompensado o motivado por sus jefes bien sea de manera económica, material o social.

1.3.2. Justificación Organizacional

Ofrecerle a la organización herramientas útiles para establecer las causales que generan la rotación excesiva del personal y por ende la inestabilidad laboral del área contable, con el fin de dar a conocer los costos en los que incurre la organización al contratar permanentemente nuevo personal, así como las consecuencias que este fenómeno puede traerle a la misma.

1.3.3. Justificación Académica

El grupo investigador motivado por el conocimiento adquirido sobre las cualidades y principios fundamentales de la información contable y conscientes del significado de la misma para la toma de decisiones del área administrativa y, teniendo en cuenta que de ella depende el futuro y estabilidad de la organización pretendemos demostrar la importancia que tiene el hecho de contar con empleados motivados y bien capacitados en los cargos que desempeñen, generando así una estabilidad y un ambiente laboral que repercuta en el desempeño para el buen manejo del SIC.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

El presente trabajo cuenta con un marco de referencia en el cual se consultan autores quienes han investigado sobre el recurso humano y su rotación al igual de las diversas situaciones que se presentan en la actualidad en Colombia relacionados al tema de investigación.

1.4.1. Marco Teórico

Las personas constituyen el medio más valioso que tiene una organización, es por eso que se debe buscar la manera de potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer que tan motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral de una organización que afectan el desempeño se debe buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal generadora de inestabilidad laboral.

Dentro del marco teórico encontramos a personajes destacados en el tema como Frederick Taylor, Ingeniero mecánico y economista estadounidense quien dentro de sus teorías administrativas se enfoca en las personas resaltando la teorías del comportamiento organizacional, de las relaciones humanas y del desarrollo

organizacional. También se cuenta con trabajos desarrollados por el profesor Idalberto Chiavenato, como lo son La Teoría General de la Administración y Administración de los Recursos Humanos. De igual manera se tiene en cuenta los principios administrativos de Henri Fayol como la división del trabajo, autoridad, disciplina, remuneración, equidad, estabilidad de personal y espíritu de equipo. En cuanto a la rotación de personal, enfoque de la investigación se encuentra a armando Cuesta quien ha desarrollado un amplio trabajo basándose en los retiros de personal por motivos personales, organizacionales, sociales.

Esta investigación también se basa en la teoría de campo, de Lewin entre otros autores que han realizado investigaciones sobre el tema como: Administración de Recursos Humanos de Wayne Mondy y Robert M. Noe y, Administración de Recursos Humanos de Bohlander Snell Sherman.

1.4.1.1. Rotación del Personal

El término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

1.4.2. Marco Conceptual

Dentro del marco conceptual encontramos gran variedad de palabras las cuales poseen un significado importante para el entendimiento de la investigación.

- **Ambiente de trabajo:** Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador.
- **Ambiente laboral:** Relación social entre compañeros de trabajo como forma de expresarse, de actuar, de comportarse y de dirigirse a los demás.
- **Costo de Rotación de Personal:** se define como el costo en que incurre la organización para reemplazar una vacante tales como:
 - ✓ Autorización de un nuevo empleado
 - ✓ Costo de localización de candidatos
 - ✓ Tiempo para entrevistar a candidatos
 - ✓ Costo de exámenes psicométricos, médicos, socioeconómicos, etc.
 - ✓ Papeleo para ingresarlo en la nómina
 - ✓ Gastos para capacitación y entrenamiento
- **Enganche:** vinculación o contratación de personal a una organización.
- **Estabilidad:** permanencia o duración en el lugar donde se labora.
- **Índice de Rotación:** Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.
- **Incentivo:** todo aquello que incita o estimula a una persona para cumplir un objetivo deseado.

- **Inestabilidad Laboral:** Falta de estabilidad en lugar donde se trabaja, bien sea por despido justificado, injustificado o por renuncia voluntaria del empleado.
- **Motivación:** Es la voluntad por alcanzar metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.
- **Personal:** Conjunto de las personas que trabajan en un organización con un objetivo establecido por la misma organización.
- **Rotación:** Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de una organización.
- **SIC:** Sistema de Información Contable. Es el sistema que utiliza una organización para registrar todos sus procesos contables y poder así conocer su estado para la toma de decisiones.

1.4.3. Marco Contextual

Dentro de este marco se tomará como fuente de información la difícil situación económica que se está presentando en Colombia, el desempleo, la inestabilidad laboral y la alta rotación de la misma debido a la gran demanda de personal más joven y mejor capacitado.

1.4.3.1. Estabilidad Laboral en Colombia

La estabilidad laboral en Colombia inicia en dos facetas: la política de despidos y la de enganches. Los despidos y enganches ocurren en la población joven de 20 a 30 años y esta es rotada rápidamente de empresa en empresa a causa de que el personal laboral de esta edad no permanece más de un año en una organización a causa de encontrar un trabajo atractivo. Después de los 35 años difícilmente un trabajador puede aspirar a ser vinculado como asalariado. Esa doble política de rotación de personal y contratación preferencial de jóvenes, cuyo resultado es la

desvinculación definitiva de los trabajadores de mayor edad no es sólo un producto de la voluntad de los empleadores y/o empresarios sino el resultado del exceso de mano de obra juvenil, más educada y más económica que se está presentando en Colombia.

1.5 HIPÓTESIS

La Inestabilidad Laboral en el departamento contable de *XYZ Telecomunicaciones S.A.* afecta de manera directa a su Sistema de Información Contable, ya que al presentarse las continuas vinculaciones a causa de la alta rotación se genera discontinuidad en cada uno de los procesos o actividades contables que se desarrollan, al igual que la experiencia aprendida por el personal, la cual inicia desde cero creando retrasos en el flujo de Información Contable que se reflejan en la sobrecarga laboral que debe ejercer el empleado activo a causa del empleado saliente lo que provoca que el SIC pierda sus cualidades fundamentales como lo son la comprensibilidad, utilidad, oportunidad, pertinencia y comparación.

1.6 ASPECTO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El problema planteado ha sido trabajado sobre la revisión de bibliografías que hemos investigado y que nos ha permitido encontrar la existencia de varias teorías que se aplican a nuestro problema de investigación, por eso el tipo de investigación que se utilizará será el descriptivo, ya que se busca trabajar sobre la delimitación de hechos que conforman el problema de investigación. Además este tipo de estudio nos permite conocer el número de empleados, sus niveles de educación, su comportamiento, conducta y motivación frente al trabajo. El compromiso de los mismos frente al manejo de las técnicas contables y los mecanismos de control que aplica la organización al SIC para sus principios contables, análisis financieros, auditoría y control.

1.6.1. Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación a emplear será el inductivo, ya que esta modalidad empírica de investigación parte de la observación de la casuística de un fenómeno o hecho para que mediante la búsqueda y agrupación de semejanzas se puedan formular conclusiones de valor teniendo en cuenta que de este problema particular se podrá concluir en algo general.

1.6.2. Técnicas de Investigación

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias de investigación. Dentro de las fuentes primarias trabajaremos en:

- Entrevistas con el personal que se encuentra laborando actualmente en *XYZ telecomunicaciones S.A.*
- Entrevistas con las personas que se retiraron de la organización.
- Revisión del archivo del personal que trabajó en *XYZ TELECOMUNICACIONES S.A.* de abril de 2008 hasta septiembre de 2009. Los cargos que desempeñaban y las funciones que realizaban.

Y como fuentes secundarias utilizaremos:

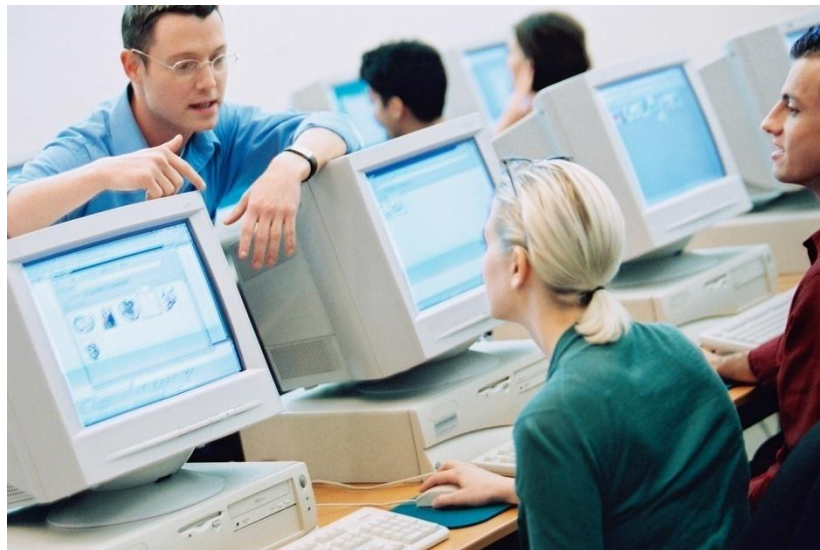
- Libros de texto referentes a la administración de recursos humanos y al sistema de información contable en las organizaciones.
- Artículos de revista y periódicos - Relacionados con entrevistas a personajes idóneos en el tema.
- Páginas Web relacionados con el tema de investigación.

En las fuentes primarias y secundarias se analizarán las respuestas a las entrevistas y se estudiarán a aquellos autores que han investigado acerca de la rotación del personal y de la inestabilidad laboral y de cómo puede afectar esta situación al SIC.

2. GESTION HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN

El presente capítulo se enfoca en la interacción entre las personas que conforman un equipo de trabajo del sector administrativo y la organización donde laboran. Estudiando el recurso humano y la organización analizaremos su interrelación para el logro de los objetivos de ambas partes.

2.1. DESCRIPCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.



Todas las organizaciones están constituidas por personas; las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales y las organizaciones requieren de las personas para poder alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones están constituidas principalmente por personas.

Las personas y las organizaciones se necesitan mutuamente para poder alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, sin embargo, los objetivos organizacionales y los personales con frecuencia entran en conflicto. Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del

estudio y aplicación de la metodología del “Comportamiento y Desarrollo Organizacional” así como la “Administración de Recursos Humanos”, ya que sin este esfuerzo cooperativo no se podrían alcanzar los objetivos fijados de una organización.

La administración de recursos humanos y el comportamiento organizacional se encargan del estudio y la aplicación de conocimientos y experiencia que poseen las personas y de cómo estas actúan dentro de las organizaciones, de esta forma se puede contar con una herramienta que ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones. Los elementos claves del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, una organización puede lograr el éxito.

El desarrollo organizacional es un plan educativo que ayuda a controlar los cambios generados en la organización, tomando en cuenta los valores, las actitudes de las personas, las relaciones, el clima organizacional y el ambiente de trabajo, ya que se orienta a todos los miembros de la organización hacia la misión y objetivos planteados. El desarrollo organizacional resalta la importancia del comportamiento humano, el clima de colaboración y la filosofía organizacional para determinar estrategias encaminadas a la satisfacción de los colaboradores en el ambiente cambiante que se presenta en la actualidad.

2.1.1. Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió con el crecimiento de las empresas a través del tiempo y con la complejidad de las tareas y diversas funciones que se desarrollan en la misma a las cuales se les debe dar una adecuada aplicación del desarrollo de las personas para realizar un buen trabajo.

10 Por eso el recurso humano se describe como el trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una organización. Generalmente el recurso humano es definido como la función que se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los empleados de una organización. El objetivo principal que persigue la función del Recurso Humano (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, para cumplir con sus objetivos establecidos. (*)

Principalmente las funciones de Recursos Humanos se dividen en diferentes procesos, los cuales son:

➤ **Reclutamiento y Selección:**

- a. Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc.
- b. Preparar y mantener los registros y estadísticas de personal. (Rotación y/o despidos dentro de la misma organización)
- c. Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal.
- d. Calificar y evaluar al personal.
- e. Preparar los contratos de personal.

➤ **Compensaciones y Beneficios**

- a. Elaboración del presupuesto de gastos de personal.
- b. Información a las partes implicadas en la fijación de las remuneraciones.
- c. Propuesta de escalas salariales.
- d. Cálculo de remuneraciones y demás beneficios económicos. (Prestaciones sociales y pagos extras).

(*) RH. Recurso Humano, generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal". – RRHH. Recursos Humanos, se refiere al área de administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir entre otras funciones.

➤ **Formación y Desarrollo**

- a. Programación de capacitaciones representadas en cursos a los nuevos empleados, supervisores, ejecutivos y demás colaboradores.
- b. Organización de programas de sugerencias.
- c. Organización de reuniones de integración y,
- d. Diagnóstico de Necesidades.

➤ **Operaciones**

- a. Garantía en seguridad social y servicios médicos
- b. Supervisión de las medidas para la prevención de accidentes.
- c. Aseguramiento en el cumplimiento de las normas y procesos correspondientes.

2.1.2. Técnicas de la Administración de los Recursos Humanos

Las técnicas de la Administración de Recursos Humanos pueden ser aplicadas directa o indirectamente a través de los cargos ocupados o funciones desempeñadas teniendo en cuenta las siguientes características:

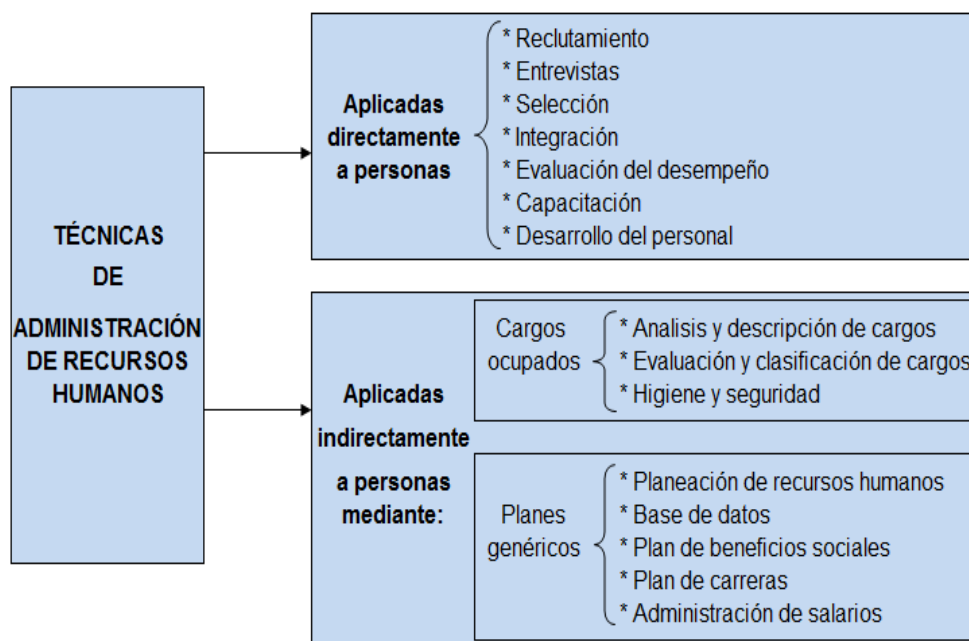


Figura 3.0 Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. p. 151

Por eso, es fundamental para una organización que desea cumplir con sus objetivos contar con un personal altamente calificado y que haya superado a satisfacción las técnicas de la administración de recursos humanos ya que de esta se desprende la buena la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo y la cultura organizacional basado en la función del Recurso Humano.

2.1.3. Variables del Recurso Humano en la Organización.

Las variables del recurso humano se enfocan en el tipo de personalidad que posee cada persona que labora en una organización dependiendo de su tipo de comportamiento. La personalidad no es mas que el patrón de pensamientos, sentimientos y conducta que presenta una persona y que persiste a lo largo de toda su vida a través de diferentes situaciones; teniendo en cuenta que las situaciones que afronta en este caso son las laborales.

Estas variables de personalidad se clasifican de la siguiente manera:

➤ Extraversión:

Es la persona que se caracteriza por ser locuaz, atrevido, activo, bullicioso, vigoroso, positivo, espontáneo, efusivo, enérgico, entusiasta, aventurero, comunicativo, franco, llamativo, ruidoso, dominante y sociable.

➤ Afabilidad:

Cálido, amable, cooperativo, desprendido, flexible, justo, cortés, confiado, indulgente, servicial, agradable, afectuoso, tierno, bondadoso, compasivo, considerado, conforme.

➤ Dependencia:

Organizado, dependiente, escrupuloso, responsable, trabajador, eficiente, planeador, capaz, deliberado, esmerado, preciso, practico, concienzudo, serio, ahorrativo, confiable.

➤ **Estabilidad emocional:**

Impasible, no envidioso, relajado, objetivo, tranquilo, calmado, sereno, bondadoso, estable, satisfecho, seguro, imperturbable, poco exigente, constante, placido, pacífico.

➤ **Cultura o inteligencia:**

Inteligente, perceptivo, curioso, imaginativo, analítico, reflexivo, artístico, perspicaz, sagaz, ingenioso, refinado, creativo, sofisticado, bien informado, intelectual, hábil, versátil, original, profundo, culto.

Las variables del recurso humano según W. Allport son basadas en la tendencia esencialista ya que para él, la personalidad es la organización dinámica, en el Interior del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y sus pensamientos característicos."

Esta definición de W. Allport indica:

- Que la personalidad es de naturaleza cambiante o variable: "organización dinámica".
- Que es algo interno, no de apariencia externa.
- Que no es exclusivamente mental, ni exclusivamente neurológico sino que su organización exige el funcionamiento de mente y cuerpo como unidad.
- Que los sistemas psicológicos son tendencias determinadas que dirigen y motivan la acción, comportamiento y
- Que la conducta y el pensamiento son característicos de cada individuo, y que en ellos se refleja su adaptación al ambiente, a la vez que son formas de acción sobre él.

Dentro de la personalidad también encontramos a los empleados que son catalogados como: Empleados tóxicos.

El término empleado tóxico se utiliza para definir a aquellos empleados que son perjudiciales para el resto de los trabajadores de una organización. Los empleados tóxicos se caracterizan principalmente por provocar constantes conflictos en el ámbito de la empresa. Dentro de los empleados tóxicos se puede incluir a otros fuera de los generadores de conflictos, los cuales son aquellos trabajadores que no cumplen con sus funciones y hacen gala de su holgazanería incluso delante de sus jefes, los caracterizados por su incompetencia y los culpables de fraudes o robos en el ámbito laboral.¹

2.2. AMBIENTE DE TRABAJO



Se define como las políticas de recursos humanos que intervienen directamente con los empleados, tales como compensaciones, beneficios, proyección profesional, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud,

¹ <http://www.blogcapitalhumano.com/2008/06/18/el-problema-de-los-empleados-toxicos/>

bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes entre otros.

2.2.1. Factores que intervienen en el ambiente de trabajo

En toda organización existen unos objetivos por cumplir, estos objetivos pueden ser sociales, funcionales, personales. Los objetivos sociales aplican a la buena relación que debe existir entre compañeros de trabajo, sentimiento de cooperación y ayuda mutua, mientras que los funcionales se enfocan en objetivos muy propios de la organización, tales como mejoramiento en los procesos de información, informes mas confiables, incrementos en ventas, etc. y; los objetivos personales que son los planteados por los colaboradores como metas propias que pueden ser alcanzadas mediante su trabajo realizado en la organización.

Factores que intervienen en el ambiente de trabajo

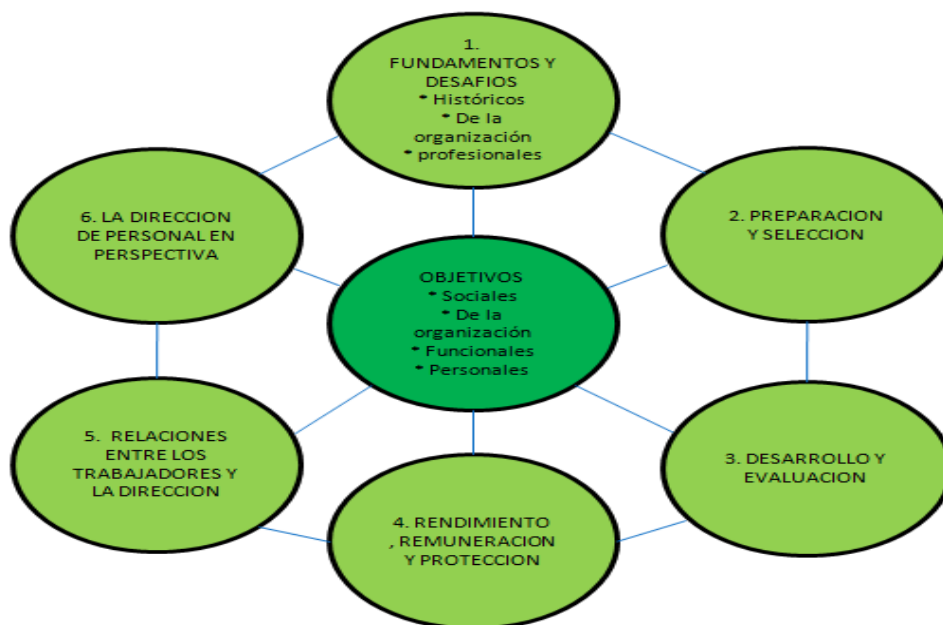


Figura 4.0 Fuente: WERTHER, William B. DAVIS, Jr. Keith. Dirección de personal y recursos humanos. p. 34

Todos estos objetivos son afectados por factores externos e internos que están interrelacionados generando los desafíos ambientales. Dentro de los desafíos se busca contar con el historial de comportamiento organizacional enfocado al

personal laboral y del perfil de profesionales que son o han sido empleados de la organización. Éste a su vez se relaciona con la preparación y selección del personal ya que de ello depende el buen trabajo y desempeño que se desarrolle dentro de la misma organización el cual debe ser evaluado bajo las condiciones de rendimiento, remuneración y protección.

Estos cuatro primeros factores (1. Fundamentos y desafíos, 2. Preparación y selección, 3. Desarrollo y evaluación y 4. Rendimiento, remuneración y protección) son los más significativos en cuanto al ambiente de trabajo ya que estos interactúan en las relaciones de trabajadores y la dirección que a su vez se enfoca en la dirección de personal. Este último es el más importante ya que genera la relación entre jefes y subordinados en cuanto a satisfacer las necesidades de los colaboradores, tales como educación, vivienda y necesidades médicas.²

2.2.2. ISO 9001: 2008 y el Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo ya no es visto como un factor muy propio de las organizaciones ya que en la actualidad en la norma ISO 9001 de 2000 apareció como una norma la cual buscaba mejorar la calidad del ambiente de trabajo y que fue modificada en el año 2008 con el fin de incrementar el buen ambiente de trabajo en las organizaciones. Esta norma en su numeral 6 trata del “Ambiente de Trabajo” como:

Se incorpora una aclaración sobre lo qué es ambiente de trabajo como las condiciones en las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas.³

El ambiente físico influye en la forma de trabajo del empleado y en la confiabilidad del proceso que éste realiza y, dentro del mismo se encuentran factores importantes como el ruido que se puede definir como todo sonido no deseado que

² WERTHER, William B. DAVIS, Jr. Keith. Dirección de personal y recursos humanos. Pág. 34 - 35

³ <http://www.scribd.com/doc/17162029/Cambios-Aprobados-Para-ISO-90012008>

puede resultar perturbador y molesto provocando fatiga y desconcentración laboral.

La temperatura y humedad hacen referencia a la clima experimentado realmente por un empleado en un ambiente dado teniendo en cuenta los pisos o herramientas (equipos de cómputo e impresoras) la cual si es alta o baja repercute en el rendimiento de las funciones del empleado manifestándose en la disminución de la capacidad de concentración, tendencia a cometer errores, y pérdida de destreza en los movimientos de los dedos cuando la temperatura es baja. Cuando la temperatura es alta se genera aumento de la transpiración e incremento de la frecuencia cardiaca provocando baja concentración y aumento en los errores laborales. La iluminación se enfoca a la luz adecuada e ideal que se debe fijar en un puesto de trabajo, sin que esta sea excesiva o escasa para prevenir forzamiento visual en el empleado.

2.2.3. Otros factores que influyen en el ambiente de trabajo

➤ Ambiente Físico y Herramientas de Trabajo

Es la visualización que se tiene respecto de las condiciones físicas y las herramientas adecuadas que ofrece la organización y, que se constituyen como facilitadores en la ejecución del trabajo diario.

➤ Propósitos

Es cumplir con las metas y objetivos establecidos por la organización con el apoyo de los trabajadores.

➤ Remuneraciones y Beneficios Sociales

El pago justo al trabajo y/o cargo desempeñado teniendo como base la igualdad en los reconocimientos económicos o sociales al buen trabajo realizado de cada uno de los empleados.

➤ **Políticas Administrativas**

Es la apreciación que hacen los trabajadores sobre las normas organizacionales que tienen por finalidad regular sus conductas dentro de la organización influyendo en el ambiente de trabajo

➤ **Supervisión y Control**

Apreciación respecto a la manera en que los jefes orientan, apoyan y controlan a sus trabajadores durante la ejecución de su trabajo diario para que este se realice de manera óptima.

➤ **Relaciones Sociales**

Es el estado de agrado respecto a la interrelación entre compañeros de la organización, con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas.

➤ **Comunicación**

Claridad, veracidad, precisión y oportunidad de la información que se transmite entre trabajadores al interior de la organización sobre aspectos únicamente relacionados al trabajo.

2.3. AMBIENTE LABORAL



El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que un trabajador debe enfrentarse a lo largo de su vida profesional. Además, es posiblemente el único lugar en el que un empleado no elige al resto de la gente que le rodea.

En cualquier otro ámbito de nuestra vida se elige con quién estar y las condiciones en las que quiere estar. Si por una u otra causa estas condiciones no son las que uno desea o con las que se siente cómodo se puede elegir libremente otro ambiente.

Cuando se elige pertenecer a un club o a una asociación, lo hacemos porque tenemos algo, por mínimo que sea, en común con el resto de las personas que pertenecen a ese club o asociación. No obstante, si no nos sentimos lo suficientemente integrados, o no queremos tratar con alguna de esas personas que pertenecen a ese mismo ámbito, tenemos nuestros propios recursos para evitar ese trato: mostrarnos ariscos, eludimos encuentros, etc.... Si tampoco

logramos evitarlo, siempre tenemos la opción de darnos de baja y no volver más por allí.

Incluso en el ámbito familiar, una persona tiene más libertad y recursos que en el mundo laboral. En el ámbito familiar sabemos con qué persona de nuestra familia nos relacionamos mejor y con cual no. Podemos incluso dejar de tratarnos con nuestros padres, hermanos, primos, tíos, etc.... Podemos separarnos o divorciarnos de la mujer si así lo deseamos. Podemos, incluso, entregar a nuestros hijos en adopción si no nos sentimos capaces de educarlos o cuidarlos...

En el ambiente laboral gente de todas las clases (económicas y culturales), colores (físicos e ideológicos), condiciones (físicas y económicas), estaturas (físicas y mentales), opiniones y creencias se juntan codo con codo con el fin de realizar un mismo trabajo y lograr los objetivos fijados por la organización a la cual trabajan.

La mayoría de estas personas no es que no las hayas elegido tú como compañeros, si no que, posiblemente en otras circunstancias ni siquiera las trataríamos, ni los miraríamos a la cara (ni ellas a nosotros). Es posible que podamos elegir a nuestros subordinados (en la mayoría de los casos tampoco), pero nunca a nuestros jefes. Es posible que se pueda elegir a los proveedores, pero nunca a los clientes.

En el ambiente laboral hay que relacionarse con compañeros de trabajo de todo tipo y se debe actuar en sinergia con ellos para conseguir los objetivos de la organización. El trabajo no es sólo aprender unas habilidades técnicas y adquirir experiencia sino convertir el ambiente laboral en un campo de desarrollo interpersonal que ayude a la formación profesional. Por eso se puede concluir que el factor más importante son las relaciones personales. Quien sepa desarrollarlas adecuadamente progresará y se sentirá bien en su trabajo.

2.3.1. Diez formas de crear un ambiente laboral basado en resultados

Medir los resultados de los colaboradores de una organización es importante para los jefes. Estas mediciones son muy importantes, ya que tienen un impacto directo en la moral de cada trabajador.

Partiendo de este enfoque los jefes buscan compensar a sus trabajadores con base a sus resultados y, para eso, necesitan fijar objetivos, destinar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos y que todos tengan conocimiento de cómo se miden los resultados de sus funciones.

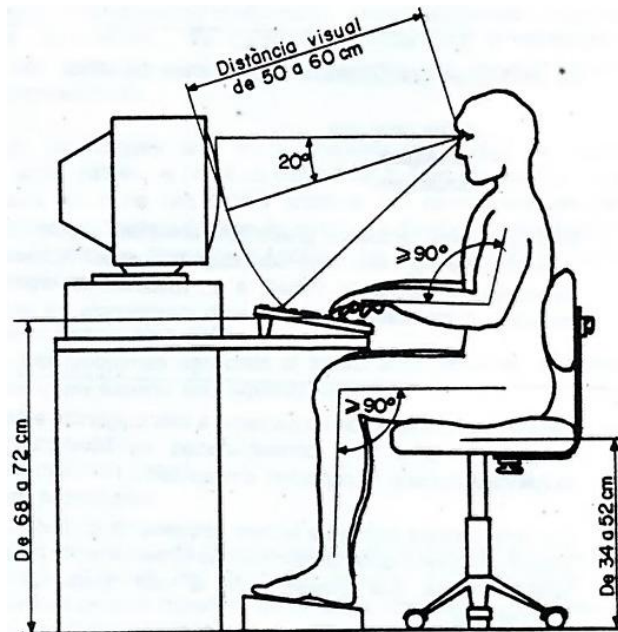
Para lograr un ambiente laboral basado en resultados existen diez puntos clave que a continuación se mencionan:

1. Realizar reuniones para informar a los trabajadores los objetivos de la organización y de cómo se ha ido avanzando en el logro de los mismos.
2. No juzgar la forma en que el equipo de trabajo utiliza su tiempo para cumplir con su trabajo; siempre y cuando demuestre los resultados deseados.
3. Recompensas e incentivos con base a resultados y no con base al tiempo en la oficina.
4. Que cada empleado sea libre para determinar su balance entre el trabajo y su vida personal cuando el cumplimiento de los objetivos de la organización ameriten laborar tiempo extra.
5. No señalar a quien puede beneficiarse del trabajo más flexible.
6. No gestionar a los colaboradores y/o compañeros de trabajo andando por la oficina.
7. Que el jefe no cree urgencias ficticias como parte de su gestión.
8. Que el jefe no se crea un gran jefe si permite que sus empleados decidan retirarse cuando se presentan dificultades laborales.
9. No permitir que el departamento de recursos humanos se encargue de hacer el trabajo relacionado con el personal sino buscar la forma en que el mismo equipo de trabajo, como equipo busque una solución.

10. Que el jefe posea la misma confianza en su equipo de trabajo como la tiene en si mismo.

Todos estos puntos fomentan un ambiente que flexibiliza la forma de trabajar, da más poder de decisión a cada uno de los trabajadores, y crea conciliación entre compañeros.

2.4. ERGONOMÍA



“La palabra *Ergonomía* se deriva de las palabras griegas "ergos", que significa trabajo, y "nomos", leyes; por lo que literalmente significa "leyes del trabajo", y se puede definir como la actividad de carácter multidisciplinar que se encarga del estudio de la conducta y de las actividades de las personas, con la finalidad de adecuar su puesto de trabajo y entornos, limitaciones y necesidades del mismo, buscando optimizar su eficacia, seguridad, comodidad y, que aplicada a una

oficina, busca la relación óptima entre la postura del cuerpo, la mesa y la silla con que se trabaja”⁴.

Existen diferentes clasificaciones de las áreas donde interviene la ergonomía en los trabajos de oficina, las cuales son:

- Ergonomía ambiental
- Ergonomía cognitiva
- Ergonomía de diseño y evaluación
- Ergonomía organizacional

2.4.1. Ergonomía Ambiental

La ergonomía ambiental es aquella que se encarga del estudio de las condiciones físicas que rodean al ser humano y que influyen en su desempeño al realizar diversas actividades, tales como el ambiente térmico, nivel de ruido, nivel de iluminación y vibraciones en las cuales se ha enfocado la norma ISO 9001: 2008 en relación al ambiente de trabajo.

La aplicación de los conocimientos de la ergonomía ambiental ayuda al diseño y evaluación de puestos y estaciones de trabajo, con el fin de incrementar el desempeño, seguridad y comodidad de quienes laboran.

2.4.2. Ergonomía Cognitiva

La ergonomía cognitiva trata de temas como el proceso de recepción de señales e información, la habilidad para procesar esta información y de los conocimientos y experiencia previa de la misma. La interacción entre el ser humano y las máquinas (computadoras) forman sistemas que dependen de un intercambio de información en ambas direcciones entre el operador y el sistema, ya que el operador controla las acciones del sistema o de la máquina por medio de la información que introduce para generar y elaborar informes para ser analizados en la toma de decisiones.

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos7/ergo/ergo.shtml>

2.4.3. Ergonomía de Diseño y Evaluación

Se encarga de diseñar y evaluar los equipos, sistemas y espacios de trabajo; su aportación utiliza como base conceptos y datos obtenidos en mediciones antropométricas, evaluaciones biomecánicas, características sociológicas y costumbres de la población a la que está dirigida el diseño con el fin de que el diseño creado para el trabajo brinde seguridad, ayude a reducir el esfuerzo y estrés innecesario en los trabajadores, lo que aumenta la eficiencia y productividad del trabajador.

2.4.4. Ergonomía Organizacional

La ergonomía organizacional se interesa en la optimización de sistemas socio-técnicos, incluyendo la estructura organizacional, políticas, y procesos. Son temas relevantes a este dominio los factores psicosociales del trabajo, la comunicación, la gestión de recursos humanos, el diseño de tareas, el diseño de horas laborables y trabajo en turnos, el trabajo en equipo, el diseño participativo, el trabajo cooperativo, los nuevos paradigmas del trabajo, las organizaciones virtuales, y el aseguramiento de la calidad.

2.5. COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL



Para analizar el comportamiento organizacional debemos primero tener en cuenta a las personas. Basados en el trabajo realizado por Idalberto Chiavenato encontramos que: “las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen” ⁵. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la Administración de Recursos Humanos.

La ARH tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).⁶

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. Pág. 95

⁶ Ibid., p.61

Los empleados como personas y como recursos

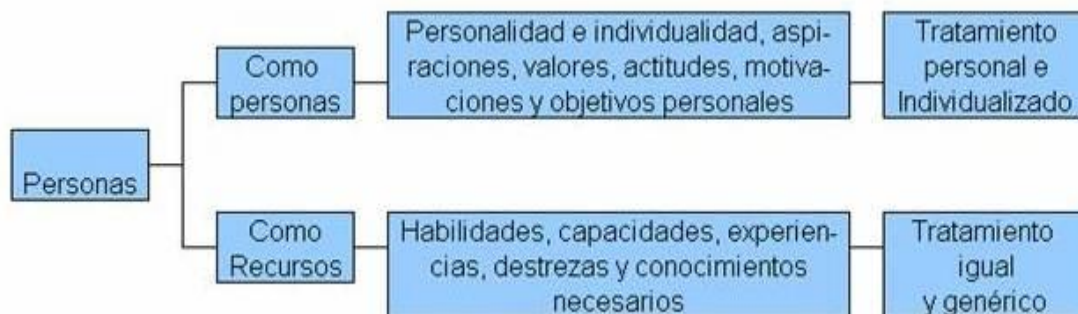


Figura 5.0 Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. p. 60

2.5.1. Las personas en la organización

La moderna ARH pretende tratar a las personas como personas y como recursos de la organización importantes, pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no sólo como recursos o insumos. Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos – casi de la misma manera como si fueran máquinas o equipos de trabajo, – como meros agentes pasivos de la administración. Sin embargo esta manera estándar y retrograda de ver a las personas provocó resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alienación de las personas respecto de sus tareas en la organización. En consecuencia, sobrevinieron problemas de calidad y productividad que fueron enfrentados como si perteneciesen a la gerencia y a la dirección exclusivamente, y no a las personas, esta situación condujo a que los problemas fueran resueltos y cuestionados sólo por una minoría – que no tenía otra cosa qué hacer – puesto que la gerencia y dirección constituyen un pequeño porcentaje de las personas que trabajan en la organización. Dado que muchos de estos problemas fueron postergados y transferidos, se redujo la competitividad de las organizaciones, la tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de organización, sean los administradores de su propia tarea, y no solo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr

un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así como crecen y se consolidan las organizaciones exitosas.⁷

El comportamiento organizacional parte de la interacción entre las personas y la organización para la cual laboran teniendo en cuentas las necesidades de la empresa y de si mismos.

2.5.1.1. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.



Figura 6.0 Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. p. 115

La teoría de Campo, de Lewin también estudia y analiza el comportamiento de las personas en las organizaciones. Por eso se tiene en cuenta ya que según esta teoría el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. Pág. 61

una situación total (Gestalt) involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.

2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que le rodea.

Ese campo psicológico es el espacio vital constituido por la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta el ambiente externo; aún más, es el ambiente relacionado con sus necesidades reales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, la persona o las situaciones pueden – o prometen – satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando – o pretenden – causar algún daño o perjuicio. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, en tanto que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión y alejamiento. La atracción es una fuerza o vector que se dirige hacia el objeto, hacia la persona o hacia la situación, en tanto que la repulsión es la fuerza o vector que impulsa a alejarse, intentando escapara del objeto, de la persona o de la situación. Cuando dos o mas vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una resultante (o momento) de fuerzas. En algunas oportunidades el movimiento producido por los vectores puede ser contenido por una barrera (impedimento u obstáculo). En general, el movimiento puede ser de acercamiento o de alejamiento, según la teoría de campo, el modelo de comportamiento humano puede representarse mediante la ecuación:

$$C = f(P, M)$$

Donde el comportamiento (C) es el resultado o función (f) de la interacción entre la (P) persona y su ambiente (M). En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características adquiridas mediante genéticas y por las características adquiridas mediante el aprendizaje a través del contacto con el ambiente. La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.⁸

2.5.2. Teoría de la disonancia cognitiva

La teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si los conocimientos que una persona tiene de sí misma y de su ambiente no son coherentes entre sí (un conocimiento es lo contrario del otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencia, y cuando ella ocurre (por ejemplo, un individuo cree algo pero actúa contrariamente a esa creencia), el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, denominado disonancia. El elemento cognitivo es una creencia conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras: disonante, consonante o irrelevante.

1. *Relación disonante*: el individuo sabe que es nocivo, pero continua fumando (dos conocimientos en relación disonante).
2. *Relación Consonante*: el individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. Pág. 63

3. *Relación irrelevante*: El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal y procura escapar del conflicto íntimo adoptando una de las tres posiciones siguientes:

1. Puede reducirla cambiando sus conocimientos personales para sintonizarlos o adecuarlos a la realidad externa. La persona cambia su comportamiento para reducir la disonancia con la relación externa.
2. puede reducirla intentando cambiar la realidad externa, adoptándola a sus conocimientos, la persona mantiene sus convicciones e intenta cambiar el mundo que la rodea para adecuarlo a ellas.
3. si no puede cambiar sus conocimientos personales ni la realidad externa, la persona convive con el conflicto íntimo e la relación disonante o incoherente.

El conocimiento permite que el individuo utilice un cuadro de referencias para situarse en el mundo que lo rodea y entenderlo de manera adecuada. La disonancia cognitiva es producto de situaciones que implican algún proceso de decisión del individuo y el conflicto resultante de conocimientos que no concuerdan entre si. La vida de cada persona es una búsqueda constante de reducción de disonancias.

De estos dos enfoques (la teoría de campo y la de la disonancia cognitiva) se concluye que el comportamiento de las personas se basa más en sus percepciones personales y subjetivas que en los hechos objetivos y concretos de la realidad. En estas circunstancias, no cuenta la realidad, sino la manera personal e individual de verla e interpretarla. En consecuencia, las personas se comportan,

no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.⁹

A partir de la teoría de campo y de la teoría de disonancia cognitiva surgen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas teniendo en cuenta “*La Naturaleza Compleja del Hombre*”.

1. El hombre como ser que realiza actividades, puesto que no solo recibe insumo del ambiente y actúa ante ellos sino que también adopta una actitud proactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente y, en algunas ocasiones, provocándolos.
2. El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo, ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.
3. El hombre como modelo del sistema abierto, dirigido hacia objetivos interdependientes con el medio físico y social, e involucrando activamente en transacciones con el ambiente, en la medida que busca sus objetivos. Esto implica que desarrolla capacidades intelectuales de procedimiento (pensar, decidir, actuar, etc.) y adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente, y afrontarlas.

Aquí es importante conocer el contenido intelectual del hombre y la manera como lo adquirió: sus percepciones y como éstas son un sistema de filtros mediante los cuales concibe la realidad que le rodea.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. p. 65

aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensa y suspensión, de factores sociales, políticos, del ambiente laboral existente, etc.).

2.5.3. Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones

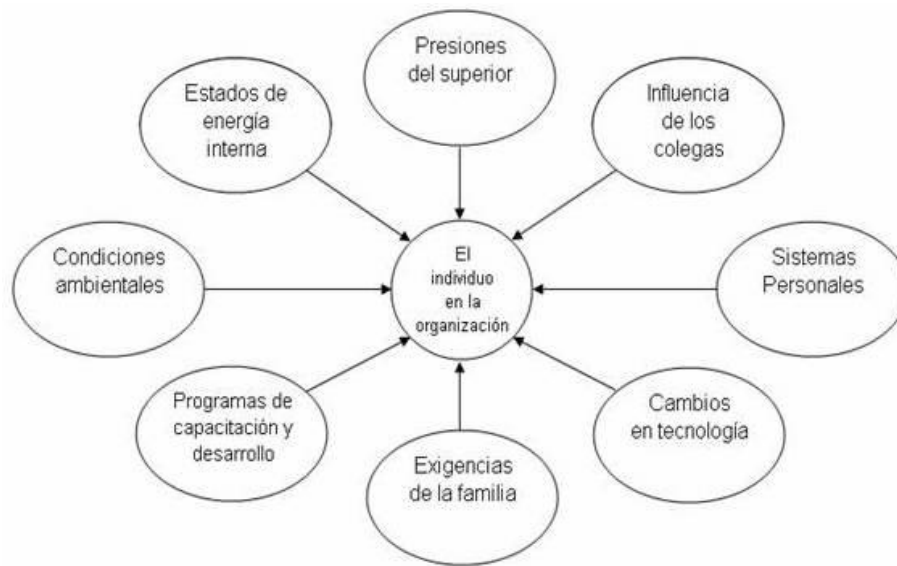


Figura 7.0 Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. p. 67

Enfocados en el análisis de comportamiento organizacional también se debe tener en cuenta:

2.5.3.1. Actitudes del comportamiento organizacional

Las actitudes son enunciados de evaluación con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan como se siente uno acerca de algo y se conforma por:

- Componente cognoscitivo de una actitud, el segmento de opinión o de creencia que tiene una actitud.

- Componente afectivo de una actitud, es el segmento emocional o sentimental de una actitud.
- El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo.

Al analizar las actitudes como la conjunción de tres componentes: cognición, afecto y comportamiento, ayuda a entender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento generado en las organizaciones.

2.5.3.2. Fuentes de las Actitudes

Las actitudes, como los valores, se adquieren de los padres, maestros y grupos de compañeros. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas. Después, en nuestros primeros años, empezamos a moldear nuestras actitudes de acuerdo con aquellos que admiramos, respetamos o tal vez hasta tememos. Observamos la forma en que la familia y los amigos se comportan y moldeamos nuestras actitudes y comportamiento para alinearlos con los de ellos.

En las organizaciones, las actitudes son importantes ya que afectan el comportamiento en el trabajo y su ambiente.

2.5.3.3. Tipos de Actitudes

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional enfoca su atención en un número limitado de actitudes relacionadas con el trabajo. Estas capturan las evaluaciones positivas o negativas que los empleados mantienen acerca de los aspectos de su ambiente de trabajo.

2.5.4. Habilidades del Comportamiento Organizacional

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Personalidad: se habla de la personalidad como la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se ve formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en inglés) que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO.- se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

Maquiavelismo: Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir.

Autoestima: es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedo o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

Auto monitoreo: ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso trata este punto, habla de las personas con alto auto monitoreo que pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje, es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel comportamiento bueno que es recompensado, es mejor reforzar que aplicar castigos solo pueden provocar efectos negativos.

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

Ya una vez analizado y comprendido el comportamiento organizacional podemos ver como este se refleja en XYZ Telecomunicaciones S.A. mediante el siguiente cuadro:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN XYZ TELECOMUNICACIONES S.A.		
1	ESPIRITÚ DE ANIMO E ILUSIÓN 	Cuando la persona es contratada en la organización tiene unas metas y unos objetivos. Dentro de sus metas se encuentran: - Adquirir experiencia laboral y brindar sus conocimientos académicos universitarios, - Obtener ingresos para cubrir sus obligaciones. Y dentro de sus objetivos están: - Realizar un buen trabajo el cual a corto o largo plazo sea reconocido - Conocer todos los procesos de la organización para crear nuevos sistemas que faciliten el control y análisis de los mismos. - Contar con el apoyo y flexibilidad de la organización en cuanto al espacio de la vida personal del trabajador.
2	CONFUSIÓN Y TEMOR EN EL TRABAJO 	- Al inicio de sus primeros días laborales el empleado recibe una capacitación que no es la más apropiada, ya que en el afán de cubrir el espacio que dejó el empleado anterior miran al personal nuevo como una máquina que debe registrar la información contable sin tener en cuenta que éste puede equivocarse al no tener conocimientos claros de los diferentes procesos existentes en la organización. - Se detectan errores contables a los cuales se les da una breve explicación pero que genera a su vez un llamado de atención. - Inicia el temor por hacer mal el trabajo, ya que no se cuenta con una buena capacitación ni la confianza con los jefes para pedir su colaboración.
3	DESESPERO 	- El temor por realizar un mal trabajo y la falta de compañerismo hace que el empleado tenga un bajo rendimiento laboral y que se sobrecargue de trabajo teniendo que laborar tiempo extra.
4	DECEPCIÓN 	Luego de que el empleado nuevo aprende los procesos de trabajo de la organización mejora su rendimiento laboral y se exige así mismo trabajando tiempo extra para cumplir con los objetivos establecidos por la organización. La decepción aparece cuando todos sus esfuerzos no son recompensados ni motivados por parte de sus jefes.
5	ABURRIMIENTO 	Cuando el empleado no es incentivado ni motivado en su trabajo, éste empieza a sentir fastidio y aburrimiento en sus obligaciones laborales que se ve reflejado en el bajo rendimiento y falta de compromiso que presenta en su trabajo.
6	HUIDA 	Al final de todo este proceso el empleado decide renunciar, bien sea por que encontró un nuevo empleo o porque no sigue soportando las condiciones en la cuales se encuentra.

Figura 8.0. Comportamiento organizacional en XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia

La anterior gráfica muestra el comportamiento organizacional de los empleados en XYZ Telecomunicaciones S.A. los cuales inician con la ilusión de realizar un buen

trabajo y en medida de su vida laboral se encuentra con factores de comportamiento humano y un ambiente laboral no apropiado que lo lleva a huir de su trabajo.

3. ESTABILIDAD LABORAL EN COLOMBIA

En Colombia se ha prestado poca atención a la estabilidad laboral; se piensa que solo las grandes y modernas empresas ofrecen empleos estables restando importancia a las microempresas; por eso la estabilidad laboral se genera a partir de dos facetas: los despidos y enganches en las grandes y pequeñas empresas.

3.1. DESPIDOS Y ENGANCHES.



Los despidos en Colombia son cada día mas frecuentes, esto se debe a la difícil situación económica que se esta presentando en el mundo, lo que ha conducido a que grandes empresas colombianas y extranjeras ubicadas en Colombia tomen como una de las medidas para afrontar esta situación, el despido masivo de personal, tal es el caso de Ecopetrol, ensambladoras de vehículos, Kraft foods entre muchas otras empresas.

Estas decisiones son tomadas en gran parte por el temor de los empresarios quienes no analizan la situación real de su empresa. Para ello es necesario preguntarse: *¿Realmente me está afectando la “crisis económica que se está*

presentando en el mundo”? Se debe razonar lo suficiente en esta pregunta ya que muchos empresarios se dejan llevar por la crisis psicológica adoptando medidas extremas como lo son los despidos masivos, que pueden perjudicar la situación real de la organización.

En la actualidad los empresarios toman las siguientes decisiones que creen son las más correctas para prevenir el cierre de la empresa frente a la expectativa de la “crisis económica”:

1. Liquidar a aquellos trabajadores que tienen contrato temporal (Cuando se haya llegado a la fecha establecida en el contrato).
2. Jubilar de forma anticipada o a través de la jubilación parcial a aquellos trabajadores que cumplan con los requisitos exigidos por la ley.
3. Pactar con los trabajadores una indemnización “X” (La cual debe ser inferior a la que realmente correspondería en caso de ser un despido improcedente).

Pero este tipo de decisiones trae consigo una serie de consecuencias que puede afectar cualquier organización.

- 1 Los contratos temporales se realizan casi siempre a trabajadores jóvenes; al dar por terminados estos contratos se priva a la organización de nuevos conocimientos que ellos pueden aportar ya que tienen mayor capacidad de aprendizaje, adaptación y deseos de innovar. Optar por prescindir de ellos sería apostar por el futuro de la organización que debe adaptarse a un mercado cada vez más competitivo y cambiante.
- 2 Realizar jubilaciones anticipadas y jubilación a tiempo parcial implica que el personal de mayor edad, con más antigüedad, que conoce mejor la empresa, el cual posee más experiencias acumuladas, va dejar de prestar

servicios a la organización (o a reducir considerablemente su jornada en el caso de la jubilación parcial). Por norma general, las personas de mayor edad son más leales y estables que los más jóvenes. Un trabajador joven que se está iniciando en el mundo laboral, fácilmente cambiará de empresa si se le ofrecen mayores incentivos económicos o simplemente en el momento en el cual le incomode algún aspecto de la organización, este tipo de empleados regularmente no posee responsabilidades a su cargo lo que hace que sea impulsivo y tome decisiones sin preocuparse por su estabilidad laboral. Una persona mayor, valorará de forma más importante otra serie de incentivos, como la estabilidad en el empleo, la cercanía a su domicilio, el buen clima laboral y la independencia inherente a tantos años de profesión motivado por la estabilidad económica que le brinda a su familia con su trabajo. Privar a la empresa de este grupo de trabajadores puede ser una buena decisión a corto plazo (en cuanto a tema económico se refiere) pero habrá perdido la confianza y la seguridad que confieren personas de probada experiencia.

- 3** En cuanto a la opción de “pactar” despidos con sus trabajadores puede ser la mejor opción “a priori” pero también la más costosa, ya que el trabajador solo aceptará el retiro de la empresa con unos buenos incentivos económicos.

3.1.1. Enganches



Los enganches, también conocidos como contratación laboral se encuentran ubicados en la población joven entre los 20 y 30 años, esto se debe a que en la actualidad los jóvenes colombianos rotan rápidamente de empresa en empresa. Después de los 35 años de edad muy difícilmente un trabajador es contratado como asalariado. Esta situación que se presenta de rotación constante de personal y enganche preferencial de jóvenes, cuyo efecto es el despido de los trabajadores de mayor edad no se debe siempre a la voluntad de los empresarios. Esto se debe al exceso de la mano de obra juvenil más educada con un nivel intelectual más alto y de menor costo.¹⁰

La mano de obra joven en Colombia busca estabilidad laboral donde sean bien remunerados, en la búsqueda de ese objetivo se inicia una rotación continua de empresa en empresa hasta llegar a la edad de 35 años, donde ya es muy difícil encontrar estabilidad laboral. Esto genera que la vida productiva de un empleado después de los 35 años no tenga competitividad en el campo laboral y se dedique a actividades independientes o al manejo y montaje de microempresas. Debido a

¹⁰ <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/ensayoecono/14.htm>

esta situación en Colombia no existe clase obrera. No puede haber clase obrera en un país donde la probabilidad de llegar a los 10 años en una empresa es menos del 4% y donde la perspectiva laboral después de los 35 años es el trabajo por cuenta propia.

Esto también se debe a que la clase empresarial cifra sus expectativas de utilidades no tanto en las nuevas tecnologías o en la creación de nuevos productos y/o servicios sino en el manejo del recurso humano seleccionando el trabajador más costoso que hay que despedir y al más barato que habrá de remplazarlo.

3.1.2. Opinión Política

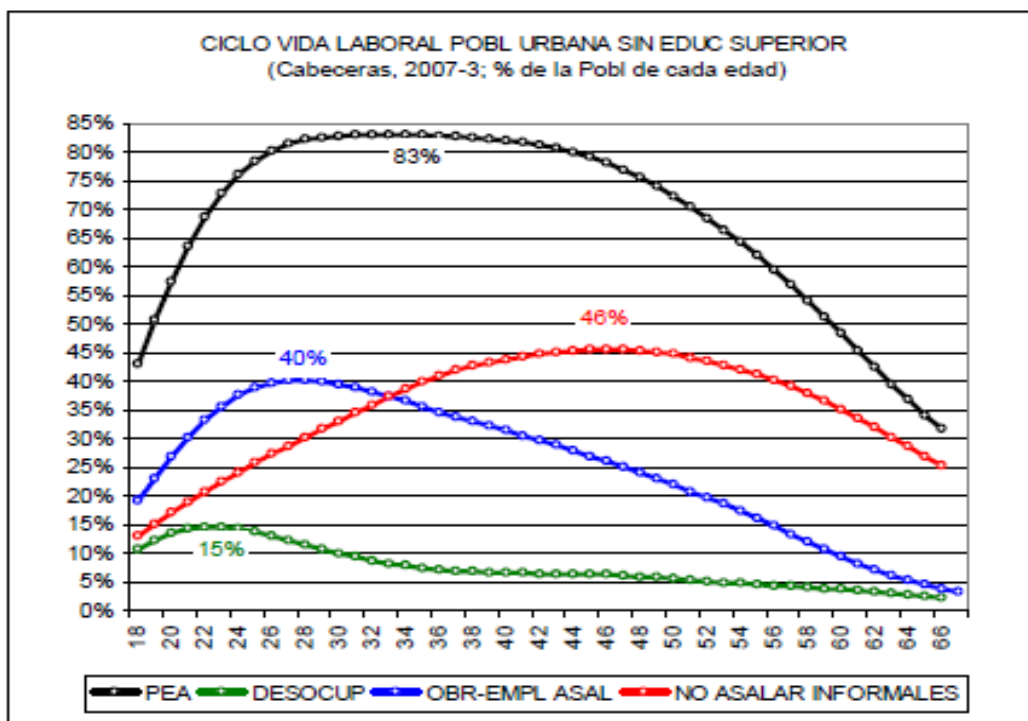


Frente a los enganches laborales el Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez en el Concejo Comunal desarrollado en Chinchiná (Caldas) el 2 de mayo de 2009 advirtió que "Las cooperativas no se pueden utilizar para un enganche laboral precario, "No se puede pretender crear empleo despojando una buena remuneración... no se puede empobrecer a la gente por generar más empleo"¹¹

¹¹ <http://www.elespectador.com/articulo139013-gobierno-cooperativas-no-pueden-fungir-enganches-laborales-precarios>

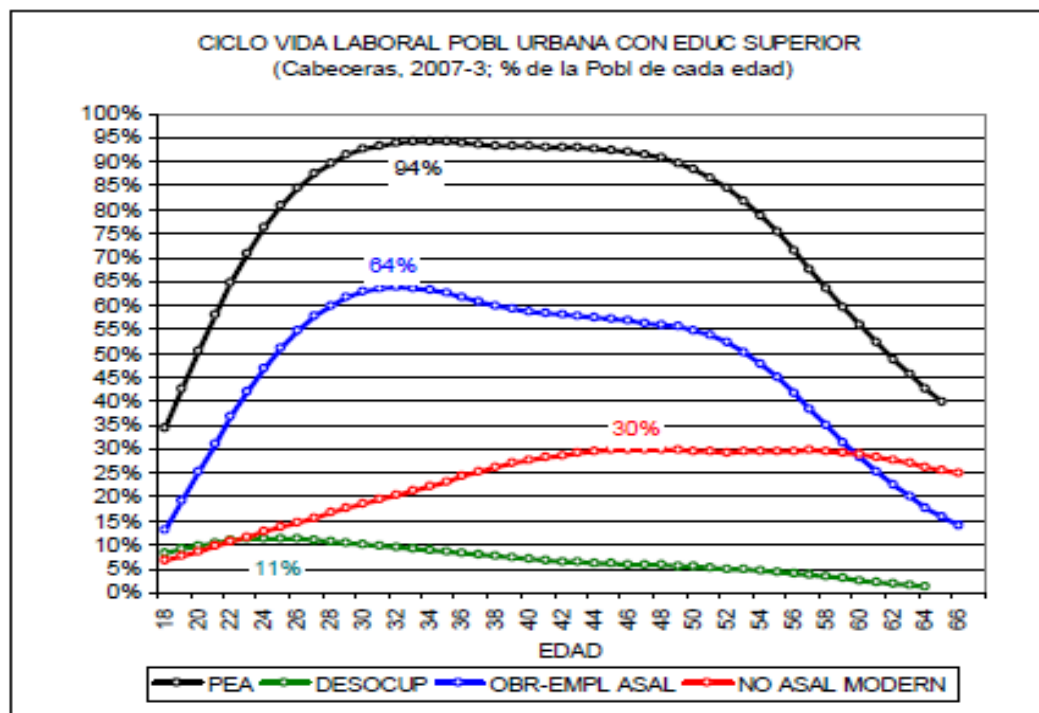
3.1.3. Ciclo de vida laboral

El ciclo de vida laboral en Colombia depende en cierta parte del nivel de educación del empleado y de su edad, este se caracteriza según su población con o sin educación.



Gráfica 1.0 Fuente. DANE. Encuestas hogares. Ciclo de vida laboral urbana sin educación superior

- PEA: Población Económicamente Activa
- DESOCUP: Clase desocupada
- OBR-EMPL ASAL: Clase obrera asalariada
- NO ASALAR INFORMALES: Clase obrera no asalariada informal



Gráfica 1.1 Fuente. DANE. Encuestas hogares. Ciclo de vida lab. Pob. Urb. con educación superior

De lo que podemos analizar que:

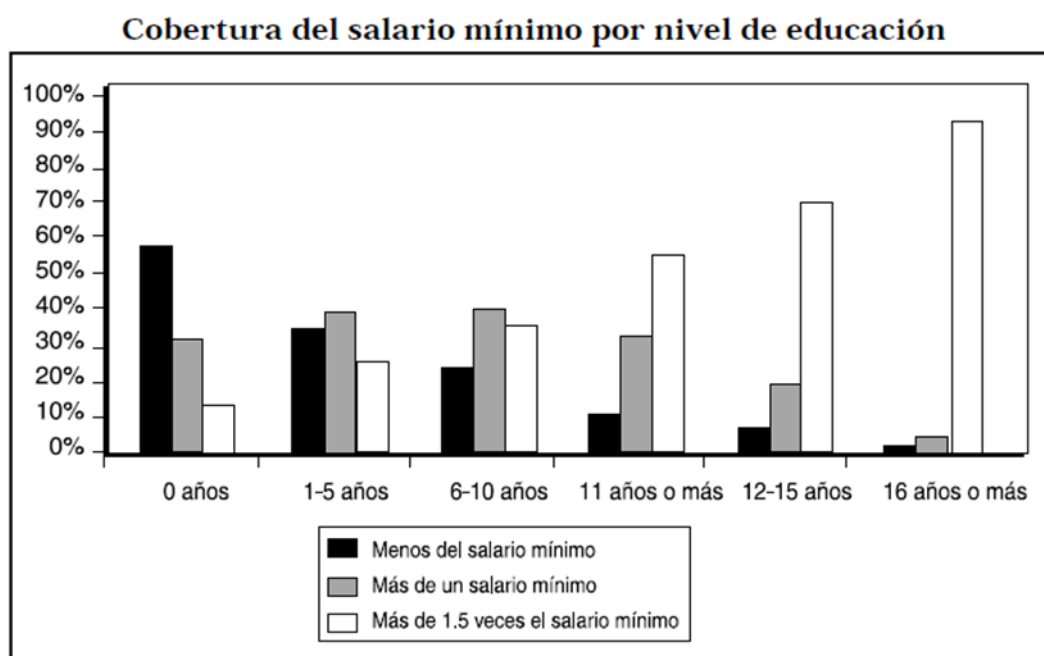
Para los menos educados hay un ciclo de vida laboral pronunciado:

- Vinculación al mercado laboral menos intensa y más temprana y desvinculación más temprana.
- Los más jóvenes comienzan experimentando un desempleo elevado y más alto que para los que cuentan con educación superior; ese porcentaje cae con la edad.
- Menor importancia de los empleos asalariados que caen rápidamente con la edad. Mayor importancia de los empleos no asalariados que suben rápidamente con la edad antes de comenzar a reducirse a medida que esta población se

retira del mercado laboral. Entre los más educados más del 50% de la población labora en empleos asalariados hasta los 55 años

Ese ciclo de vida laboral es menos marcado para los más educados: (mayor actividad, mayor salarización).

3.1.4. Salario Mínimo por nivel de educación



Gráfica 2.0 Fuente. Departamento Nacional de Planeación.

La mayor parte de la población pertenece al sector informal el cual posee un grado de escolaridad muy bajo que no supera la educación básica secundaria, lo que provoca una desventaja para los mismos ya que se genera disminución de posibilidades de emplearse en un sector formal.

En Colombia se puede apreciar una clara tendencia a demandar cada vez mas personas de mayor nivel educativo, mientras que las personas que tienen escolaridades entre los 0 y 10 años han presentado un estancamiento o un leve descenso. Con esto y con el aumento de personal mas capacitado y estudiado en Colombia se genera una oferta (exceso de personal estudiado) mayor a la

demanda de precios (salarios) los cuales tienden a bajar porque se podría demandar personal mas capacitado a unos costos menores lo que aumentaría los despidos del personal menos estudiado provocando inestabilidad laboral.

3.2. COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LABORAL



El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente. Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede

sintetizarse en el siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas? Se ha documentado cómo las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, asesores, clientes, empleados, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano, la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.

Muchas de las preguntas que componen este texto se referirán a cada una de las dimensiones. Sin embargo, se adelantan algunas precisiones conceptuales sobre cada una.

- **Identificación de competencias:** Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo” (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las Metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

- **Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

- **Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá

mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

- **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje

continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas.

Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Competencia en el mercado laboral

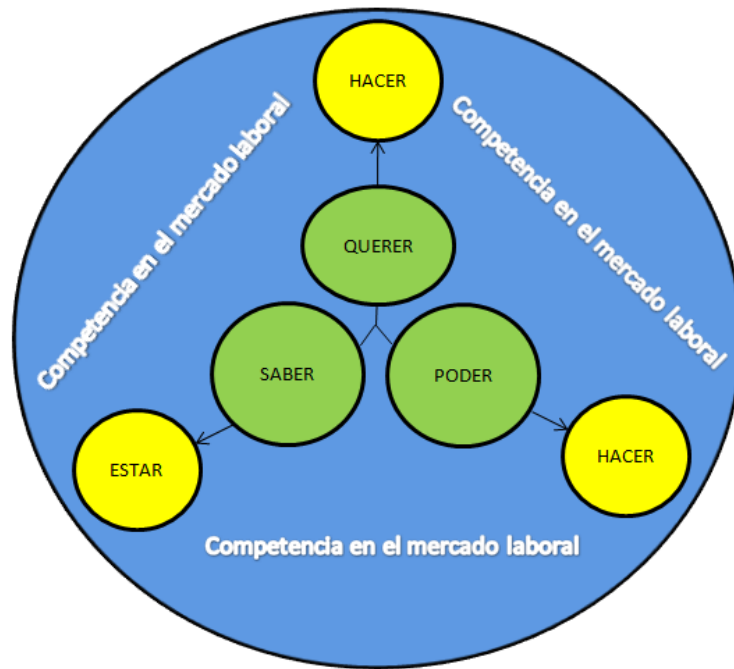


Figura 9.0. Competencia en el mercado laboral. Elaboración propia

Poder hacer

- Capacidad para valorar los puntos fuertes y débiles de si mismo
- Confianza en si mismo
- Perseverancia y empeño en el logro de los objetivos
- Capacidad para superar dificultades y resolver conflictos y
- Capacidad de adaptación a los cambios

Saber estar

- Habilidades de comunicación
- Capacidad de trabajo en equipo
- Orientación hacia los compañeros (estar dispuesto a escuchar a los demás)
- Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes

- Tolerancia al estrés
- Capacidad para adaptar al lenguaje, comportamiento, etc. a distintas situaciones.

Querer hacer

- Capacidad para mantener un nivel de actividad elevado.
- Espíritu emprendedor. Buscar activamente nuevas oportunidades
- Creatividad
- Iniciativa para poner en marcha nuevos planes
- Tener una visión positiva de las cosas.

Hay que resaltar que cada puesto de trabajo exige unas competencias diferentes, no obstante además de los conocimientos requeridos por el mismo cargo; las habilidades más valoradas por el mercado laboral cualificado se pueden agrupar en cuatro grandes categorías:

- Habilidades relacionales,
- Habilidades organizativas,
- Habilidades auto-motivacionales y
- Conocimientos específicos informáticos y de idiomas.

De esta forma se puede definir la competencia laboral como la “característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982).

Las habilidades relacionales se justifican internamente porque todas las empresas son organizaciones formadas por profesionales y necesariamente se establecen relaciones entre ellos o bien entre departamentos para compartir información, poner proyectos en marcha, y cumplir con los objetivos organizacionales. En definitiva la comunicación debe fluir por toda la organización. Las habilidades de relación además también vienen justificadas externamente porque una

organización debe cumplir su misión en el mercado y esto implica relaciones con los demás agentes externos como lo son los clientes, proveedores, etc. así pues, a un candidato se le exigirá: capacidad de convicción, capacidad para la venta y capacidad para generar red de contactos.

En cuanto a las habilidades organizativas, a los candidatos se les pide ser capaces de liderar proyectos, dirigir equipos de trabajo y ser creativos e innovadores, es decir, capaces de producir e introducir nuevas ideas y cambiar aspectos del trabajo que mejoren los procesos habituales de funcionamiento pero sobre todo que posean capacidad de liderar.

Respecto a los conocimientos específicos, se debe resaltar el conocimiento y dominio de idiomas y sistemas informáticos donde hace unos años eran valorados muy positivamente, pero que hoy en día se han convertido en un requisito prácticamente imprescindible para ser competitivo en el mercado laboral.

Todas las organizaciones valoran habilidades auto-motivacionales del candidato o del empleado es decir, las capacidades para estar sometidos a tensiones provocadas por la dinámica laboral, la capacidad para gestionar nuestro tiempo y, por último la ética profesional.

En un joven profesional las competencias más valoradas son el entusiasmo, la creatividad, capacidad de comunicación, capacidad de aprendizaje, capacidad para trabajar en equipo, orientación al cliente, la empatía y la adaptación a los cambios. Mientras que el perfil más habitual de competencias para una candidatura experimentada son la iniciativa, la capacidad para innovar, la gestión de equipos de trabajo, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el auto-control.

3.3. FACTORES QUE DETERMINAN LA ESTABILIDAD LABORAL



El gobierno de Uribe ha gastado millones de dólares en una gigantesca campaña de cabildeo en los Estados Unidos, con el propósito de presionar al partido Demócrata a aprobar un Tratado de Libre Comercio que solo beneficiará a las trasnacionales estadounidenses. Pero además, lo ha hecho con engaños. Lejos de mejorar la situación laboral de los colombianos, el gobierno obliga a nuestros trabajadores a emplearse “si logran hacerlo” en las peores condiciones, provocando que la mitad de ellos no tengan ninguna estabilidad laboral ni seguridad social, lo que ahonda más aun la situación de los trabajadores colombianos. De la misma forma, muchos son contratados a través de Cooperativas de Trabajo Asociado - CTA, que desconocen sistemáticamente los derechos laborales consagrados por la OIT tenidos en cuenta en algunos aspectos de nuestra monografía, y es precisamente el propio gobierno nacional uno de los principales promotores de esta indigna modalidad de trabajo, que sin ir más lejos se presentan en nuestra investigación como causa indirecta de la excesiva rotación de personal; la mayoría de las instituciones públicas de salud utilizan a las CTA para contratar a su personal, incluidos los médicos y cirujanos. La propia ley

de reforma laboral, elaborada por Uribe en el año 2002, en la que el gobierno prometió la creación de 160.000 empleos por año, fue seriamente cuestionada en la Corte Constitucional, porque lejos de haber sido eficaz en la generación de empleo, ha causado un detrimento en la calidad de vida de los trabajadores.

La desregulación de las normas laborales ha conducido a la negación de los derechos de asociación sindical y contratación colectiva. La tasa de sindicalización es la más baja desde 1947, 850.000 de una población económicamente activa de 18,5 millones. El número de trabajadores amparados por convenciones o pactos colectivos es inferior a los trescientos mil, de una población de asalariados de 8 millones. Existe un fenómeno de tercerización laboral (out - sourcing) que ha adquirido particular relevancia con la legalización hecha por nuestro Gobierno. Las contrarreformas laborales y de la seguridad social han acabado o vuelto imposible acceder a derechos como: las pensiones, las cesantías, la estabilidad en el empleo, las vacaciones, la salud, los contratos individuales de trabajo, los contratos de aprendizaje, entre otros.

En el mes de Febrero, 2500 obreros de 5 plantaciones de palma africana ubicadas en Puerto Wilches, Santander, salieron a una huelga que duró un mes y sus pedidos ilustran la situación del país: contratación directa y eliminación de las CTA, reconocimiento del transporte al sitio de trabajo, el almuerzo, pago de las dotaciones de ropa, calzado, elementos de protección y subsidio familiar. De 4.000 obreros que tienen estas plantaciones, solamente 600 tienen contrato individual de trabajo y convención colectiva los otros 4400 son contratados a través de CTA, por lo cual reciben un ingreso mensual de 120 dólares, muy inferior al salario mínimo legal. En el mismo sentido, 1000 trabajadores de la planta de Cerromatoso estuvieron en paro durante más de un mes, para exigirle a la BHP Billiton que contrate a más de 2500 obreros directamente. Estas luchas son ejemplarizantes para el resto de los obreros y tendrán que ampliarse. Si el partido Demócrata de Estados Unidos es sensible ante la presión de sus propios sindicatos y ante la

evidencia pública, el TLC no puede ser ni siquiera sometido a votación, pues las condiciones laborales impuestas por el gobierno colombiano están muy distantes de respetar y proteger los derechos laborales. De esta manera, podemos analizar como un problema que parece tan común resulta siendo importante dentro de nuestro marco contextual, el marco que estamos viviendo actualmente en la rama asalariada, mas allá de ser un reproche, es un hecho analizable y cuestionable y, al mismo tiempo, nos permite observar más detenidamente una problemática que influye nuestra investigación.

Según nuestra constitución política [art. 53], el estado y la ley deben propender por la estabilidad laboral del trabajador colombiano, sin embargo la jurisprudencia ha desarrollado un principio superior a la estabilidad laboral, principio que se ha denominado estabilidad laboral reforzada, con el cual se busca garantizar la estabilidad del trabajador en casos muy particulares y que puedan afectar gravemente algunos principios constituciones del trabajador. Estos principios han adquirido más importancia por ejemplo en la mujer embarazada o en los directivos de los sindicatos, casos en los cuales, según el principio de estabilidad laboral reforzada, para despedir estos empleados no es suficiente con la existencia de las justas causas contempladas por la ley laboral. Sobre el principio de estabilidad reforzada en el caso de la mujer embarazada, ha dicho la corte entre otras en la sentencia C-470 de 1997:

“En general el derecho a la estabilidad laboral consiste en la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los correspondientes beneficios salariales y prestacionales, incluso contra la voluntad del patrono, si no existe una causa relevante que justifique el despido. Una estabilidad reforzada implica que el ordenamiento debe lograr una garantía real y efectiva al derecho constitucional que tiene una mujer embarazada a no ser despedida, en ningún caso, por razón de la maternidad. La protección tiene entonces que ser eficaz, por lo cual su regulación y aplicación está sometida a un control constitucional más estricto pues, la Constitución ordena un amparo especial a la estabilidad laboral de

las mujeres que se encuentran en estado de gravidez, por lo cual no es suficiente que el ordenamiento legal asegure unos ingresos monetarios a esas trabajadoras, sino que es necesario protegerles eficazmente su derecho efectivo a trabajar”

La corte constitucional ha sido tan estricta en su interpretación de la estabilidad laboral reforzada, que incluso considera que la indemnización económica no es suficiente para garantizar tal estabilidad, y así dejó constancia en la misma sentencia ya referida:

El mecanismo indemnizatorio acusado es constitucionalmente cuestionable, no por su contenido intrínseco, sino debido a su insuficiencia, pues no ampara eficazmente la estabilidad laboral de las mujeres que van a ser madres o acaban de serlo.

Es por eso que en algunos casos, y en especial en las entidades estatales, el juez en lugar de condenar al empleador a indemnizar a una mujer que ha sido despedida en estado de embarazo o en su periodo de lactancia, ordena su reintegro.

Respecto de los sindicatos, la misma ley laboral les confiere una protección especial, toda vez que prohíbe despedir a un empleado con fuero sindical sin antes haber sido levantado el fuero por un juez.

Sobre el respecto dice el artículo 405 del código sustantivo del trabajo:

Se denomina “fuero sindical” la garantía de que gozan algunos trabajadores de no ser despedidos, ni desmejorados en sus condiciones de trabajo, ni trasladados a otros establecimientos de la misma empresa o a un municipio distinto, sin justa causa, previamente calificada por el juez del trabajo.

La estabilidad laboral reforzada es aplicable también a los trabajadores que sufren de alguna discapacidad, o condiciones que los coloque en desventaja frente a otros trabajadores.

Al respecto ha dicho la corte constitucional en sentencia C-531 del 2000

“Con esa estabilidad laboral reforzada se garantiza la permanencia en el empleo del discapacitado luego de haber adquirido la respectiva limitación física, sensorial o sicológica, como medida de protección especial y en conformidad con su capacidad laboral. Para tal fin deberán adelantarse los programas de rehabilitación y capacitación necesarios que le permitan alcanzar una igualdad promocional en aras del goce efectivo de sus derechos. La legislación nacional no puede apartarse de estos propósitos en favor de los discapacitados cuando quiera que el despido o la terminación del contrato de trabajo tenga por fundamento la disminución física, mental o sicológica”

Es por esta razón, que mientras la incapacidad o discapacidad no impida al trabajador desarrollar una actividad similar y/o acorde con sus capacidades, no se le puede despedir, puesto que la empresa para la cual trabajaba quien sufrió un accidente que lo llevó a ese estado, debe garantizarle la recuperación y ocupación si esto es posible.

Esta se presenta como una posible solución a esta problemática que cada vez mas aboca mas la crisis económica actual que vivimos, dentro de los cuales se disminuye el ingreso per cápita de nuestros habitantes, dejando como tal un problema de educación sobre los cuales se dan las raíces agotables de un buen empleo y aun mas de una información contable con un factor humano poco estudiado; bachilleres registrando información que es vital para la toma de decisiones y análisis (estrategias) de personas que solo siguen corazonadas, sin ningún tipo de encuentro teórico nuestras organizaciones están más abocadas a

peores crisis o en manos de profesionales de otros países como lo han analizado importantes especialistas sobre el TLC.

Existen varios factores que determinan la estabilidad laboral, dentro de ellos podemos encontrar el ambiente de trabajo y el ambiente laboral los cuales fueron explicados en el capítulo I, pero dentro de los mismos se encuentran factores a los cuales no se les ha prestado la suficiente importancia que se merecen. Los incentivos, son un elemento importante a la hora de fomentar la estabilidad laboral en cualquier organización, ya que un empleado satisfecho y/o valorado se sentirá importante para la organización a la cual trabaja y buscará la manera de seguir en ese mismo ritmo de trabajo.

Un reconocimiento o un incentivo a un trabajador despertará en sus demás compañeros de trabajo un ambiente de competencia donde cada uno buscará ser mejor cada día dentro de sus funciones laborales. Para ello debemos primero interpretar la forma en como se debe incentivar al personal laboral y cuales fueron sus principios.

3.3.1. Principios de los incentivos



Estos inician con el movimiento de la administración científica con Frederick Taylor quien busca proporcionar estándares de objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor

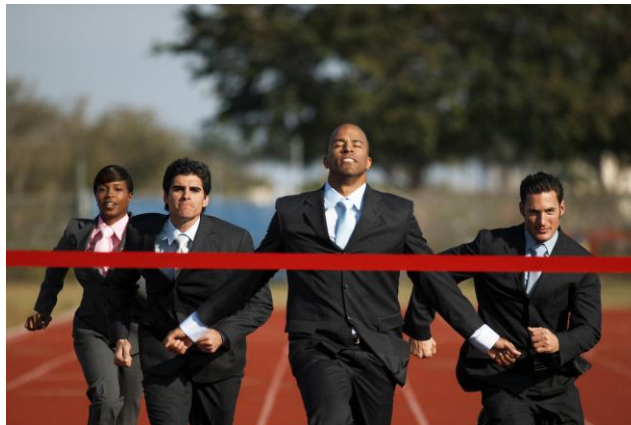
esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

3.3.1.1. Como incentivar el personal

Los incentivos para un empleado son una herramienta importante para la gestión de los recursos humanos que puede ser utilizada como una estrategia para que los empleados mantengan la lealtad, satisfacción y compromiso con la organización. Dependiendo de cómo se ponen en la práctica, los incentivos para un empleado pueden ser absolutamente eficaces para su motivación e incrementar su productividad.

3.3.2. Tipos de incentivos



Los incentivos pueden clasificarse en económicos, no económicos y sociales, pero también son conocidos como: "financieros" y "no financieros".

Organizar personas en grupos de trabajo y hacer que ese grupo trabaje unido hacia un objetivo, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y un mayor rendimiento en el nivel administrativo. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para lograr un objetivo establecido por la organización. Un incentivo aumenta la actividad y esfuerzos en cumplir dicho objetivo.

La competencia y la cooperación pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de su compañero. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de un objetivo común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.¹²

Las diferentes formas que existen para incentivar a los empleados de una organización son las siguientes:

3.3.2.1. Dinero



Este incentivo es aquel en el cual se recompensa al empleado con dinero. En este tipo de incentivos encontramos:

- Comisiones, generalmente este tipo de incentivo es utilizado para las personas que trabajan en ventas, pero también puede aplicarse a

¹² <http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>

cualquier otro departamento si se mide el nivel de rendimiento y eficacia en su oficio.

- Un Auxilio que represente un porcentaje significativo del semestre del empleado que se encuentre estudiando. Esto hará que el empleado beneficiado sea leal a su organización y que además siga mejorando su nivel de rendimiento laboral implementando nuevos sistemas que mejoren los procesos laborales.
- Aumento salarial a causa del buen trabajo realizado, éste a su vez sirve de motivo a los demás empleados para superarse así mismos y lograr el incentivo.

3.3.2.2. Incentivos No Económicos

Los incentivos no económicos comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y desempeño. En esta categoría se tienen aquellas políticas de la organización que fomentan el desarrollo de conferencias periódicas acerca de:

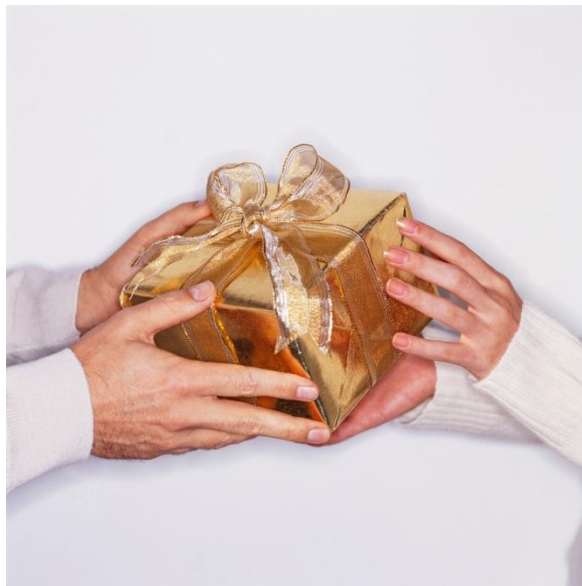
Mejorando el entorno de trabajo

- Prácticas de taller
- Círculos de control de calidad
- Conversaciones frecuentes entre el supervisor y el operario
- Ubicación apropiada del trabajador
- Innovaciones y mejoras a las técnicas de trabajo
- Premiación de sugerencias en forma no económica
- Mantenimiento de condiciones laborales ideales
- Publicación de los registros de actuación individuales en la producción.

Planes de calidad de la vida de trabajo.

- Enriquecimiento de tareas
- Rediseño del lugar de trabajo
- Redistribución de la toma de decisiones y el control (a través de mayor participación, delegación, etc.)

3.3.2.3. Regalos



Regalos de la organización. Estas son algunas de las recompensas más simples que pueden ser parte de la lista de los incentivos para un empleado. Los cuales pueden estar representados en placas, camisas, o cualquier bien material que será entregado solamente a los empleados que han alcanzado cierto nivel del funcionamiento y de rendimiento dentro de la organización. Este estímulo se puede utilizar para recompensar a los empleados que alcanzan la primera grada de su programa incentivo escalado o pueden ser dados para suplir otro tipo de reconocimiento.

3.3.2.4. Vales



Como incentivo no-monetario para el empleado, los vales hacen las recompensas más importantes por funcionamiento de trabajo excelente. Este tipo de incentivo no necesariamente debe tener un alto valor mientras ofrezcan el acceso a los artículos especiales tales como una cena de lujo en un restaurante, una juerga de compras en un almacén preferido o un descuento grande en una tienda de electrodomésticos.

3.3.2.5. Incentivos del recorrido



Los incentivos del recorrido son aquellos que ofrecen tiempo lejos del trabajo, permitiendo que el empleado se relaje y tenga un buen rato como recompensa

para un trabajo bien hecho. Este incentivo del empleado puede extenderse de un viaje corto del fin de semana a vacaciones tropicales pagadas todo-costeo.

3.3.2.6. Incentivos Sociales

Son aquellos incentivos que generan un reconocimiento frente al grupo de trabajo.

Dentro de estos incentivos encontramos:

- Reconocimientos en público por sus esfuerzos y logros
- Palabras que motiven a seguir con la misma actitud y responsabilidad dentro de su cargo desempeñado.
- Felicitaciones por escrito por su buen desempeño laboral o por haber cumplido con los objetivos de la organización.

3.3.2.7. Incentivos Familia-orientados



Se basa en el buen desempeño del trabajador al cual como recompensa no solo se lo tiene en cuenta a él sino a su familia también. Puede ser tan simple como invitando a los miembros de la familia del empleado a la ceremonia de las concesiones, invitándolos a una cena.

3.3.3. Evaluación del rendimiento, sistemas de recompensas e incentivos

Cada día se tiende, en mayor medida, a introducir una parte variable en los salarios encaminada a estimular determinados comportamientos en los miembros de la organización. Esta parte variable se vincula al valor del empleado para la organización, expresada mediante el resultado de la evaluación del personal y su rendimiento; con ella se trata de premiar tanto el resultado logrado en el trabajo como su potencial, atributos y características personales, especial dedicación, etc. No obstante, hoy en día, en la parte variable de los salarios predominan las recompensas vinculadas al rendimiento logrado en el trabajo.

La actual tendencia a flexibilizar el paquete retributivo se debe a que de ello se derivan, fundamentalmente, ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores, si bien también presenta algunos inconvenientes.

Ventajas para la empresa	Inconvenientes para la empresa
➤ El salario debe permitir vincular estrechamente la remuneración con la contribución del trabajador constituyendo, a corto plazo, un factor motivador para mejorar, haciendo al sujeto responsable de los resultados de sus actuaciones y disminuyendo así los riesgos de desviaciones del objeto principal. ➤ Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costos fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible. ➤ Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos.	➤ Supone un trabajo adicional de administración y control, sobre todo si se opta por sistemas que consideren muchos factores. ➤ El costo total de un sistema basado en fijo más variable suele ser superior al coste de la alternativa basada exclusivamente en el fijo, pero si el sistema funciona bien, la mayor eficiencia compensará con creces los mayores costos. ➤ Si el sistema no está bien ajustado existe el riesgo de que los ingresos se disparen y se produzcan diferencias injustificadas entre distintos empleados y colectivos.

Para el trabajador, la principal ventaja es que permite a los mejores empleados mayor reconocimiento e ingresos que los que obtendrían con un sistema fijo. Por

el contrario, el principal inconveniente radica en la menor seguridad en los ingresos a percibir.

La evaluación del rendimiento de los recursos humanos en una organización debe medir el cumplimiento de los objetivos o metas asignados a cada persona o grupo, o bien la corrección en la realización de la tarea asignada. Al crearse este sistema de control de la actividad humana en las organizaciones, se debe ser coherente con los sistemas formales de planificación y con la propia estructura organizativa; es decir, en el seno de la estructura la estandarización del comportamiento se realiza por habilidades, la evaluación del personal deberá basarse en el nivel de preparación; si se estandariza por procesos de trabajo corresponderá evaluar en función de cómo se realice la tarea, y si es por objetivos se evaluará el nivel de consecución de los mismos.

4. DESVALORIZACIÓN Y SOBRECARGA LABORAL



La desvalorización es la falta de reconocimiento al esfuerzo laboral que realizan los empleados de una empresa para lograr los objetivos de la organización y es generado por la sobrecarga laboral la cual hace que el empleado se tenga que sobre esforzar dando inicio a un ciclo.

La sobrecarga laboral impide un buen funcionamiento y una buena respuesta del cuerpo y de la mente en el empleado.

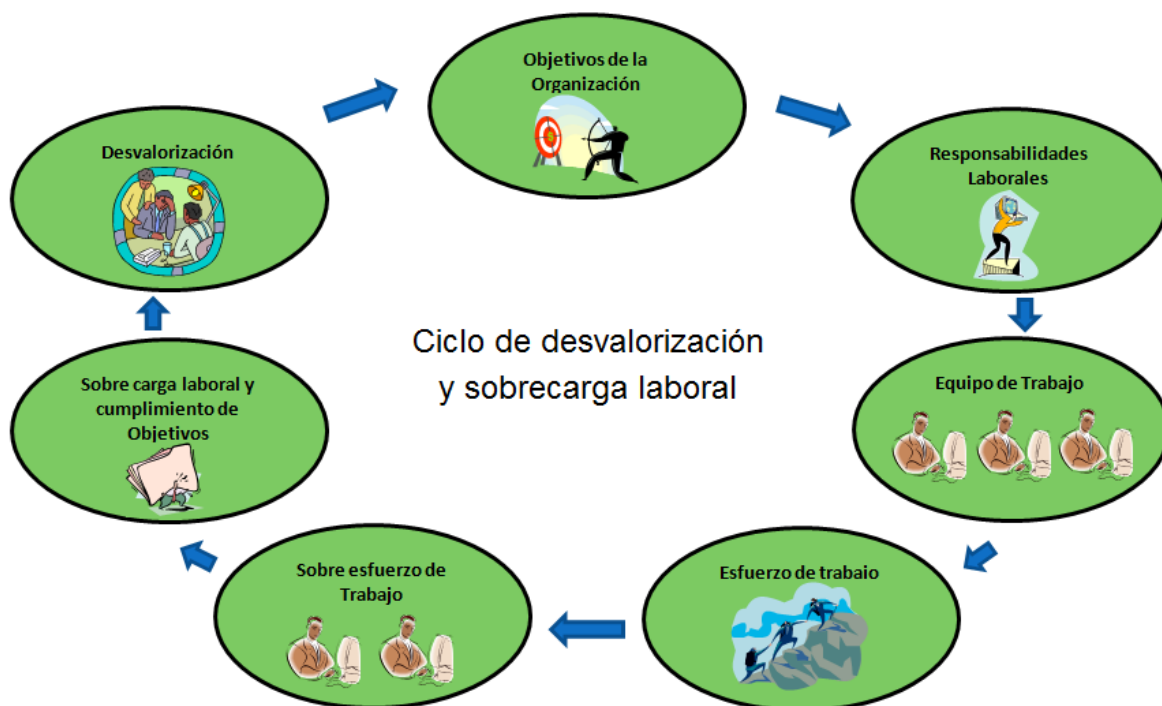


Figura 10. Ciclo de desvalorización y sobre carga laboral. Elaboración propia

Como se dijo anteriormente, la acumulación de trabajos pendientes sobre el escritorio, los correos electrónicos sin responder o leer es el resultado de una disminución significativa en la productividad o de un alza incontrolable en la cantidad de funciones y responsabilidades laborales a desarrollar.

Cuando un trabajador organiza, establece plazos para cumplir cada una de sus labores y, pese a que las lleva a cabo utilizando incluso parte de su tiempo personal, aún no logra ponerse al día, es probable que esté viviendo una sobrecarga laboral.¹³ La sobrecarga laboral se puede generar debido a cuatro factores:

- La alta rotación de personal
- Gran cantidad de trabajo así exista un equipo de trabajo apropiado
- Labores difíciles de realizar y,
- Ambiente laboral demasiado cargado de estrés.

¹³ http://www.cooperativa.cl/conozca-las-claves-para-enfrentar-una-sobrecarga-laboral/prontus_nots/2008-09-15/165902.html

4.1. ROTACIÓN DE PERSONAL EN XYZ TELECOMUNICACIONES S.A.



La rotación de personal se define como la contratación (ingreso de personal) y retiro del mismo que labora en la organización. Actualmente es un problema que preocupa el área de recursos humanos ya que el incremento de las salidas o pérdida del recurso humano hace que se deba compensar con las entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas contrataciones a fin de mantener la estabilidad para que pueda operar el sistema contable de XYZ Telecomunicaciones S.A.

4.1.1. Causales de rotación de personal

Existen muchos factores que contribuyen a la rotación de personal, un ejemplo de ellos es la empatía entre el empleado y el jefe inmediato, las políticas de la organización, la capacitación deficiente o inadecuada, baja remuneración salarial, motivación, insatisfacción, condiciones laborales, escasos beneficios, servicios y prestaciones, pocas posibilidades de ascenso y la falta de reconocimiento al buen trabajo desempeñado por los colaboradores. Estos factores hacen que se debilite

la satisfacción por el trabajo y se busque una salida la cual como última opción es el retiro de la empresa.

Estas causales resultan muy costosas para XYZ Telecomunicaciones S.A ya que cuando se retira un empleado se debe incurrir en costos de reclutamiento y capacitación los cuales no son los más apropiados.

A continuación analizaremos cada uno de los factores motivacionales que causan la rotación de personal en XYZ Telecomunicaciones.

4.1.2. Empatía entre jefes y empleados

Esta se presenta cuando el jefe se dirige a sus colaboradores de manera autoritaria bien sea para impartir una orden o exigir mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta situación causa en el empleado un sentimiento de irrespeto hacia él mismo.

4.1.3. Políticas de la organización

XYZ Telecomunicaciones es una organización que una vez fija sus objetivos no tiene en cuenta las necesidades personales del empleado (Familia, estudio o cualquier otro tipo de compromiso personal) y es poco flexible en el momento de otorgar una licencia o un permiso. Esta situación lleva al empleado hasta el punto de decidir si trabajar o cumplir con sus compromisos personales y que en última instancia termina con la renuncia a su trabajo.

4.1.4. Capacitación deficiente o inadecuada

Esta inicia con la rotación del personal, ya que una vez se contrata el empleado que habrá de reemplazar al saliente se le da una capacitación deficiente o inadecuada. Este tipo de capacitación provoca en el empleado un sentimiento de incapacidad al no saber que manejo se le debe dar a un proceso importante dentro de sus funciones a realizar generando desanimo e insatisfacción.

4.1.5. Baja remuneración salarial

Cada cargo tiene a su responsabilidad unas funciones para las cuales se le ha asignado un salario. Con la continua rotación de personal las funciones de un cargo pasan a ser desempeñadas por otra persona la cual se sobrecarga de trabajo y que bajo este hecho amerita un incremento en su remuneración ya que debe realizar funciones extras a las inicialmente contratadas. Este es uno de las principales causales de la rotación de personal de XYZ Telecomunicaciones ya que en el transcurso del trabajo el empleado se siente explotado laboralmente.

4.1.6. Motivación

Esta es una de las principales causas para la rotación de personal en XYZ Telecomunicaciones, ya que la motivación es la estimulación para que el empleado mejore su trabajo o se exija más así mismo para cumplir con sus funciones y con los objetivo de la organización; sin motivación se pierde el espíritu de compromiso.

4.1.7. Insatisfacción

Esta se representa cuando un empleado siente que puede dar mas en su trabajo pero sus opiniones o sugerencias nunca son escuchadas ni tenidas en cuenta. Este hecho causa insatisfacción en el empleado ya que él se siente atado a seguir con procesos contables a los cuales se les puede aplicar una mejoría.

4.1.8. Condiciones laborales

XYZ Telecomunicaciones posee equipos de última tecnología y un sistema contable actualizado. El problema radica en los sistemas, los cuales son restringidos en módulos cuya utilización facilitaría la comparación y confiabilidad de los informes contables, debido a esto se deben realizar procesos manuales que requieren más tiempo generando desgaste.

4.1.9. Escasos beneficios, servicios y prestaciones

El retraso en el pago de la seguridad social hace que el empleado de XYZ Telecomunicaciones no reciba asistencia médica en caso de enfermedad propia, de sus familiares afiliados a la EPS. La falta de garantías en la seguridad social y prestaciones hacen que el empleado busque otro empleo donde se le brinden dichas garantías con la intención de ofrecer un mejor bienestar a si mismo y a su familia.

4.1.10. Pocas posibilidades de ascenso

La poca estabilidad laboral en el área contable hace que no exista continuidad en el trabajo y que no se pueda aspirar a un ascenso. Esto lo vemos reflejado en el momento en que un empleado nuevo en sus inicios laborales descubre la alta rotación de personal perdiendo la ilusión de poder lograr algún día un cargo más alto que el que desempeña.

4.1.11. Falta de reconocimiento

La falta de reconocimiento esta ligada a la motivación, ya que al sobre esfuerzo que se debe realizar para cumplir con los objetivos organizacionales se espera ser reconocido por su trabajo y esfuerzo. Cuando el reconocimiento no se realiza el empleado pierde compromiso a su trabajo y busca otras oportunidades laborales que reconozcan su buen desempeño.

4.2. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Para analizar el índice de rotación se debe primero conocer el significado de la palabra rotación de personal. La rotación es la cantidad de empleados que ingresan a XYZ Telecomunicaciones o que son contratados y la desvinculación de los mismos. El índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de empleados de la organización en relación al número promedio de empleados de la organización en el transcurso de un tiempo determinado que generalmente se aplica a un año.

El índice de rotación puede ser medido bajo la siguiente formula:

$$[(a - b) / c] * 100 = \% \text{ Anual}$$

Donde

a: Personal que ingresa en XYZ Telecomunicaciones

b: Personal que se retira de la organización

c: Total de empleados

%: Porcentaje Anual de Rotación de Personal

En el departamento de contabilidad de XYZ Telecomunicaciones (Oficina principal) esta compuesto por los siguientes cargos:

Personal del Departamento de Contabilidad de XYZ Telecomunicaciones S.A.

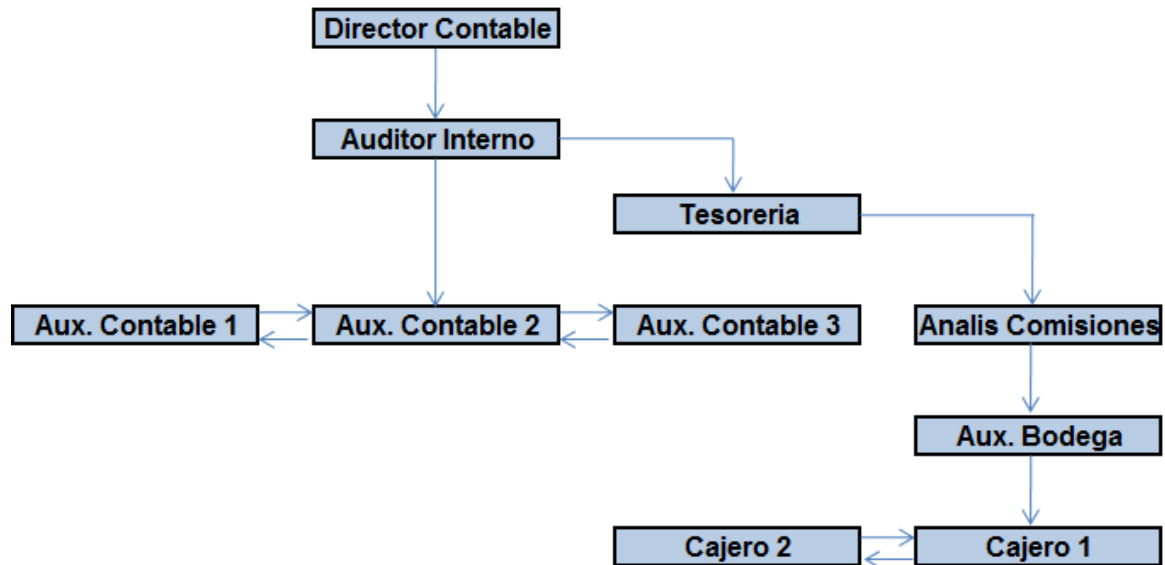


Figura 11. Departamento de contabilidad de XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia.

La rotación de personal posee el siguiente comportamiento en un lapso de tiempo de un año durante los años 2008 a 2009.

- Retiros de personal: 8 en un año.
- Vinculación de personal: 4 en un año.
- Consecuencia: Asignación de más funciones y responsabilidades a empleados que siguen activos generando sobrecarga laboral.

A continuacion analizaremos la rotacion de personal de XYZ Telecomunicaciones para poder determinar el indice de rotación en un periodo de un año de trabajo.

Reemplazando en la formula el resultado seria:

$$[(4 - 8) / 10] * 100 = -40\% \text{ Anual}$$

Como resultado encontramos que el índice de rotación en XYZ Telecomunicaciones S.A. es del -40% anual, lo que indica que no existe estabilidad laboral en la organización. Esto conlleva a que los empleados no adquieran la suficiente experiencia laboral para ejecutar los diferentes procesos que componen el sistema contable de la organización. (*)¹⁴

4.3. BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal trae consigo una serie de beneficios y desventajas para la organización. A continuación presentamos las principales ventajas y desventajas de este fenómeno.

4.3.1. Principales ventajas

- Eficiencia y compromiso: mejorar la eficiencia general por medio de mayor compromiso y responsabilidad, y obtener ganancias en la productividad de largo plazo derivadas de empleados con mejor desempeño.
- Conlleva a que cada persona que labora en la organización, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Incentiva que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Admite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo puedan no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.

(*) Datos tomados de las encuestas realizadas en XYZ Telecomunicaciones S.A.

- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el líder que lleva dentro.
- Facilita para que cada director de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando o en otras palabras, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- Contribuye para que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

4.3.2. Desventajas

- Algunos empleados que no se sienten preparados para asumir nuevas funciones.
- Existen empleados que no se sienten bien cuando son sus compañeros los que son cambiados de su grupo, porque se siente que ha de perder a sus amigos.
- Hay empleados que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidos.
- A algunos empleados les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Existen empleados a quienes les cuesta seguir las órdenes de los nuevos jefes.
- Hay empleados que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.

- Hay empleados a quienes les cuesta socializarse, y cuando les ha costado integrarse a un grupo, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.
- Algunos empleados conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- Existen empleados que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.
- Algunos empleados saben enseñar a los nuevos empleados, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.
- Ciertos empleados saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.
- Algunos empleados cuando trabajan en grupo son muy buenos, pero cuando les toca liderarlos, terminan rompiendo relaciones, y nadie los quiere como líderes.

A continuación observamos el grafico en el cual se refleja la incidencia de la excesiva rotación de personal del área contable en la compañía XYZ telecomunicaciones (oficina principal).

4.4. CAUSALES QUE GENERAN LA INESTABILIDAD LABORAL EN EL ÁREA CONTABLE



Existen varios factores que generan la inestabilidad laboral en XYZ Telecomunicaciones S.A. A continuación mencionaremos los puntos que mas hacen referencia a la constante rotación de personal que genera la inestabilidad laboral.

1. Disminución de sueldos
2. Ambiente laboral
3. Comunicación entre jefes y colaboradores
4. Falta de reconocimiento al esfuerzo laboral
5. Capacitación
6. Incumplimiento en el pago de nómina y comisiones
7. Garantías en la seguridad social

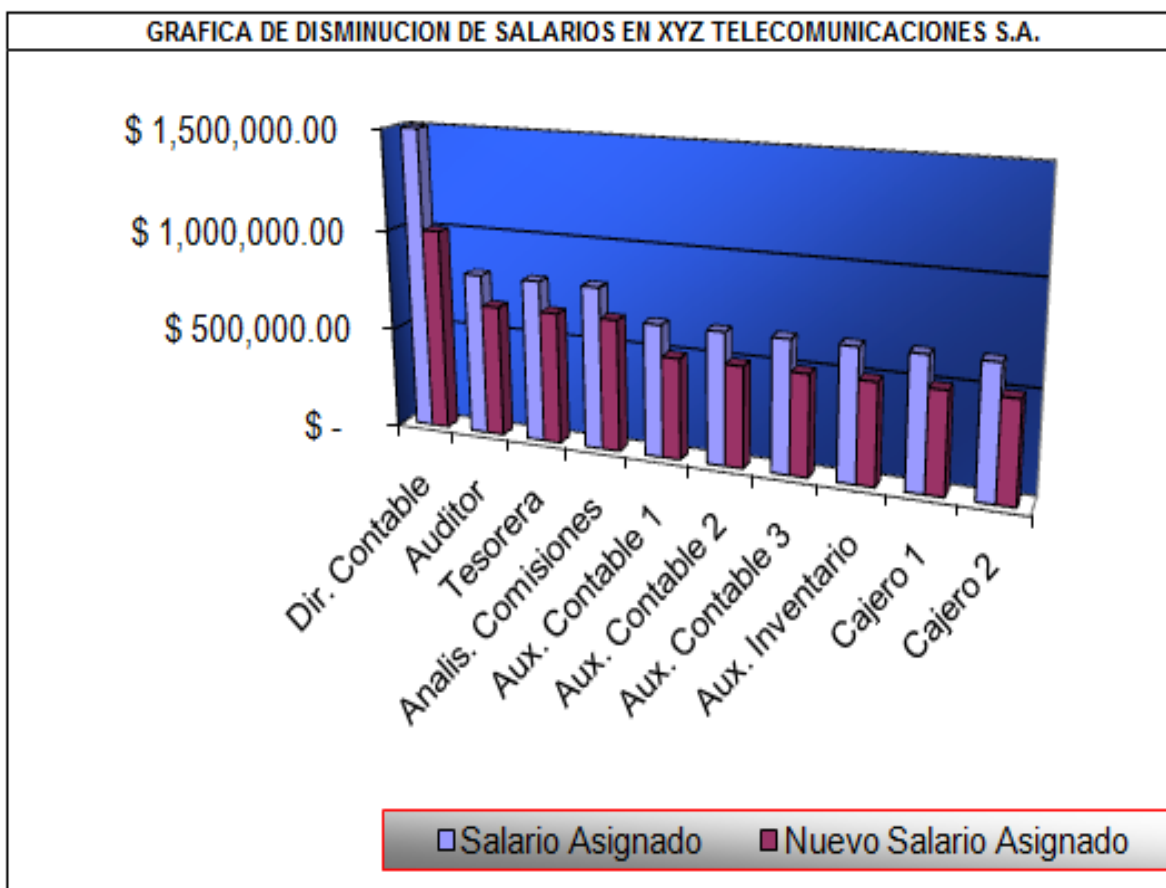
Dentro de cada uno de estos puntos se desprenden otros que son de gran importancia a la hora de decidir renunciar a la organización.

4.4.1. Disminución de sueldos

En un principio XYZ Telecomunicaciones S.A. tenía asignado un pago al personal que conforma el departamento contable. Frente a la difícil situación económica que se presenta en la organización, la gerencia y la dirección administrativa tomaron la decisión de disminuir los gastos por concepto de salarios en un 24% reflejado en la siguiente gráfica:

PROYECCION PARA DISMINUCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS DE NOMINA POR ROTACION DE PERSONAL DEL AREA CONTABLE		
Cargo desempeñado	Salario para el cargo	Disminuion de Salarios por rotación de personal
Dir. Contable	\$ 1,500,000.00	\$ 1,000,000.00
Auditor	\$ 800,000.00	\$ 650,000.00
Tesorera	\$ 800,000.00	\$ 650,000.00
Anlst Comisiones	\$ 800,000.00	\$ 650,000.00
Aux. Contable 1	\$ 650,000.00	\$ 497,000.00
Aux. Contable 2	\$ 650,000.00	\$ 497,000.00
Aux. Contable 3	\$ 650,000.00	\$ 497,000.00
Aux. Inventario	\$ 650,000.00	\$ 497,000.00
Cajero 1	\$ 650,000.00	\$ 497,000.00
Cajero 2	\$ 650,000.00	\$ 497,000.00
Total Nómina	\$ 7,800,000.00	
Total Nómina a pagar		\$ 5,282,000.00
Total disminución de Nómina		\$ 2,518,000.00

Figura 16. Disminución de salarios en XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia.



Conclusión:

El Gerente de XYZ Telecomunicaciones en busca disminuir la nómina del departamento de contabilidad inicia la rotación de personal, ya que el nuevo personal será contratado con un salario inferior al asignado para tales cargos. La contratación del nuevo personal se basa en estudiantes de primeros semestres de carreras administrativas (Contaduría Pública y Administración de Empresas) quienes en su mayoría carecen de experiencia laboral y quienes a su vez no reciben una buena capacitación generando errores en los diferentes procesos del ciclo contable de la organización.

Figura 16.1 Disminución de salarios en XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia.

4.4.1.1. Salario asignado

Con la intención de contar con personal de talento en el momento de la contratación con la cual se pretende reemplazar la vacante que queda en el departamento contable se da convenio a un contrato inferior a un año (6 meses)

en el cual se asigna el sueldo que XYZ Telecomunicaciones tenía destinado inicialmente.

4.4.1.2. Disminución del salario en el segundo contrato

Luego de cumplido los seis meses del contrato inicial y darlo por terminado de manera legal, se decide contratar nuevamente a la persona pero aplicando la disminución del sueldo. Frente a las altas tasas del desempleo en Colombia y lo difícil que es encontrar un nuevo empleo el trabajador decide aceptarlo. Esta decisión es más tomada por necesidad que por amor al trabajo.

4.4.2. Ambiente laboral

Debido a la constante rotación de personal del área contable no se logra crear un ambiente apropiado dentro de la organización y esto se puede ver reflejado de la siguiente manera:

4.4.2.1. Falta de compañerismo

Inicia cuando el personal nuevo por falta de experiencia en su labor se acumula de trabajo y no recibe ningún tipo de apoyo o colaboración por parte de sus compañeros.

4.4.2.2. Comportamiento inadecuado entre compañeros de trabajo y jefes

No existe respeto entre el jefe de cada oficina y sus compañeros cuando se realiza un llamado de atención, ya que la persona involucrada en el hecho no se comporta de manera adecuada demostrando actitudes de altivez, falta de colaboración y cortesía.

4.4.3. Comunicación entre jefes y colaboradores

Existen datos e informes cuya importancia es vital para contar con información confiable en el sistema contable de la organización. Tal es el caso de las circulares informativas que anuncian el alza o baja de los servicios y/o productos de XYZ Telecomunicaciones S.A. y que en algunas ocasiones no es publicada en

la fecha en que es expedida. Esto hace que cuando se preste el servicio de telefonía móvil o se facture un equipo se cobre un menor valor o un mayor valor.

4.4.3.1. Temor ante las inquietudes del sistema contable

Cuando el empleado se encuentra frente a un proceso contable para el cual no ha recibido capacitación no posee la suficiente confianza con sus jefes para aclarar sus inquietudes y poder realizar el proceso de manera correcta por temor a recibir una respuesta inadecuada por parte del jefe, en lugar de una solución al problema.

4.4.3.2. Status en la ejecución de procesos contables

Cuando se debe dar inducción del proceso adecuado a una operación contable el instructor da unos parámetros con la convicción de que son los mas adecuados, posteriormente al realizar una revisión contable se encuentra que para llevar a cabo este proceso no se están tomando los parámetros correctos con lo cual se genera la perdida de la realidad sobre los informes contables.

4.4.4. Falta de reconocimiento al esfuerzo laboral de los empleados

Esta inicia con la sobrecarga laboral existente en la organización debido a la alta rotación de personal y falta de conocimiento para realizar los diferentes procesos contables que conforman el sistema contable de XYZ Telecomunicaciones S.A.

4.4.4.1. Carencia de incentivos al personal del área contable

Cuando un empleado de cualquier organización logra una meta o cumple con un objetivo planteado espera un reconocimiento por parte de la organización a la cual presta sus servicios. En XYZ Telecomunicaciones S.A. cuando se cumple con las metas u objetivos fijados por la organización no se es reconocido el esfuerzo a sus colaboradores. Este caso se puede explicar de la siguiente manera:

4.4.4.2. Sobrecarga laboral



Debido a la falta de experiencia laboral y compromiso del personal que ingresa a reemplazar a los antiguos; teniendo en cuenta que el personal nuevo no recibe una capacitación adecuada, en la compañía XYZ Telecomunicaciones el trabajo se acumula produciendo una sobrecarga laboral para todo el personal del área contable y administrativa, con el fin poder realizar cierres contables, entregar informes a tiempo y velar por el cumplimiento de las obligaciones de la compañía, la gerencia ejerce presión en los colaboradores del área contable los cuales deben esforzarse trabajando demasiado tiempo extra para cumplir con las requisiciones y objetivos planteados.

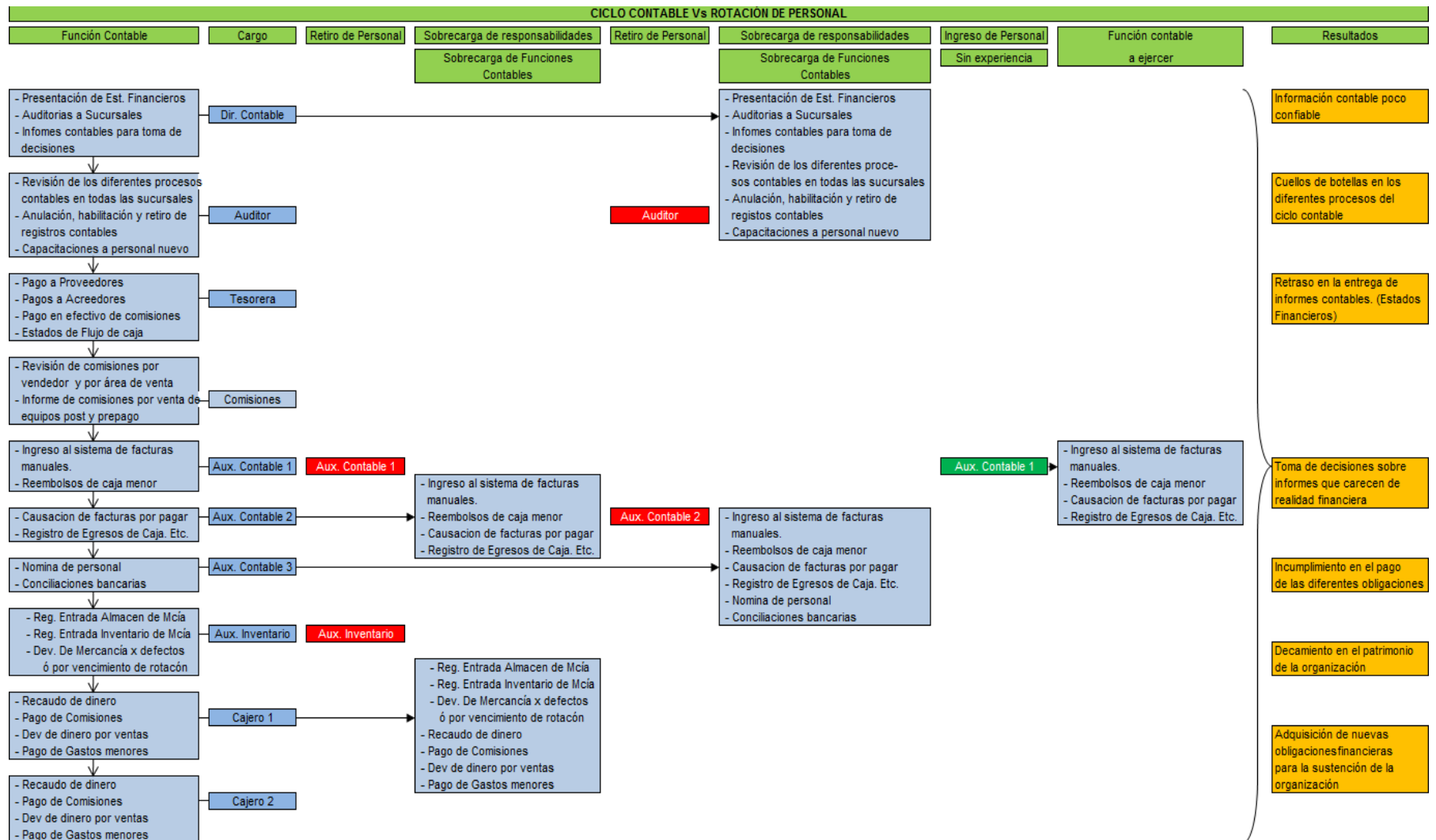


Figura 13. Ciclo contable Vs Rotación de personal. Elaboración propia.

5. FLUCTUACION LABORAL Y SUS EFECTOS EN EL SISTEMA CONTABLE



La fluctuación laboral debido a la alta rotación que existe en XYZ telecomunicaciones S.A. hace que se generen problemas relevantes en la información contable, ya que la experiencia adquirida por cada empleado que sale se pierde con el retiro de si mismo. También se debe tener en cuenta que en esta organización se carece de personal apropiado como instructor y de recibimiento del puesto que deja el empleado que decide retirarse o que es despedido ya que o se hace entrega de un puesto con sus tareas al día sino con gran cantidad de trabajo acumulado que luego debe asumir el empleado contratado.

A continuación veremos cuales son los puntos fundamentales en los cuales radica el problema para que existan efectos en el sistema contable de la organización.

5.1 CAPACITACIÓN

Esta hace referencia a la enseñanza y manejo de los diferentes procesos contables de la organización de la cual podemos analizar:

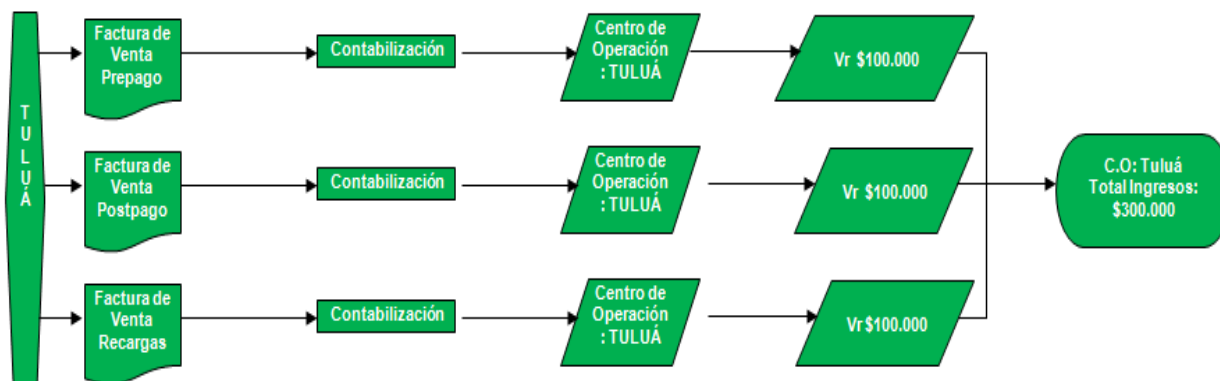
5.1.1 Consecuencias de una capacitación deficiente

XYZ Telecomunicaciones es una empresa que posee diferentes procesos contables. Por medio de estos procesos se alimenta el sistema contable para la generación informes, pero dentro de estos procesos que alimentan el sistema contable existe diversidad de cajas para el ingreso de los recaudos (Caja Postpago, Caja Prepago y Caja Recargas) para cada una de las trece sucursales sin contar con la oficina principal que daría un total de catorce oficinas, esto hace que existan 42 cajas al momento de ingresar la información al sistema y que en muchas ocasiones el dinero que ingresa a la organización sea registrado en la caja de una oficina diferente a la que realmente ingresó el dinero, ocasionando la entrega de informes con inconsistencias y por lo tanto la toma de decisiones no acertadas, lo cual puede afectar significativamente el patrimonio de la organización.

El siguiente ejemplo se desprende de la capacitación deficiente que se le brinda al empleado nuevo a quien no se le concientiza la importancia de ingresar correctamente los datos al sistema contable.

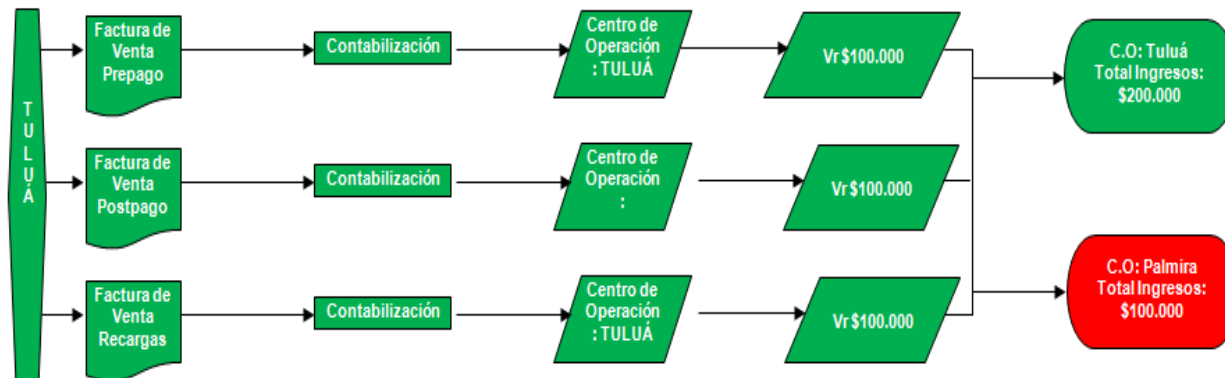
CONTABILIZACION CORRECTA DE FACTURAS DE VENTA

Supongamos que en la sucursal de XYZ Telecomunicaciones S.A. Tuluá se realizan varias facturas por venta de Equipos Prepago, Postpago y Recargas, si la los registros se realizan de manera correcta no se genera ningún problema para el sistema de información contable. Ya que el dinero recaudado se destinará al Centro de Operación correspondiente, Tal como se muestra en la siguiente figura:



CONTABILIZACION INCORRECTA DE FACTURAS DE VENTA

Pero si para el caso anterior, las facturas de venta no se registran al Centro de Operación correcto, la información contable quedaría mal registrada, y se incrementarían los ingresos por venta de otro Centro de Operación, tal como se enseña en la siguiente figura:



El hecho de contar con personal de poca experiencia y que además no sean supervisados por los jefes del departamento de contabilidad hace que se genere una información contable errónea que al final dará como resultado informes no confiables para la toma de decisiones

Figura 14. Consecuencias de una capacitación deficiente. Elaboración propia.

5.1.2 Personal no apropiado como instructor

La persona autorizada para dar capacitación no es la más apropiada ya que carece de amabilidad para enseñar. En muchas ocasiones el instructor demuestra

irrespeto cuando se le pide una nueva explicación generando temor cuando se está trabajando ya que no existe confianza en el personal nuevo para preguntar si su labor realizada se está ejerciendo de manera correcta.

5.1.3 Explicación de casos básicos en el sistema contable

Uno de los principales errores es la explicación de elaboración de documentos como Recibos de Caja, Facturas de Venta, Egresos de Caja, Consignaciones, Egresos de Caja, Etc. Ya que se explica la forma en que deben realizarse pero nunca se explica la forma de corregir un dato que sea mal ingresado por mala digitación como las fechas de las facturas de proveedores.

5.1.4 Procesos de capacitación

La capacitación es dictada por el auditor interno de XYZ Telecomunicaciones S.A. que es la persona que conoce los diferentes procesos que conforman el sistema contable de la organización. En el primer día de labores del empleado se le da a conocer de manera general los diferentes departamentos que conforman la organización, luego inicia la capacitación del manejo del software contable en donde se explica de manera rápida las rutas a seguir para elaborar los diferentes documentos soportes de contabilidad como recibos de caja, consignaciones, egresos de caja, facturas de venta, entradas a almacén, entradas a inventario, etc. Durante la capacitación solo se enseña la forma correcta de elaborar estos documentos pero no se enseña como corregirlos en caso de cometer un error. Esto induce a que en repetidas ocasiones el documento sea elaborado dos veces, una de manera errónea y la final de manera correcta.

5.15 Entrega del puesto.

En la entrega del puesto no existe continuidad en las funciones desempeñadas por el cargo, ya que el empleado vinculado ingresa tres meses después para reemplazar al empleado saliente.

Al inicio de sus labores el empleado desempeña las funciones para las cuales fue inicialmente contratado. Luego de unos días el empleado debe asumir otras funciones y responsabilidades debido a la alta rotación, ya que éste debe asumir las funciones del empleado que se retira; teniendo en cuenta que no se le brinda la capacitación para dichas funciones.

A continuación se muestran algunos ejemplos:

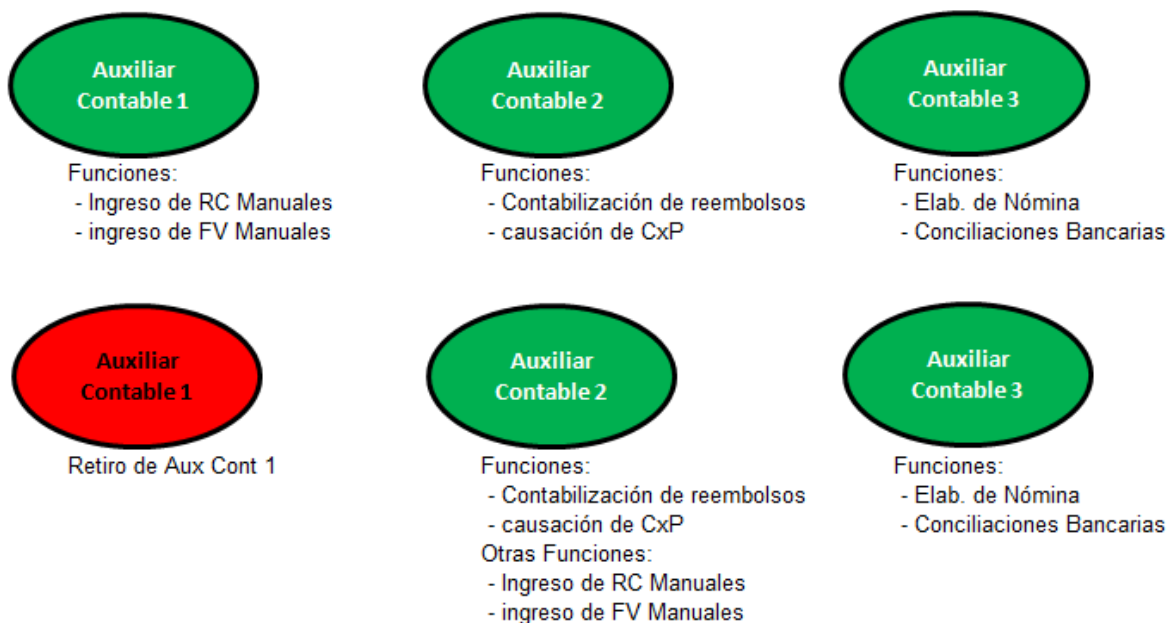


Figura 15. Ejemplo 1. Entrega del puesto de trabajo Caso 1 en XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia

Este caso se genera cuando uno de los tres auxiliares de contabilidad se retira de XYZ Telecomunicaciones S.A. asumiendo las responsabilidades del auxiliar contable No 1 el auxiliar contable No 2. Incrementando sus responsabilidades y

funciones para las cuales no ha recibido capacitación. En este caso el auxiliar contable No. 2 posee capacitación de la mitad de las funciones que debe asumir.

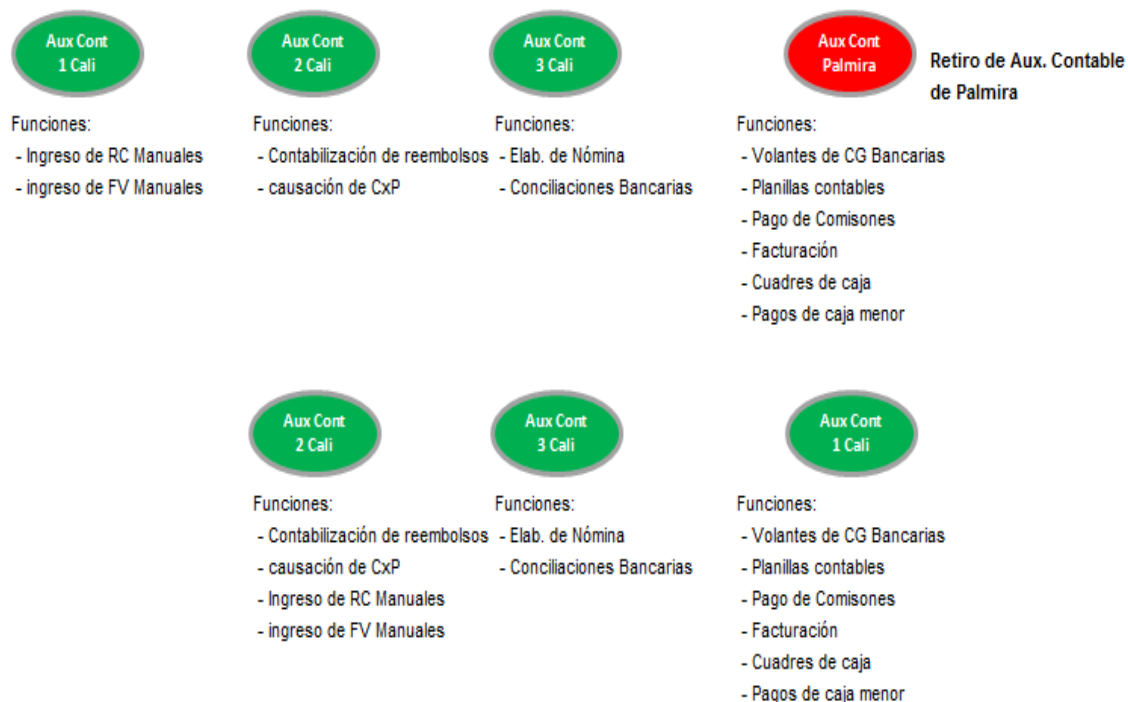


Figura 16. Entrega del puesto de trabajo Caso 2 en XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia

En este caso el retiro del auxiliar contable de Palmira implica un 100% de nuevas funciones para el auxiliar contable No 1 quien es la persona que debe reemplazar ese cargo.

5.2 RETRASO EN EL PAGO DE NÓMINA Y COMISIONES

Cuando la información contable es mal ingresada en relación a los recaudos se presentan informes de flujo de efectivo irreales. Esto hace que la dirección administrativa tome decisiones creyendo tener disponible donde no existe.

5.2.1 Necesidades básicas de los empleados

Todas las personas tienen necesidades básicas (Alimentación, estudio y familia) y con el retraso en el pago de nómina y comisiones se crea des obligación con sus responsabilidades laborales y se busque una nueva oferta de empleo donde haya cumplimiento en sus ingresos. Con la búsqueda de un nuevo empleo surge el ausentismo y la falta de compromiso con el trabajo.

5.2.2 Baja garantía en la seguridad social

Al contar con información no confiable en los flujos de efectivo fuera de generar el retraso en el pago de nómina y comisiones también hace que se retrase el pago de la seguridad social de los empleados.

5.2.3 Enfermedad o accidentes laborales

Cuando un colaborador de XYZ Telecomunicaciones S.A. sufre un accidente laboral o se enferma no es atendido en la EPS ya que al no pagar la seguridad social no se presta el servicio médico a no ser que sea una urgencia. Medir el costo del no pago de la EPS

5.2.4 Salud familiar

De igual manera ocurre con los familiares de los trabajadores de la organización afiliados a la EPS. Este tipo de situaciones causa en el empleado desmotivación la cual se ve reflejada en la búsqueda de un nuevo empleo que le brinde garantías.

6 PROCESOS CONTABLES Y PERFIL LABORAL



Para poder analizar los procesos de la información contable y asignar a una persona para un cargo es necesario conocer los diferentes procesos en los cuales interviene el departamento contable en XYZ Telecomunicaciones S.A.

INTERVENCIÓN DEL DPTO. CONTABLE EN EN PROCESO DE VENTAS POS-PAGO Y TOMA DE DECISIONES DE XYZ TELECOMUNICACIONES S.A.

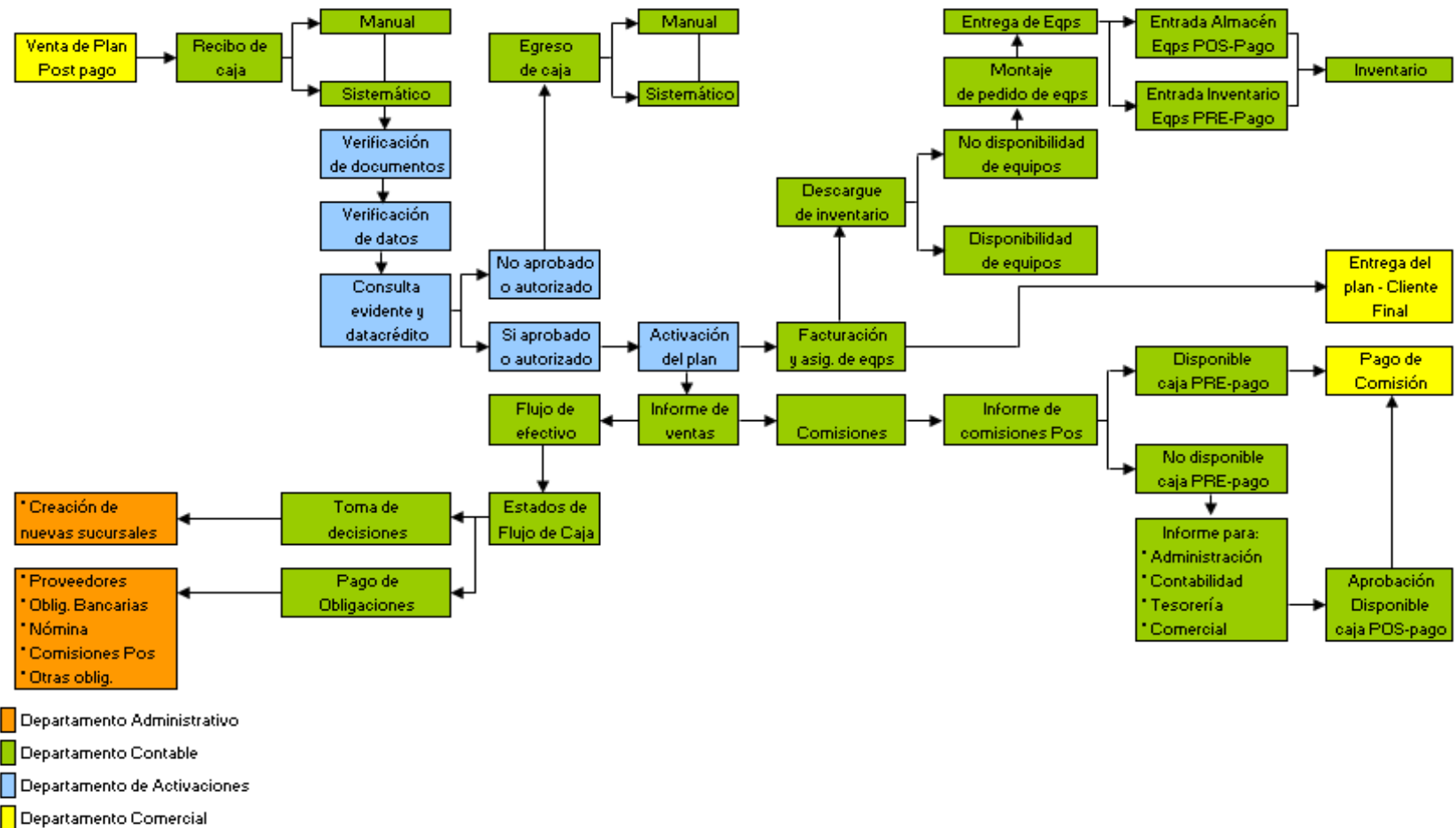


Figura 17. Proceso contable en venta de post pago de XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia.

6.1 INTERVENCIÓN DEL PROCESO CONTABLE EN VENTA DE EQUIPOS

POS-PAGO

El objeto social de XYZ Telecomunicaciones S.A. es la venta de planes post pago, equipos prepago y recargas. Las ventas enunciadas anteriormente son la principal fuente de ingresos de la organización. Dentro del proceso de ventas de planes post pago intervienen diferentes departamentos tales como el departamento comercial, activaciones y contable.

6.1.1 Departamento comercial

Es el responsable de incrementar las ventas y de planear estrategias de mercadeo de las mismas. Además este departamento se encarga de establecer el rango en que deben ser ubicados los vendedores free lance o subdistribuidores según sus ventas realizadas.

6.1.2 Departamento contable

Se encarga de registrar el dinero recaudado por las ventas realizadas al igual que los egresos del mismo por conceptos tales como pago de comisiones, pago de servicios públicos y otras obligaciones.

6.1.3 Departamento de activaciones

Su función es verificar que la información registrada en el contrato sea verídica, que el cliente quien desea adquirir el plan post pago o equipo prepago conozca a cabalidad los beneficios de los cuales dispondrá al adquirir este servicio y también de la puntualidad en la entrega del plan para que el cliente puede disfrutar del servicio.

Los tres departamentos están interrelacionados, ya que uno depende del otro para poder cumplir con el objeto social de XYZ Telecomunicaciones S.A.

A continuación se explica el proceso que se debe seguir cuando se realiza un venta de un plan post pago y como interviene la parte comercial, contable y de activaciones.

6.2 VENTA DE PLAN POST-PAGO

La venta de planes post-pago inicia de dos formas. La primera es cuando el cliente llega directamente a los diferentes puntos de venta que posee la organización, en la cual serán atendidos por los asesores comerciales quienes son llamados como freelance (trabajador autónomo e independiente) y son las personas encargadas de brindar toda la información de los quipos, planes y promociones existentes. De la buena atención que se le brinde al cliente dependen las futuras ventas de la organización.

La segunda forma de venta de planes post-pago hace referencia al equipo de trabajo que ofrece el producto y el servicio en las calles. Las personas encargadas de realizar este tipo de ventas son llamadas subdistribuidores y se clasifican en un rango de escalas según el volumen de ventas que realicen durante cada mes. Por cada venta que los asesores comerciales internos (freelance) o subdistribuidores realicen se genera una comisión relativa al tipo de plan que se venda.

6.2.1 Recibo de caja

Cuando el cliente decide comprar un plan post pago debe cancelar el valor del servicio y del producto (para este caso el servicio son los minutos otorgados por el plan y el producto el equipo celular que se entrega con el mismo). Se debe generar un Recibo de Caja como comprobante de pago en efectivo, en cheque o en tarjeta de crédito. Este documento se puede realizar de forma sistemática o manual y es el soporte del recaudo de dinero para la organización.

6.2.1.1 Recibo de caja sistemático

Hace referencia al comprobante o soporte que se realiza directamente en el sistema bajo la abreviatura RC. Durante este proceso el dinero recaudado entra a caja en el débito Vs el crédito a una cuenta por pagar por concepto de servicios (que para este caso seria el plan pendiente por activar del cliente). Generalmente en este tipo de comprobante se debe crear el beneficiario, ya que cada venta representa un nuevo cliente.

6.2.1.2 Recibo de caja manual

Cuando no es posible elaborar un recibo de caja directamente en el sistema contable se debe realizar un recibo de caja manual. Esto se debe a factores externos e internos los cuales pueden ser no disponibilidad del sistema, actualización del mismo o fallas en el servicio de energía eléctrica. Este soporte se realiza de esta forma para poder continuar con el objeto social de la organización. Esto se debe a que la producción (que para este caso seria la venta de planes amarrada a la elaboración de recibos de caja) no puede parar ya que de este primer paso depende que la venta se haga efectiva o no.

Este comprobante también es utilizado para las sucursales que carecen del sistema contable. En este caso los recibos de caja manuales son cruzados con la factura manual generada y son enviadas a XYZ Telecomunicaciones S.A. Principal para que sean ingresadas al sistema por parte de los auxiliares contables.

6.2.2 Verificación de documentos

En esta parte del proceso se verifican cuidadosamente todo los documentos requeridos para la activación del plan. Dentro de los documentos requeridos se encuentra el contrato que se debe diligenciar (para persona natural y/o jurídica), fotocopias del documento de identificación, pagaré, formato de entrega y satisfacción del plan y equipo y demás documentos necesarios exigidos por la

organización para la activación del plan. En este proceso es de suma importancia que la firma y la huella dactilar del cliente sean puestas en el lugar que así lo exija el contrato, pagaré y demás documentos. Al igual sus datos personales y referencias deben ser correctos y no presentar ningún tipo de tachón o enmendadura.

6.2.3 Verificación de datos

Este proceso se encarga de verificar y comprobar que los datos suministrados por el cliente tales como nombres y apellidos, número de identificación (cédula de ciudadanía para el caso de las personas naturales o NIT para personas jurídicas), dirección de residencia y referencias sean verídicos. Dentro de la verificación de datos se le pregunta al cliente si se encuentra satisfecho con la asesoría que le brindo el asesor o si tiene alguna inquietud la cual será explicada en su momento por la persona encarga de verificación de datos.

6.2.3.1 Consulta evidente y datacrédito

La consulta evidente es uno de los principales procesos para poder efectuar la activación del plan, ya que este programa contiene una base de datos que arroja una serie de preguntas de las cuales solo el cliente conoce la respuesta. Las preguntas hacen hincapié en información de datos básicos, como teléfonos fijos, dirección de residencia o la existencia de cuentas de ahorro, crédito o de financiamiento.

Mediante la consulta de datacrédito se puede revisar el historial y comportamiento crediticio del cliente, siempre con previa autorización por escrito del mismo. El cliente debe estar en el rango aprobado por la organización para poder adquirir el plan.

DATACREDITO	
RANGO	COMPORTAMIENTO
A	Cliente excelente. Posee experiencia crediticia y paga sus obligaciones antes de la fecha limite de pago
B	Cliente con buen comportamiento. Posee experiencia crediticia y paga sus obligaciones en la fecha limite de pago.
C	Cliente con regular comportamiento. Su experiencia crediticia informa que paga sus obligaciones despues de la fecha limite de pago generando intereses por mora
D	Cliente que no posee experiencia crediticia
I	Inconsistente. Los datos suministrados al sistema tales como apellidos, nombres y número de CC no son verdaderos.

Figura 18. Rango datacrédito. Elaboración propia

6.2.4 Aprobación y autorización

Cuando el contrato ha superado los puntos 3, 4 y 5 se procede a la activación del plan. De no ser aprobado (sucede cuando el cliente no supera cualquiera de los puntos 3, 4 o 5 o todos a su misma vez) se debe realizar el retroceso de los procesos anteriormente realizados y generar un Egreso de Caja que se cruce con el RC que originó al inicio de la venta.

6.2.5 Egreso de caja

Este documento se realiza cuando el plan que el cliente desea adquirir no es aprobado o autorizado. Se procede entonces a elaborar un Egreso de Caja que se realiza con el fin de devolver el dinero que se pago para la adquisición del plan. Los egresos de caja al igual que los recibos de caja se pueden realizar de manera sistemática o manual.

6.2.5.1 Egreso de caja sistemático

Es el documento que se realiza directamente en el sistema para hacer la devolución del dinero cuando el plan no ha sido catalogado como aprobado o

autorizado. Este soporte debe cruzarse con su respectivo recibo de caja para que el efecto sea cero de tal forma que en la contabilidad el dinero sale de caja (crédito) y la cuenta por pagar por servicios a terceros se debite.

6.2.5.2 Egreso de caja manual

Cuando una sucursal carece de sistema contable, o surge un imprevisto externo o interno en el sistema se debe proceder a realizar un egreso de caja si y solo si el plan no ha sido aprobado o autorizado. Para este caso se utiliza un recibo de caja donde el beneficiario (el cliente) firma como recibido el dinero devuelto.

6.2.6 Activación del plan

Una vez que el plan haya superado los puntos 5.2.2.4, 5.2.2.5, 5.2.2.6 y 5.2.2.7 se procede a la activación del plan. Esta se realiza mediante un sistema que brinda la organización Matriz y en el cual se deben ingresar todos los datos registrados en el contrato. Al final este sistema confirma el valor que el cliente debió haber cancelado por la adquisición de su plan como medida de control del dinero recaudado.

Luego de realizado el proceso de activación del plan se desprenden una serie de procesos e informes contables de mucha importancia para la organización y para toma de decisiones.

6.2.7 Facturación y asignación de equipos

Después de que el plan haya sido activado se envía a contabilidad el contrato con sus respectivos documentos anexos y su recibo de caja. Este proceso se realiza a modo de que la factura que se va a generar por el equipo celular que sale en venta quede cruzada con el RC que se generó al momento de iniciar la venta.

El plan activado registra en el contrato un serial existente en bodega para el equipo y para la sim card por lo cual se genera la asignación del equipo para proceder a la facturación.

La facturación se realiza con el fin de crear informes de venta y ejercer un control sobre la existencia de equipos. Estos informes permiten al final de cada año saber cual es el comportamiento en ventas durante cada mes, cual es la temporada más alta o más baja en ventas y poder planear estrategias de ventas para minimizar ese impacto negativo que afecta la rentabilidad y el objeto social de XYZ Telecomunicaciones S.A. de igual forma en referencia al inventario se tiene en cuenta cual es el equipo celular mas vendido, cuales son las preferencias en marcas frente a los clientes y cuales son los colores mas deseados.

6.2.8 Entrega del plan – Cliente final

Cuando ya el plan esta activado y facturado se entrega el equipo al subdistribuidor o freelance para que éste lo entregue al cliente dando explicación y uso del mismo, de las garantías y del funcionamiento del equipo.

6.2.9 Descargue de inventario

Al facturar los equipos se genera el descargue en inventario, proceso que genera el informe de disponibilidad de equipos. Cuando un equipo esta de moda su rotación es alta y esto indica que debe solicitarse un montaje de pedido de equipos, que bien pueden ser pre o post pago.

6.2.10 No disponibilidad de equipos y montaje de pedido

La no disponibilidad de equipos se debe al alto volumen de ventas de determinado equipo celular. Con los análisis generados por los informes de ventas se puede anticipar al pedido que se debe realizar. Éste se inicia describiendo la cantidad, referencia, color y naturaleza del equipo (si es pre o post pago). El montaje de

pedido y disponibilidad de los mismos en las bodegas de la organización se basa en el Just in Time (justo a tiempo) con la intención de ahorrar espacio en bodega y minimizar costos de baja rotación de inventario.

6.2.11 Entrega de equipos

Los equipos se entregan en el **BOPIEQ** (Bodega Principal de Equipos) físicamente uno por uno a la persona autorizada quien debe firmar en un libro la hora de entrada en que reclama los equipos y la hora de salida en que se traslada a XYZ Telecomunicaciones S.A. Con la entrega de los equipos se entrega una remisión donde se registran los equipos entregados la cual debe coincidir con la solicitud enviada.

6.2.12 Entrada almacén (post) y entrada inventario (pre) e inventario

Los equipos post pago son ingresados al sistema contable bajo la modalidad (EA) Entrada a Almacén, y los equipos prepago bajo la modalidad (EI) Entrada a Inventario. Se utilizan estos dos módulos para ejercer un mayor control sobre las existencias de los equipos prepago y post pago. De esta forma los equipos ingresan al inventario el cual comienza a dar salida por ventas y continuar con su proceso de rotación.

6.2.13 Informe de ventas

Este es un informe estadístico que permite dar a conocer cual es la sucursal que ocupa el primer lugar en ventas, si se han cumplido los objetivos o si hay que planear estrategias de mercadeo para aumentar el volumen de ventas.

6.3 Flujo de efectivo y estados de flujo de efectivo

Las ventas por planes de voz y de datos (internet móvil) son la principal fuente de ingresos que posee la organización sin restar importancia a los ingresos percibidos por las ventas de prepago y recargas. El movimiento en ventas permite conocer el flujo de efectivo con el cual cuenta la organización para el pago de sus obligaciones y toma decisiones.

6.3.1 Toma de decisiones y/o pago de obligaciones

Una vez realizados los estados de flujo de efectivo se procede a tomar decisiones tales como creación de nuevas sucursales en diferentes zonas del país, teniendo en cuenta los informes estadísticos de ventas por región emitidos por los informes elaborados por contabilidad. El pago de obligaciones corresponde al pago a proveedores (por compra de equipos celulares), el pago de obligaciones bancarias (préstamos y/o pagarés), nómina de los colaboradores, comisiones post pago por venta de planes, y otras obligaciones como pago de servicios públicos (acueducto y alcantarillado, energía eléctrica, servicio de internet, vigilancia, etc.)

6.3.2 Comisiones

Cuando se realiza la venta de un plan post pago o prepago se genera una comisión para quien hace efectiva la venta, que para este caso sería el subdistribuidor o freelance. Las comisiones son pagadas con el dinero recaudado por las ventas de equipos prepago, ya que es la única caja autorizada para realizar desembolsos para pagos menores y comisiones.

El valor de las comisiones varía según el plan que se venda, si se vende un plan muy alto en minutos la comisión será mayor y así relativamente proporcional se pagan las comisiones ajustadas a cada plan.

6.3.2.1 Informe de comisiones post

Este informe permite conocer cual es el subdistribidor o vendedor que registra mayor número de ventas por mes y cual es la zona mas activa en ventas.

6.3.2.2 Pago de comisiones

Como se explico en el punto 17, la única caja autorizada para el pago de comisiones es la caja pos pago. Pero cuando las ventas de equipos prepago están escasas se debe contar con el informe de comisiones pos pago para saber cual es el monto a pagar por comisiones. Esto se realiza con el fin de informar a XYZ telecomunicaciones S.A. Matriz y solicitar la autorización del pago de comisiones de la caja post pago basado en el visto bueno de la dirección administrativa, contabilidad, tesorería y dirección comercial.

INTERVENCIÓN DEL DPTO. CONTABLE EN EN PROCESO DE VENTAS PRE-PAGO Y TOMA DE DECISIONES DE XYZ TELECOMUNICACIONES S.A.

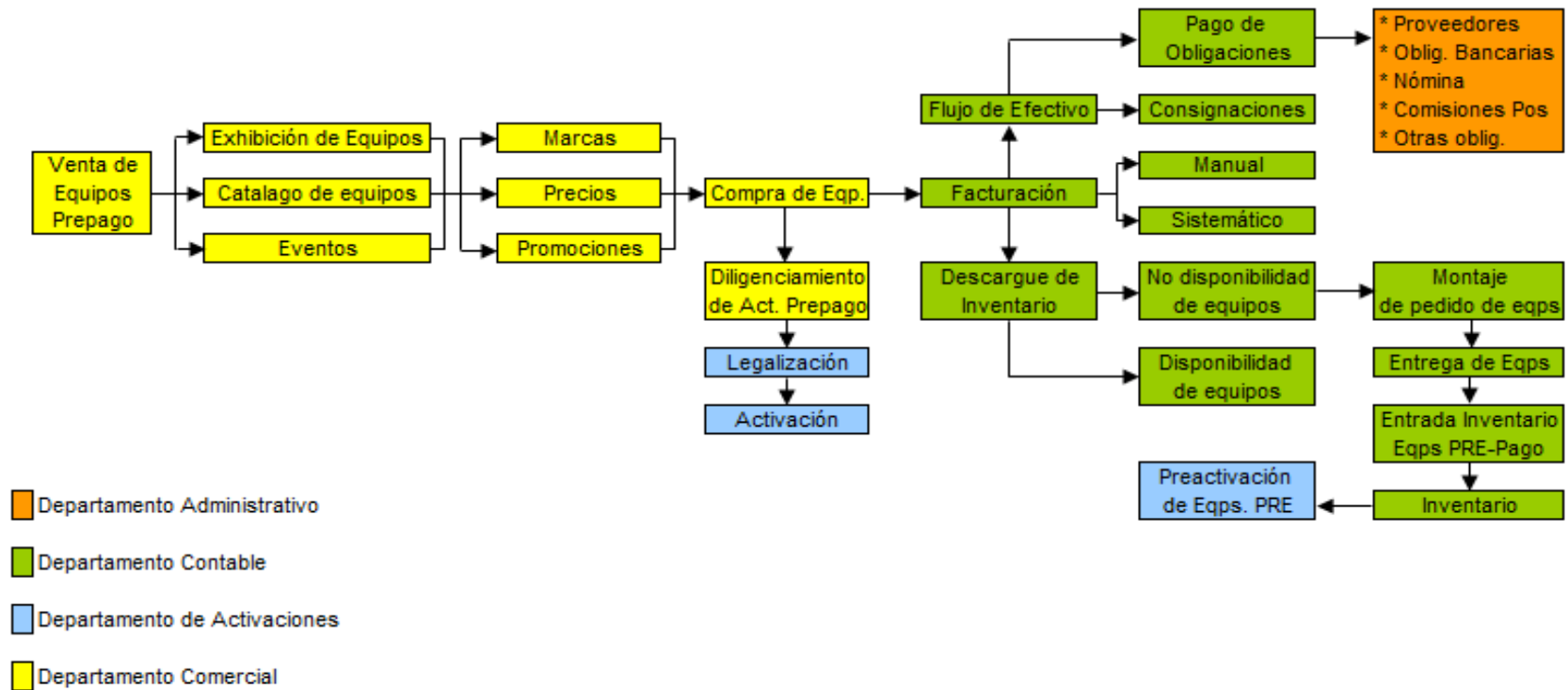


Figura 19. Proceso contable en venta de equipos prepago en XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia

6.3.3 Venta de equipos prepago

Los equipos prepago a diferencia de los post pago son equipos que no reciben minutos automáticamente en el tiempo que se haya fijado en el contrato firmado sino que deben ser recargados para poder obtener los mismos. Su venta generalmente se realiza cuando el cliente visita cualquier punto de la organización.

6.3.3.1 Exhibición de equipos, catálogos y eventos

La exhibición de equipos, elaboración de catálogos y eventos se realizan con la intención de atraer clientes. Generalmente en los eventos realizados se cuenta con la presencia de un asesor por cada marca de celular.

6.3.3.2 Marcas, precios y promociones

Dependiendo de la marca varían los precios de los equipos y por ende se realizan las promociones. Si la marca es muy reconocida su precio será alto y de ello dependerá la campaña que se realice para atraer a los clientes.

6.3.3.3 Compra del equipo

Luego de que el cliente observa los equipos en las exhibiciones, catálogos y conoce los equipos mediante los eventos y promociones decide adquirir uno de estos equipos, lo genera la compra del equipo.

6.3.3.4 Diligenciamiento de activación prepago, legalización y activación

Una vez el cliente ha decidido que equipo celular desea comprar se debe diligenciar el formato de activación. Este documento se realiza para registrar en la base de datos de Poseidón los datos personales del cliente tales como nombres y apellidos, número de documento de identificación, dirección de

residencia y/o teléfono fijo donde se le pueda contactar e información laboral. Luego estos datos son ingresados a Poseidón donde al finalizar el ingreso de los datos se activa para que en caso de pérdida o robo del equipo se pueda bloquear o desactivar para evitar inconvenientes.

6.3.3.5 Facturación, manual y sistemática

Mediante el proceso de facturación se recauda el dinero por concepto de la venta realizada. (Al contrario de la venta de plan post pago donde el RC es el documento que registra el recaudo del dinero). En el mismo proceso de facturación se le da descargue al inventario de equipos prepago.

6.3.3.6 Flujo de efectivo, pago de obligaciones y consignaciones

Con los ingresos percibidos por las ventas de equipos celulares prepagos se genera el informe de flujo de efectivo. Con este informe se toma decisiones tales como el pago de comisiones a subdistribuidores y freelance, pagos de obligaciones (gastos menores para el caso de las sucursales) como préstamos con entidades financieras y pagos a otros acreedores.

INTERVENCION DEL DPTO. CONTABLE EN EL PROCESO DE RECARGAS DE XYZ TELECOMUNICACIONES S.A.

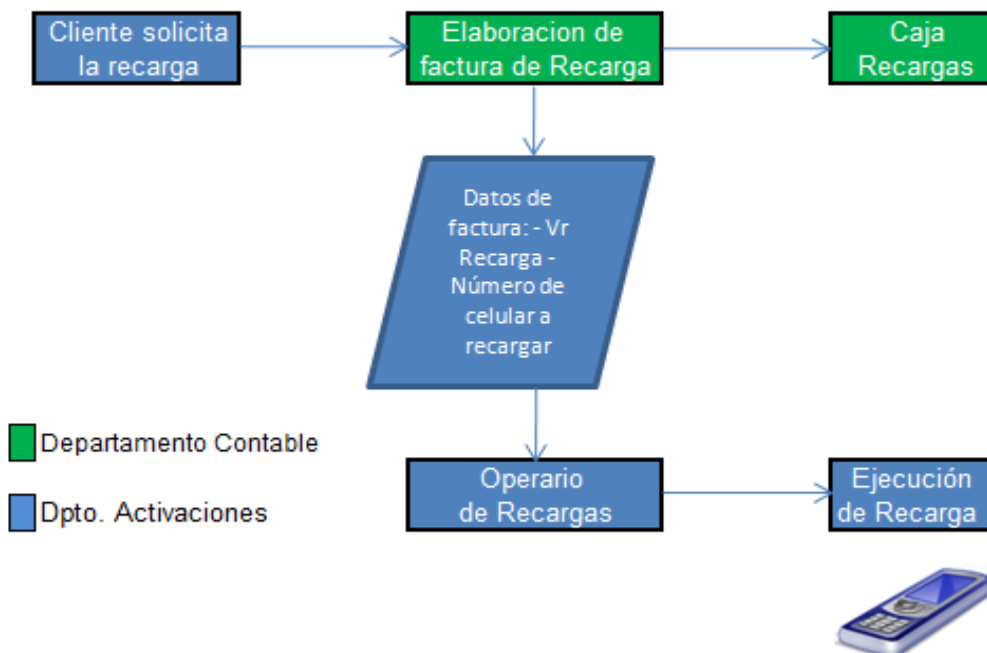


Figura 20. Proceso contable en venta de recargas en XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia

6.3.4 Venta de recargas

Inicia con solicitudes las cuales son requeridas generalmente por las personas que poseen equipos prepago y en muy pocas ocasiones cuando un cliente post pago se queda sin minutos solicita una recarga.

6.3.4.1 Elaboración de factura de recarga

Seguido de la solicitud que realiza el cliente se procede a elaborar la factura, este documento registra el valor de la recarga que se debe realizar y el número de celular a cual se debe aplicar la recarga.

6.3.4.2 Caja recargas

Es la caja destinada para recaudar el dinero por concepto de venta de recargas. El dinero recaudado no aplica para el pago de gastos menores ya que su dinero debe ser consignado al día siguiente.

6.3.4.3 Operación de recargas y ejecución.

El operario (Auxiliar de bodega) es la persona encargada de escribir en un mensaje de texto a un código asignado por XYZ Telecomunicaciones S.A. el número de celular a recargar y el valor a recargar. Una vez enviado el mensaje de texto al código asignado la recarga se transmite dentro de uno o dos minutos.

6.3.5 Análisis

Una vez conocidos todos los procesos de los cuales hace parte la contabilidad podemos definir que:

- Cuando una persona conoce su trabajo y decide retirarse o es retirado de su cargo sus funciones y responsabilidades son asignadas a otro compañero de trabajo generando sobrecarga laboral.
- La sobrecarga laboral hace que el trabajo se acumule y se busque la forma de ingresar la información de la manera mas rápida aunque no sea la más ideal.
- Como consecuencia del retiro de una persona de la organización y de la acumulación de trabajo se genera la perdida de las cualidades fundamentales de la contabilidad.

6.4 PERFIL, FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

Para cumplir con la correcta ejecución de los diferentes procesos que conforman el sistema contable de XYZ Telecomunicaciones se debe establecer un perfil para cada cargo del departamento de contabilidad. Este perfil además tiene como objetivo encontrar al empleado que mas se ajuste a las responsabilidades del cargo y que de esta manera logre un buen desempeño en sus funciones de manera permanente.

Personal y cargos que conforman el Departamento de Contabilidad de XYZ Telecomunicaciones S.A.:

Cargos que conforman el departamento de XYZ Telecomunicaciones S.A.

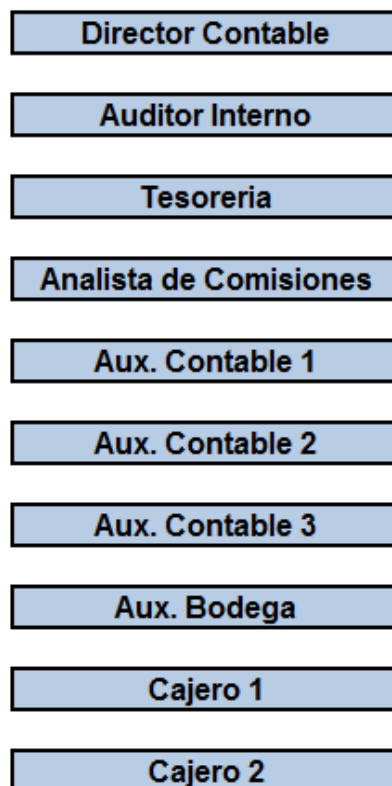


Figura 21. Cargos que conforman el departamento de XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia

6.4.1 Perfil Director Contable

Objetivo del cargo:

Asegurar el cumplimiento preciso de las obligaciones legales.

Funciones principales:

1. Elaboración, revisión y pago de prestaciones sociales, seguridad social y parafiscales.
2. Brindar apoyo en la elaboración, revisión y control del pago de la nómina.
3. Revisar y controlar los informes de inventarios finales.
4. Preparar informes de disponible con tesorería para el pago de comisiones por venta de planes post pago y prepago con previo informe del analista de comisiones.
5. Preparar el cierre contable y fiscal.
6. Elaborar informes financieros y comparativos.
7. Revisar los saldos de caja de la organización y sucursales.
8. Coordinar y apoyar con la auditoria interna la revisión de los diferentes procesos contables que conforman el sistema contable
9. Apoyar a los Auxiliares Contables en procesos contables atípicos
10. Brindar apoyo a tesorería en el manejo y toma de decisiones de la información financiera.
11. Elaborar y presentar medios magnéticos ante la DIAN e Industria y Comercio.
12. Revisar y presentar por Internet la Retención en la Fuente e IVA.
13. Revisar y presentar Retención de Industria y Comercio.
14. Preparar la renovación de la Matricula Mercantil.
15. Actualizar información de datos básicos ante la DIAN
17. Diligenciar formularios de Cámara de Comercio e Impuestos de Industria y Comercio.
18. Presentar declaración de renta a través de Internet.

19. Elaborar informes de obligaciones financieras.
20. Realizar trámites de préstamos bancarios
21. Manejar la documentación, trámites y diligencias de los socios de la compañía
22. Revisar la información financiera de los clientes nuevos.
23. Elaborar flujo de caja mensual
24. Elaborar presupuestos

Responsabilidades del Cargo:

- Presentar los Estados Financieros de la organización cada mes.
- Realizar de manera oportuna la liquidación de los aportes parafiscales e impuestos.
- Manejo de una buena y oportuna información financiera
- Obtención de las mejores tasa y plazos para los compromisos financieros
- Planear el recurso financiero, ejerciendo control sobre el mismo.
- Conservar la mejor imagen empresarial con entidades financieras, proveedores y trabajadores.

Requerimientos del cargo

- **Educación:** Profesional en contabilidad con conocimientos básicos en sistemas de computación como Excel, Word, y sistemas contables.
- **Formación:** Conocimientos en legislación laboral y tributaria.
- **Experiencia:** Mínimo dos años como director contable.

6.4.2 Perfil Auditor Interno

Objetivo del cargo:

Velar porque los diferentes procesos contables que alimentan al sistema contable se realicen de manera correcta.

Funciones principales:

1. Brindar capacitación a los empleados de la organización para la ejecución de los diferentes procesos contables.
2. Revisar diariamente los procesos ejecutados por los colaboradores de la organización relacionados con datos que conformen la información contable del sistema
3. Realizar auditorias en las diferentes sucursales para el control y manejo del sistema contable.
4. Habilitar o anular documentos del sistema contable
5. Realizar arqueos al manejo de las cajas.
6. Actualizar la base de datos del sistema para que la facturación sea realizada correctamente.
7. Informar los cambios en los precios de equipo y/o servicios emitidos en las circulares.

Responsabilidades del cargo:

Mantener actualizada la información del sistema contable y que ésta sea confiable para la toma de decisiones para la organización.

Requerimientos del cargo:

- **Educación:** Profesional en contabilidad con conocimientos básicos en sistemas contables y manejo de office.
- **Formación:** Conocimientos en legislación laboral, tributaria y pedagogía.
- **Experiencia:** Mínimo un año como director contable.

6.4.3 Perfil de Tesorería

Objetivo del cargo:

Controlar y vigilar los saldos de las cuentas bancarias para poder cumplir en tiempo y forma con los compromisos de pago y obligaciones optimizando el manejo de los recursos financieros de la organización.

Funciones principales:

1. Actualizar y mejorar los sistemas administrativos y contables de la Tesorería y de sus dependencias.
2. Realizar todos los pagos en cheques y transferencias.
3. Realizar Informes de bancos diarios y consultar todas las cuentas bancarias de la empresa.
4. Contabilizar notas bancarias.
5. Realizar las conciliaciones bancarias mensuales.
6. Revisión y control de todas las obligaciones y cuentas por pagar de la organización.
7. Archivar de notas bancarias, comprobantes de egreso, conciliaciones bancarias, informes de bancos, facturas tesorería.
8. Elaborar documentos de autorizaciones y reclamos para las entidades financieras.

Responsabilidades del cargo:

Manejo de una buena y oportuna información de tesorería y conservar la mejor imagen empresarial con entidades financieras, proveedores y trabajadores.

Requerimientos del cargo:

- **Educación:** Técnico o Profesional en Administración de Empresas, Contabilidad o Economía.

- **Formación:** Conocimientos en legislación laboral y tributaria.
- **Experiencia:** como mínimo un año de experiencia en un cargo similar

6.4.4 Perfil del analista de comisiones

Objetivos del cargo:

Optimizar el recaudo de las ventas a crédito y cumplir con el pago de comisiones a los vendedores y subdistribuidores.

Funciones principales:

- 5 Elaborar informes diarios de ventas por zona
- 6 Elaborar los rangos de pago de comisiones
- 7 Liquidar el pago de comisiones
- 8 Preparar informes de comisiones
- 9 Recaudar el dinero de las ventas a crédito realizadas a subdistribuidores

Responsabilidades del cargo:

Velar porque los clientes internos como los subdistribuidores se encuentren satisfechos con el cumplimiento en el pago de comisiones.

Requerimientos del cargo:

- **Educación:** Profesional en, Contabilidad o ingeniería de sistemas.
- **Formación:** Dominio total del office.
- **Experiencia:** Mínimo un año de experiencia en un cargo similar

6.4.5 Perfil Auxiliar Contable

Objetivos del cargo:

Es responsable de recopilar, clasificar y registrar de una forma sistemática y estructural, las operaciones realizadas por la organización, con el fin de generar informes que analizados e interpretados, permitan planear, controlar y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa.

Funciones principales:

1. Causar las facturas de compra en el sistema contable.
2. Elaborar, revisar y controlar el proceso de pago de nomina
3. Contabilizar reembolsos de caja menor
4. Contabilizar la nómina de la empresa.
5. Causar facturas.
6. Generar los certificados de retenciones
7. Contabilizar notas internas de contabilidad.
8. Elaborar documentos para el cierre contable como notas de depreciación, amortización y provisiones.
9. Revisión de cuentas para cierre contable.
10. Revisión de informes para reclasificación de cuentas.
11. Informar a los directores comerciales de cada sucursal del estado de sus cuentas basado en los reportes de pagos correspondientes suministrados por tesorería

Responsabilidades del cargo:

Mantener actualizada la información en el sistema contable y presentar de forma clara y veraz los informes sobre los diferentes procesos contables.

Requerimientos del cargo:

- **Educación:** Técnico o Profesional en Administración de Empresas, Contabilidad o Economía.
- **Formación:** Conocimientos en legislación laboral y tributaria.
- **Experiencia:** como mínimo un año de experiencia en un cargo similar

6.4.6 Perfil Auxiliar de Bodega

Objetivos del cargo:

Controlar las existencias de equipos prepago y Postpago al igual que los saldos de recargas en línea

Funciones principales:

1. Montar pedidos de equipos celulares
2. Realizar recargas en línea
3. Ingresar los equipos Postpago bajo la modalidad de Entrada a Almacén.
4. Ingresar los equipos prepago bajo la modalidad de Entrada a Inventario.
5. Despachar los equipos requeridos a las sucursales que lo soliciten
6. Mantener existencias de equipos de mayor demanda para que la entrega de equipos activados se realice en el menor tiempo posible.

Responsabilidades del cargo:

Realizar los montajes de pedido de equipos y de recargas para cumplir a los clientes en la entrega del plan de minutos solicitado.

Requerimientos del cargo:

- **Educación:** Técnico en Contabilidad o sistemas.
- **Formación:** Conocimientos sistemas contables y el paquete office.
- **Experiencia:** como mínimo un año de experiencia en un cargo similar

6.4.7 Perfil Cajero

Objetivos del cargo:

Registrar de manera correcta el dinero recibido por concepto de venta de planes Postpago, equipos prepago, recargas y pagos de ventas a créditos.

Funciones principales:

1. Elaborar las facturas de venta.
2. Realizar pagos menores de caja prepago autorizados por la administración
3. Realizar los recibos de caja por concepto de recaudo de ventas a crédito.

Responsabilidades del cargo:

Brindar una excelente atención al cliente cuando realice sus pagos.

Requerimientos del cargo

- **Educación:** Técnico en Contabilidad o sistemas.
- **Formación:** Conocimientos sistemas contables y el paquete office.
- **Experiencia:** como mínimo un año de experiencia en un cargo similar

6.5 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento de entrada de personal para la organización por lo que se puede denominar al reclutamiento como una invitación.



La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

Proceso de selección de personal

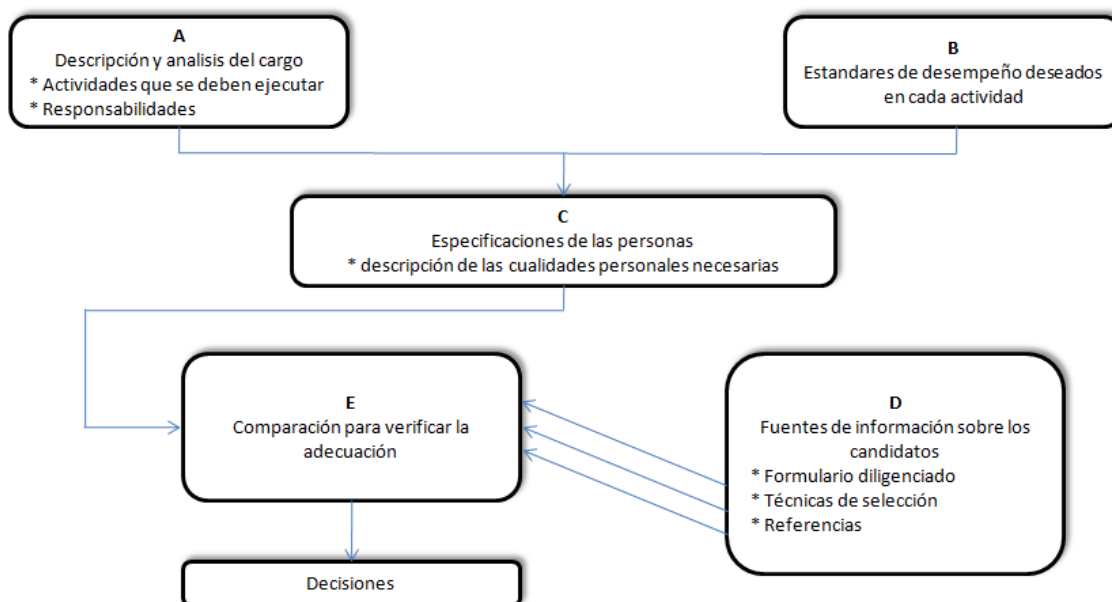


Figura 22. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. p. 240

El proceso de selección como proceso sirve para comparar dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de los candidatos que se presentan, cuando se encuentra al candidato que cumple con el perfil para desempeñar el cargo se procede a la contratación.¹⁵

Para llegar a la contratación se debe seguir un proceso el cual se debe cumplir para fijar las pautas del contrato laboral.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. Pág. 239

6.5.1 Proceso para llegar a la contratación de personal

La siguiente gráfica enseña el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que se aplica en XYZ Telecomunicaciones S.A.

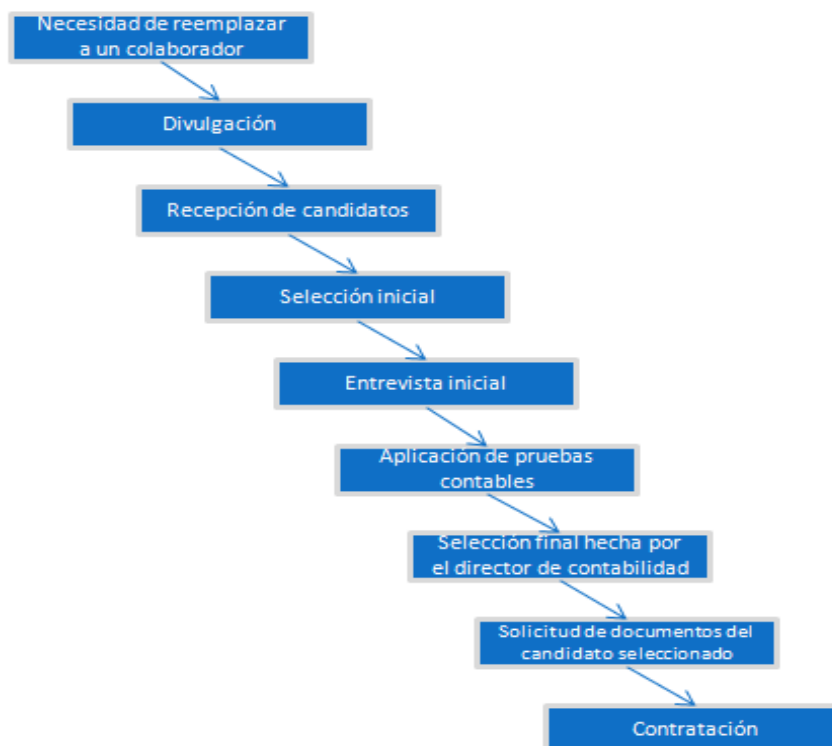


Figura 23. Proceso de contratación de personal. Adaptado de CHIAVENATO, idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. p 244.

6.5.2 Contratación

Una vez se llega a la contratación XYZ Telecomunicaciones se enfoca en la siguiente modalidad de contrato laboral:

6.5.2.1 Contrato escrito de trabajo

Como un acuerdo entre trabajador y empleador que se plasma en un documento para facilitar de esta manera la prueba del contrato.

6.5.2.2 Contrato a término fijo

Es aquel que tiene un límite en el tiempo. Las partes determinan exactamente la fecha en que ha de terminarse el contrato. Anteriormente, no podían ser inferiores a un año, salvo ciertas circunstancias de las empresas como reemplazos temporales de trabajadores por licencias, vacaciones etc. A partir de 1991, en aras del principio de la flexibilidad laboral se permite suscribir contratos a término fijo inferiores a un año, por cualquier periodo. La ley 50 de 1990 desaparece el tope mínimo de un año, pero mantiene el tope máximo de tres años, lo cual indica que los contratos a término fijo pueden ser desde un día hasta tres años.

Requisitos

- Que conste por escrito
- El término de duración no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable en forma indefinida.
- Para su terminación debe existir un preaviso de por lo menos treinta (30) días.

6.5.2.3 Contrato a término fijo inferior a un año

El trabajador vinculado de esta manera tiene derecho a todas las prestaciones sociales y a vacaciones en forma proporcional, sea cual sea el tiempo laborado. Sin embargo, este tipo de contratos únicamente pueden prorrogarse hasta por tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año y así sucesivamente.

Requisitos

- Que conste por escrito
- Que el periodo de prueba sea equivalente a la quinta (1/5) parte del término inicialmente pactado.

- Para su terminación. Por vencimiento del término pactado, o de la prórroga, se dé aviso por escrito con una anticipación no inferior a treinta (30) días, con excepción de aquellos cuya duración es de un mes o menos.

6.5.2.4 Contrato a término indefinido

Es el más común de los contratos laborales y se caracteriza porque no tiene limitación en el tiempo, no prevé ninguna fecha, condición o circunstancia que permita conocer desde su inicio el momento hasta el cual habrá de tener vigencia el mismo.

Así las cosas, su duración se extiende hasta cuando las partes lo deseen o cuando se presenten circunstancias de hecho que conforme a la ley laboral se consideran causas de terminación del contrato laboral, por ejemplo las faltas graves que cometa el trabajador en el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de trabajo.

Es la forma de contrato de trabajo más usada, especialmente por la posibilidad de formalizarse verbalmente. Para su terminación, el Código Sustantivo del Trabajo faculta al trabajador para dar por terminado este tipo de contratos con preaviso de antelación no inferior a 30 días.

Debido a la alta rotación de personal que existe se debe tener en cuenta los requisitos para dar por terminado el contrato a término fijo en XYZ Telecomunicaciones:

Para impedir que el contrato a término fijo sea prorrogado automáticamente, es necesario que el trabajador o el empleador presenten preaviso.

Preaviso

Consiste en la manifestación de una o ambas partes de la decisión de no prorrogar el contrato de trabajo, de darlo por terminado, con una antelación igual o superior a 30 días. Debe presentarse por escrito por exigirlo así la ley, para efectos de facilitar las pruebas que las partes eventualmente pretendan hacer valer en el caso de adelantar un proceso judicial.

Generalmente los empleados de XYZ Telecomunicaciones al encontrar una oferta laboral que les satisface renuncian sin previo aviso a treinta días ya que según la ley no es obligación presentarla.

6.6 CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO



El recurso humano es considerado el activo mas importante para la base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico frente a la difícil situación económica que se esta presentando a nivel mundial. Esto significa que debe existir mayor inversión en la capacitación retención y sustitución del personal de toda organización. Actualmente toda empresa debe adaptarse a los constantes cambios que se presentan en el mercado los cuales se producen cada vez en menor espacio de tiempo. Es por eso que el recurso humano en la empresa es la única base que hace posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia. Por esta razón es importante que los nuevos empleados sean bien capacitados en sus labores para las cuales fueron contratados ya que de ello depende aumentar la aptitud que un colaborador posee para su puesto.

Una buena capacitación puede auxiliar de manera eficiente al equipo de trabajo de cualquier departamento y a su vez ayuda a formar un buen desarrollo para que cualquier persona pueda asumir nuevas responsabilidades.

Una buena o mala capacitación como es el caso de XYZ Telecomunicaciones S.A puede ser la diferencia entre un empleado eficiente o uno ineficiente, independientemente de la experiencia que tenga. Además un nuevo empleado debe pasar por una transición de nuevo empleado a miembro completamente integrado de la organización es por eso la importancia de una capacitación adecuada y bien estructurada la cual puede reducir la rotación de personal y el costo financiero de errores en el trabajo.

Se debe tener en cuenta que una buena capacitación inicia con la definición del puesto de trabajo, (hecho que no se tiene en cuenta en XYZ Telecomunicaciones S.A.) una vez definido éste se procede a la contratación de personal describiendo de manera detallada las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo o cargo a desempeñar al igual que deben ser tenidos en cuenta la experiencia y conocimientos que deberá tener la persona que ocupe el puesto.

En la capacitación se debe determinar lo que se tiene que enseñar al nuevo empleado con base al puesto que va a desempeñar al igual que la manera en la que se le va a enseñar (videos, folletos, un instructor, etc.). estos factores no son tenidos en cuenta en XYZ Telecomunicaciones S.A. generando el inicio de la rotación de personal ya que el empleado no se integra como parte de la empresa. También se debe tener en cuenta la importancia de los empleados que ya cuentan con experiencia y responsabilidades en sus funciones laborales ya que constituyen un factor importante en la orientación y capacitación del nuevo empleado.

Es importante también dentro del proceso de capacitación la paciencia y amabilidad del instructor, ya que los nuevos empleados, aun aquellos que poseen suficiente experiencia adquirida en otras empresas pueden necesitar tiempo para adaptarse a su nuevo trabajo. En esta parte de la

capacitación se debe ser lo suficientemente paciente y brindar la suficiente confianza para estar atento a los problemas de desempeño o errores que se puedan cometer con frecuencia dentro de su trabajo realizado.

6.3.1 Capacitación y desarrollo personal

La capacitación es la preparación de la persona en el cargo, bien sea porque es un colaborador nuevo o porque se implementan nuevos programas o actualizaciones que requieren de un nuevo conocimiento o manejo; en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente de trabajo dentro o fuera del mismo. Este caso aplica en XYZ Telecomunicaciones, ya que esta organización realiza constantes actualizaciones de sus sistemas pero solo brinda capacitación y desarrollo a algunos empleados dejando por fuera a otros colaboradores quienes tienen que aprender de manera empírica.

6.3.1.1 Educación

Es la enseñanza o formación que se le da al ser humano sobre el ambiente social, para que pueda adaptarse a las normas y valores sociales aceptados por la sociedad. El tipo de educación en el cual haremos hincapié es la educación profesional la cual comprende tres etapas interdependientes:

- Formación profesional: es la educación que forma al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación que perfecciona al hombre para una carrera dentro de su profesión.
- Capacitación: es la educación profesional que adapta al hombre para desempeñar un cargo o una función.

6.3.1.2 Objetivos de la capacitación y el desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen en la organización y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa al igual que los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- ✓ Preparar al personal para que pueda realizar diversas funciones dentro de la organización, bien sea para las funciones para las cuales el personal fue contratado o para servir de apoyo a otras responsabilidades del mismo departamento.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Los objetivos de la capacitación involucran cuatro tipos de cambios de comportamiento, estos son:

- Compartir información: éste es un elemento esencial de la capacitación ya que en este proceso se distribuyen informaciones entre el personal capacitado como un cuerpo de conocimientos. Generalmente esta información hace referencia a la empresa, sus

productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc.

- Desarrollo de habilidades: son aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones o responsabilidades futuras, se trata de una capacitación generalmente orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- Desarrollo o cambio de actitudes: Generalmente se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas.
- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas, conocimientos y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

6.3.2 Beneficios de la capacitación de los empleados

La capacitación (realizada de manera correcta) genera beneficios para los colaboradores de XYZ Telecomunicaciones. Dentro de estos beneficios encontramos:

- Conducir a una rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.

- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con visión al futuro.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

6.3.2.1 Beneficios para el colaborador reflejados favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
 - Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
 - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
 - Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
 - Permite el logro de metas individuales.
 - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
 - Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
 - Hace viables las políticas de la organización.
 - Alienta la cohesión de grupos.
 - Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
 - Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

6.3.3 Aprendizaje

La capacitación es el acto mediante la cual se proporcionan los medios para posibilitar el aprendizaje al personal de una organización

El aprendizaje es un cambio del comportamiento basado en la experiencia. El aprendizaje es un factor importante del comportamiento humano ya que influye significativamente no solo en la manera de cómo piensan las personas, sienten y hacen, sino también en sus creencias, valores y objetivos.

6.3.3.1 Factores del aprendizaje

Cuando un colaborador percibe una recompensa o un estímulo como respuesta a su trabajo o funciones realizadas tiende a continuar en la misma tónica; pero si al contrario de lo anterior su trabajo o funciones no son recompensadas tiende a discontinuar su forma de actuar y de trabajar. A esto se le denomina: “ley del efecto”.

La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.

- La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, esta no consigue atraer la misma atención del individuo.
- El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.
- Otro factor importante es la dificultad para no aplicar varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deben sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: (1) Operación diferente, (2) Tiempo y (3) nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender viejas costumbres y adquirir cosas nuevas.

- El aprendizaje esta afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta deseada. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

7. COSTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL



La rotación de personal en toda organización demanda una gran inversión de tiempo y dinero. Principalmente se deben tener en cuenta los siguientes gastos:

1. Autorización del nuevo empleado
2. Costo de localización de los candidatos
3. Tiempo para entrevistar a los candidatos
4. Costo de pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, y pruebas profesionales
5. Trámites para el ingreso a la nómina
6. Gastos para capacitación y entrenamiento

Independientemente de éste proceso se debe analizar el costo que se genera para la organización en relación a la gestión humana la evaluación de la satisfacción de sus trabajadores con su empleo y el esfuerzo que ellos creen que están haciendo para mejorar su eficiencia en el trabajo.

En la actualidad los empleados jóvenes y talentosos los cuales se destacan por su potencial, habilidades, y excelente desempeño duran en promedio un

año en una empresa informa Ana Velásquez, especialista de la consultora Mercer Human Resource.

La rotación de personal representada como un costo no es una causa, sino un efecto, generado por ciertos fenómenos internos o externos en la organización como la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los fenómenos externos encontramos las oportunidades de un nuevo empleo en el mercado de trabajo y la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos en el mercado; y dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos encontrar la política salarial de la organización, la política de beneficios de la organización, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización, la moral del personal de la organización y la cultura organizacional dentro de la empresa, la política de selección de Recursos Humanos, los criterios y programas de entrenamiento de RH, la política disciplinaria desarrollada por la organización y los criterios de evaluación del desempeño.

Es por eso que la alta rotación de empleados talentosos puede generar, a las grandes empresas, pérdidas significativas iguales al monto que se debe gastar en reclutamiento, selección y pruebas para la contratación de una nueva persona.

Muy pocas empresas son conscientes del costo de la rotación de personal, según Ana Velásquez, consultora de Mercer Human Resource la tasa de permanencia de los empleados es de 1 a 2 años considerando que el retorno de la inversión de capacitación para las empresas es de 4 años. El promedio de uno a dos años es poco tiempo, si se considera el cargo y funciones que desempeña, el costo del reclutamiento, las entrevistas, las pruebas

psicotécnicas, el tiempo de contratación, la inducción, capacitación, uniformes y la curva de aprendizaje.

El alto nivel de desempleo en Colombia hace pensar a los empleadores que si una persona se va de la empresa no representa mayor problema encontrar a alguien que lo reemplace, pero no se le está dando el valor a lo que ya invirtió la empresa.

Los costos de rotación de personal en su mayoría son ocultos e intangibles, dentro de estos podemos encontrar la moral de la gente cuando perciben una alta rotación y se preguntan que está pasando con la empresa, lo cual generará incertidumbre como: seré yo la próxima persona en retirarse de la organización? Ó ¿Debo buscar un nuevo empleo antes de que decidan retirarme de mi empleo? Cuando persiste la rotación se genera otro costo que casi nunca es tenido en cuenta, como la experiencia adquirida a niveles técnicos por la persona retirada y que pueden ser ofrecidos a su nuevo empleador.

7.1 Determinación del costo de la rotación de personal

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios en cualquier organización. Entre los costos primarios de rotación de personal están:

7.1.1 Costos primarios

a. Costos de reclutamiento y selección:

También llamados gastos de procesamiento de solicitud del empleado; o gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y de selección.

Estos se pueden ver representados en anuncios de periódicos, paginas web, u honorarios de empresas de reclutamiento, etc.

b. Costo de documentación:

Son los gastos de registro y documentación de personal que son llevados por la organización dentro del departamento de gestión humana, estos están representados en formularios, documentación, anotaciones, registros, fotocopias, etc.

c. Costos de integración:

Estos están representados en la capacitación o entrenamiento del personal nuevo y el tiempo aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

d. Costo de desvinculación:

Son los costos en que incurre la organización cuando un empleado se retira o es retirado de la empresa, la liquidación correspondiente al término del contrato o indemnización

7.1.2 Costos secundarios

a. Reflejos en la producción o trabajo realizado:

- Pérdida de la producción o trabajo realizado causado por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido.
- Producción generalmente inferior, esta ocurre por lo menos durante el periodo de adaptación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros de trabajo.

b. Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y comportamiento que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros.
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros.
- Influencia sobre la moral y la actitud en los jefes debido a los dos aspectos anteriormente mencionados.
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y/o proveedores.

c. Costo extra laboral:

Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado. Adicional a lo anterior se debe tener en cuenta el tiempo en que incurre el líder del área en la integración y la capacitación del nuevo empleado.

d. Costo extra-operacional:

Este se debe al aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad del trabajo realizado provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

e. Costo extra-inversión:

- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la

competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

7.2 ROTACIÓN DE PERSONAL, UN ALTO COSTO

El costo más significativo para una organización es la indemnización de un empleado cuando el despido es sin justa causa, teniendo en cuenta que esta puede variar dependiendo del salario devengado y de los años laborados. Por ejemplo, si un empleado devenga mensualmente \$2.500.000 y llevaba trabajando 12 años. Por el primer año se le pagarán de indemnización 30 días y 20 días por cada año adicional. Es decir que saldría, en promedio con cerca de \$22.000.000. Ahora si la indemnización es para un alto ejecutivo o para aquellos trabajadores que están a pocos años de pensionarse la empresa debe incurrir en pagos grandes para los cuales puede tardar varios años en amortizar.

7.2.1 El costo de la indemnización

Para contratos a término indefinido, cuando la terminación es unilateral sin justa causa, los costos de indemnización son los siguientes:

- Para trabajadores que devenguen menos de 10 salarios mínimos, por el primer año se pagan 30 días.
- Después del primer año, se remuneran 20 días por cada año.
- Si devenga 10 o más salarios mínimos (salario integral) , se pagará así: si tiene 20 años o más, por el primer año se remuneran 45 días y por cada año adicional, 30 días, según la ley 50 de 1.990.

7.3.3. Otros costos significativos

Estos son los costos en que incurre la organización cuando sale de personal con experiencia, “Salir del talento y volverlo a recuperar es muy Costoso” ya

que el personal con experiencia y talento es clave para apuntalar a la empresa en épocas de recuperación económica.

7.4. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

Luego de analizado el problema de la inestabilidad laboral en XYZ Telecomunicaciones S.A. ocasionado por la alta rotación de personal podemos identificar el costo-beneficio de este acontecimiento.

ROTACION DE PERSONAL	
ANALISIS COSTO BENEFICIO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
- Disminución del 24,54% de gastos de nómina para el área contable. - El menor valor pagado en la nomina del área contable puede ser utilizado para el pago de obligaciones menores. - Los empleados nuevos contratados por ser personas demasiado jovenes pueden ser faciles de adaptar al gusto y manejo del gerente de XYZ Telecomunicaiones. - Encontrar talento nuevo en el personal nuevo que aporte nuevas ideas pero sujeto al manejo de la dirección administrativa.	- Se pierde el personal que cuenta con la suficiente experiencia para trabajar en los diferentes procesos del sistema contable de XYZ Telecomunicaciones. - El contar con personal nuevo y sin experiencia genera errores en los procesos contables. - Los errores en los diferentes procesos contables generan informes contables no confiables - La contabilidad pierde sus sus cualidades, como comprensibilidad, utilidad, confiabilidad y comparabilidad - En el largo plazo se ve afectado el patrimonio de la organización. - Altos pagos por indemnizacion en caso de despido injusto o retraso en el pago de liquidación laboral. - altos gastos por pago de intereses moratorios en los pagos de la seguridad social. - Mala imagen de la organización en el mercado.

Figura 24. Análisis costo-beneficio de la rotación de personal en XYZ Telecomunicaciones S.A. Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Al finalizar la presente investigación se puede concluir que una de las principales causas de la inestabilidad laboral en el área contable está representada por la interrelación entre las personas que conforman la organización, el clima laboral y el ambiente de trabajo que se respira dentro de la empresa, de acuerdo a las encuestas realizadas, se percibe que no es sano. En el capítulo III hablamos de la importancia que toman estos conceptos en el desarrollo de las funciones y en la estabilidad laboral, ya que un buen clima laboral hace que un empleado se sienta deseoso de trabajar en cualquier organización, en un ambiente de trabajo malsano regularmente la opción cuando los directivos no toman cartas en el asunto es la salida del trabajador.
- Otro factor que influye de manera relevante en la estabilidad laboral es el económico, en el capítulo IV, se ve como los directivos de la organización con la intención de reducir costos y gastos ven la reingeniería (mal interpretada como el corte de personal), la posible solución a los problemas de tipo financiero, es así como despiden personal, incurriendo en indemnizaciones, sobrecarga de funciones entre los empleados que deciden conservar con menores salarios, desmotivados y realizando su trabajo sin compromiso con la organización y sin tener en cuenta la influencia que tiene una labor realizada sin calidad, es así como se dan los reprocesos, las devoluciones, la pérdida de clientes, la decisiones no acertadas entre otros. Por lo expuesto se concluye que definitivamente en muchos casos esta aplicación errónea de la reingeniería puede en lugar de reducir costos, incrementarlos y posiblemente llevar a las organizaciones al cierre. Se debe tener en cuenta también el hecho de que un empleado mal remunerado y sobrecargado de funciones, está a la espera de una mejor oportunidad

laboral para abandonar su trabajo y en la mayoría de los casos ya no le preocupa las responsabilidades de su cargo.

- El proceso de capacitación de un empleado es muy importante para el adecuado desarrollo de las funciones de su cargo, en el capítulo VI se afirma que una capacitación debe ser adecuada y bien estructurada con lo cual se busca la reducción de la rotación de personal y el costo financiero ocasionado por errores que se puedan cometer en la etapa de aprendizaje, es pertinente que exista un programa de inducción en el cual se involucre a todos los niveles de la organización. De acuerdo a la investigación y por medio de las encuestas realizadas se detecta que en el caso de XYZ Telecomunicaciones S.A. para el desarrollo de este proceso existe sólo una persona encargada, la cual no posee los conocimientos en cuanto al manejo del recurso humano y se comporta de manera grotesca y humillante, ocasionando que en el proceso no participe de manera dinámica el nuevo empleado, sino que por el contrario, éste se limite a recibir instrucciones ya que no percibe la confianza que se necesita para consultar o brindar nuevas ideas orientadas al mejoramiento de las actividades laborales.
- La continua desvinculación del personal del departamento contable con el objeto de reducir costos y gastos en el área administrativa genera para la organización otros costos en la contratación de un nuevo empleado tales como tiempo de reclutamiento y selección, papelería, afiliaciones y retiros de las entidades encargadas de la seguridad social, capacitaciones entre otros. Existen otros costos que no son tenidos en cuenta en las organizaciones como son los llamados cualitativos y se refiere a la calidad de la información para la toma de decisiones; en el caso de XYZ Telecomunicaciones S.A. en el capítulo V se analiza como los errores de registro de información influyen en la toma de decisiones no acertadas afectando de manera relevante el patrimonio de la empresa.

- La continua rotación de personal trae consigo ventajas y desventajas, dentro de las ventajas encontramos disminución en los gastos de nómina, la oportunidad de conocer nuevos empleados que brinden nuevas ideas para mejorar los diferentes procesos contables de la organización y, poder ejercer mayor control y autoridad sobre los empleados recién vinculados. En las desventajas encontramos la pérdida de la experiencia adquirida por los empleados que se retiran llevándose sus conocimientos y que los pueden aplicar a la competencia, pérdida en la calidad de los informes contables los cuales carecerán de confianza y pertinencia a causa de la inexperiencia del personal nuevo.

- De lo anteriormente expuesto se puede concluir que la inestabilidad laboral en XYZ Telecomunicaciones debido a la alta rotación de personal originada con la intención de disminuir costos y gastos de administración y su ambiente laboral y de trabajo hacen que la experiencia adquirida en los diferentes procesos contables se pierda y que en el principio de las funciones y responsabilidades del empleado recién vinculado se cometan errores a causa de una capacitación deficiente alimentando el sistema de información contable de la organización con datos erróneos que generarán informes carentes de confiabilidad, pertinencia y oportunidad en la toma de decisiones de XYZ Telecomunicaciones S.A.

RECOMENDACIONES

- Aprovechar el recurso humano en la organización de manera que le permita el crecimiento a la misma, pero sobre todo teniendo en cuenta al empleado como un activo importante de la organización sin olvidar que son personas las cuales si se les trata bien, se les motiva, se les exige, se les da una excelente capacitación pueden llegar a hacer de la organización una empresa productiva, ordenada, eficiente, generadora de empleo y de mayor rentabilidad.
- Realizar una evaluación en cuanto a las restricciones del sistema contable con el fin de restringir los módulos que realmente deben estarlo y habilitar los módulos que pueden ser de gran ayuda en la mejora de los procesos. Por ejemplo:
Restringir el ingreso a las cajas entre las diferentes sucursales con lo cual se evitan descuadres y errores en el registro de la información en el SIC. Habilitar los módulos de recaudos con el fin de agilizar los procesos de cuadre de caja, este proceso no genera ningún riesgo para la organización.
- Crear un departamento organizado de recursos humanos el cual se ocupe del bienestar y la seguridad de los empleados, el cumplimiento de las normas y políticas de la compañía, la evaluación de desempeño y la valoración de la forma como cada empleado contribuye con el crecimiento de la organización.
- Asignar a los empleados un salario justo, acorde a las funciones y el nivel de responsabilidad de los mismos, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados, lo cual contribuye al control de la excesiva rotación de personal.

- Realizar una capacitación en el manejo del sistema a los empleados de todas la sucursales con el fin de que estas no dependan de la principal y halla una mayor fluidez de la información y una realización de los procesos en el menor tiempo posible.

ANEXOS

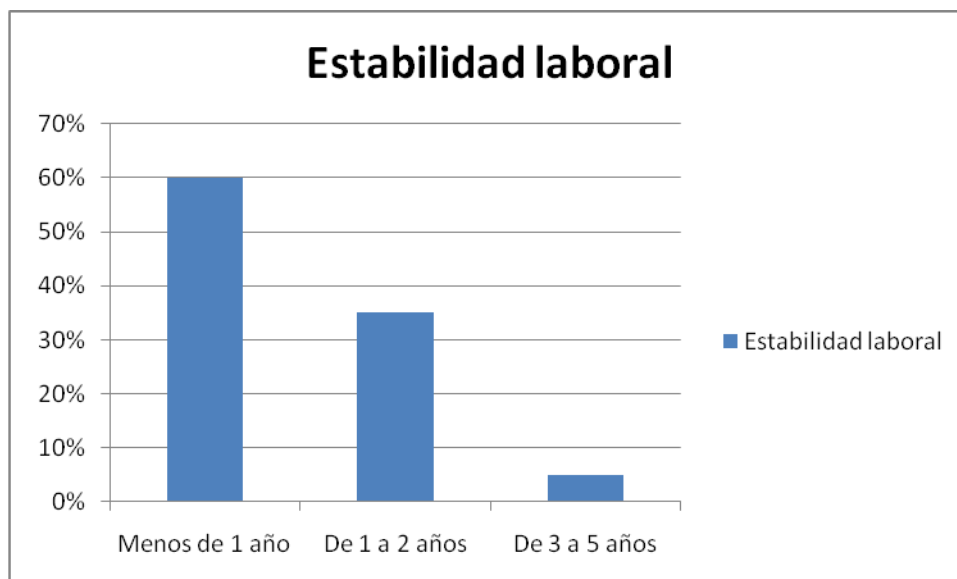
EFFECTOS EN EL SISTEMA CONTABLE DE XYZ TELECOMUNICACIONES S.A., GENERADOS POR LA INESTABILIDAD LABORAL

ENTREVISTA PERSONAL QUE LABORA EN XYZ TELECOMUNICACIONES

SÍNTESIS DE LA ENCUESTAS REALIZADAS

1. ¿Hace cuánto tiempo labora en XYZ Telecomunicaciones S.A.?

- a. Menos de 1 año: 60%
- b. De 1 a 2 años: 35%
- c. De 3 a 5 años : 5%

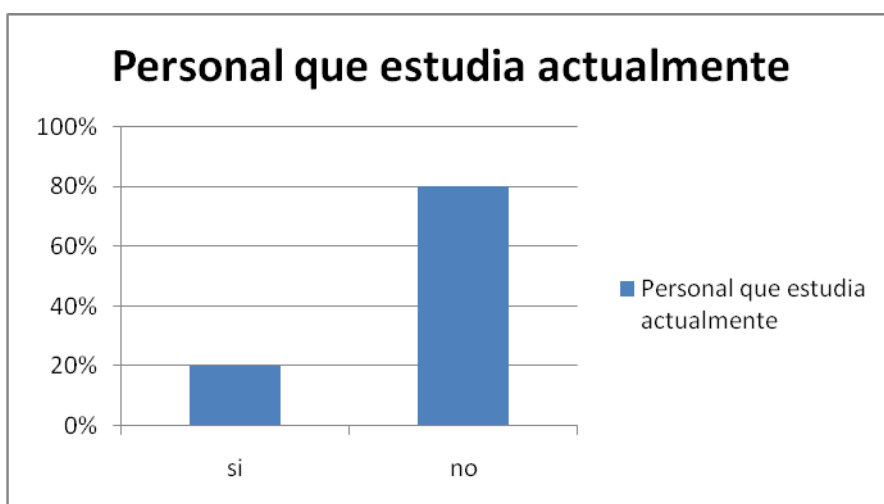


2. ¿Actualmente está estudiando alguna carrera administrativa?

a. si 20%

b. no 80%

El 80% de los empleados no estudia, debido a las jornadas tan extensas de trabajo.

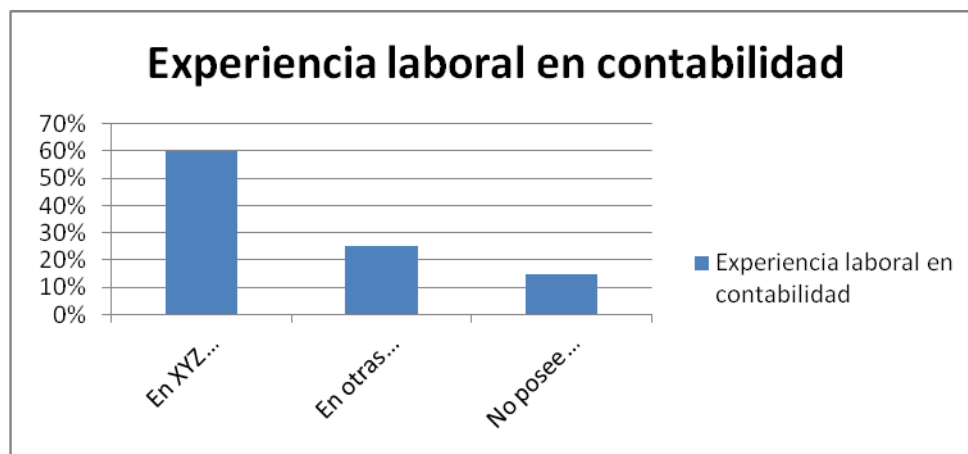


3. ¿Cómo adquirió su experiencia laboral en el área contable?

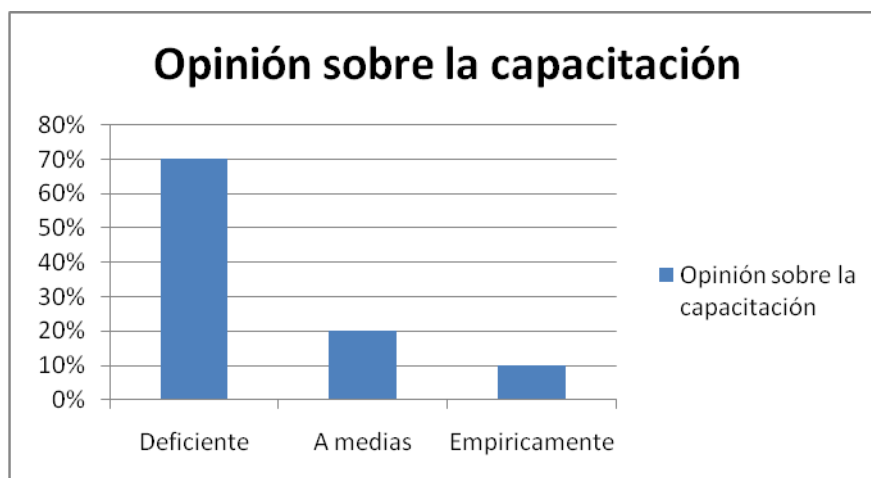
a. En XYZ telecomunicaciones: 60%

b. En otras empresas: 25%

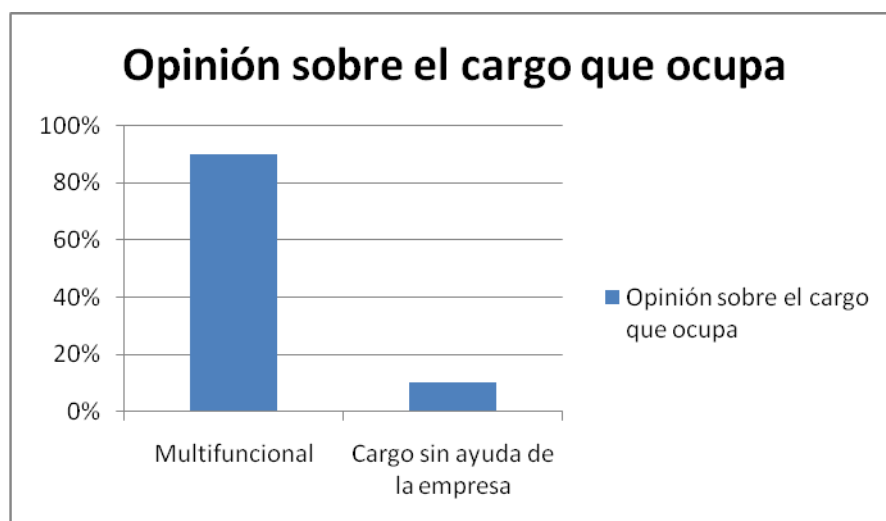
c. No posee Experiencia: 15%



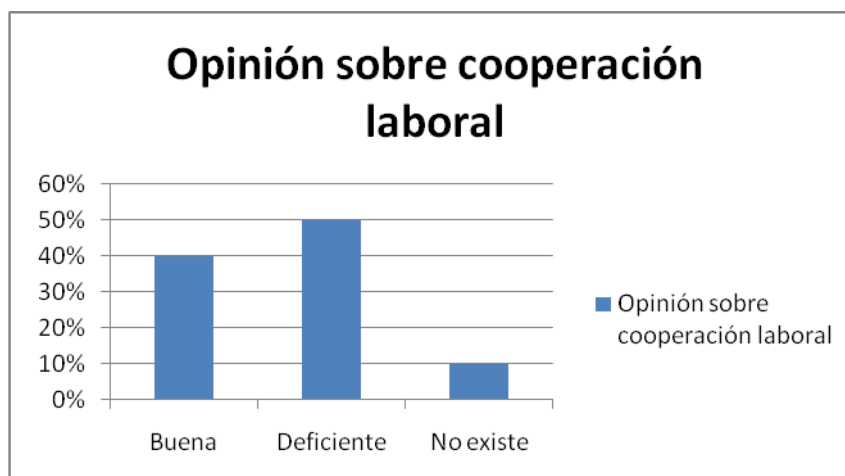
4. ¿Cuál es su opinión acerca de la capacitación o inducción que recibió para ejercer su cargo?
- a. Deficiente: 70%
 - b. A medias: 20%
 - c. Me capacitó empíricamente o sobre el desarrollo de mis funciones: 10%



5. ¿Cuál es su opinión en relación al cargo que ocupa o desempeña?
- a. Multifuncional: 90%
 - b. Un cargo sin ayuda de la empresa: 10%



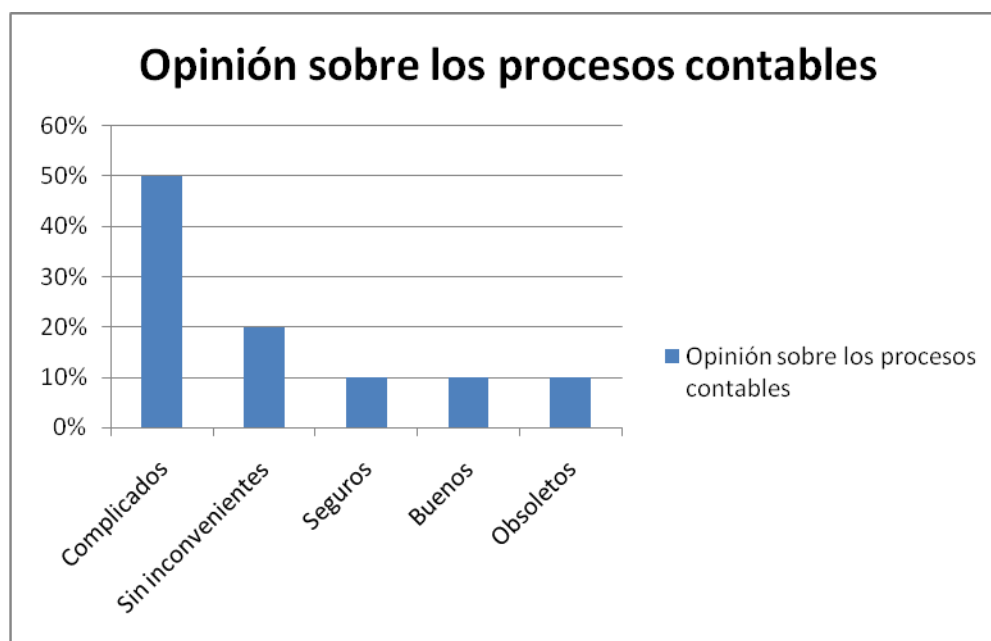
6. ¿Cuál es su opinión sobre la cooperación que existe entre los compañeros de trabajo del área donde labora?
- a. Buena: 40%
 - b. Deficiente: 50%
 - c. No existe: 10%



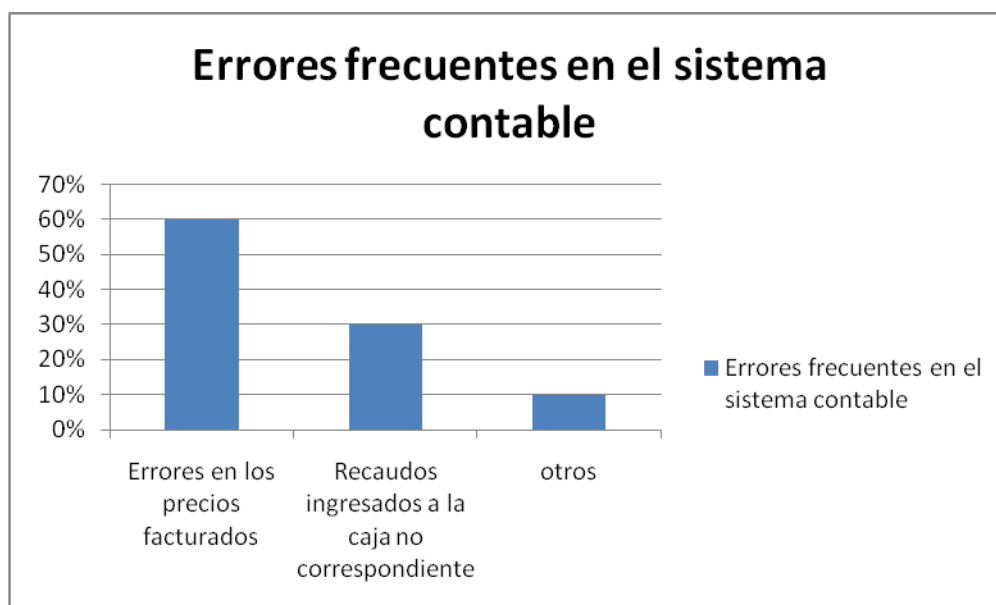
7. ¿Existe confianza entre jefes y colaboradores para dar solución a inconvenientes laborales correspondientes al área contable?
- a. Si: 20%
 - b. No: 80%



8. ¿Qué opina usted acerca de los procesos contables que se utilizan para registrar las operaciones que se realizan a diario?
- a. Complicados: 50%
 - b. Sin inconvenientes: 20%
 - c. Seguros: 10%
 - d. Buenos: 10%
 - e. Obsoletos: 10%

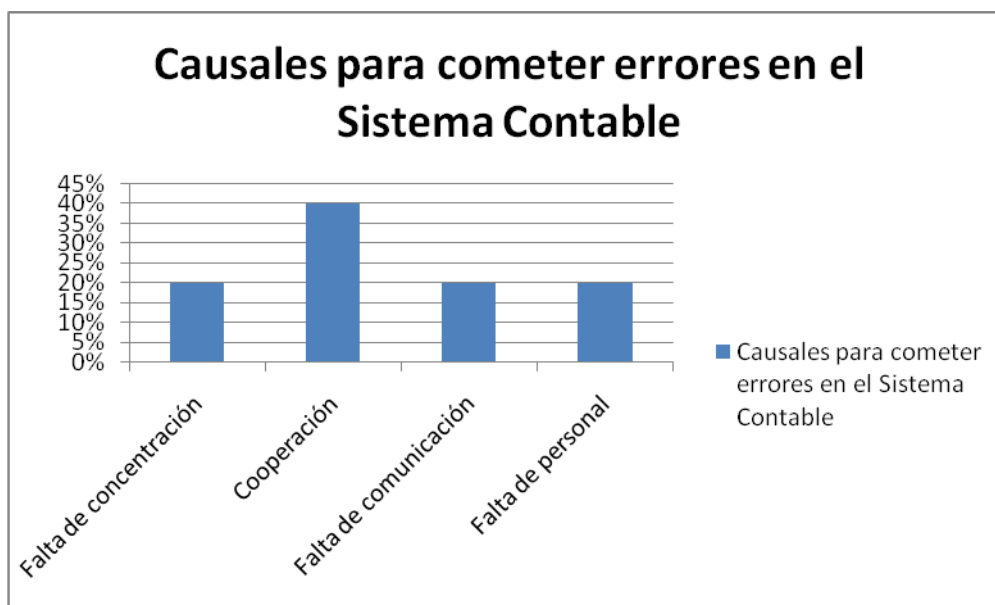


9. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que se presentan en el registro de la información contable?
- a. Errores en los precios al facturar: 60%
 - b. Los recados son ingresados en la sucursal equivocada: 30%
 - c. Otros: 10%



10. ¿Qué cree usted que lo conduce a cometer tantos errores?

- a. Falta de concentración: 20%
- b. No hay cooperación entre las sucursales y la principal: 40%
- c. Problemas de comunicación: 20%
- d. Falta de personal: 20%

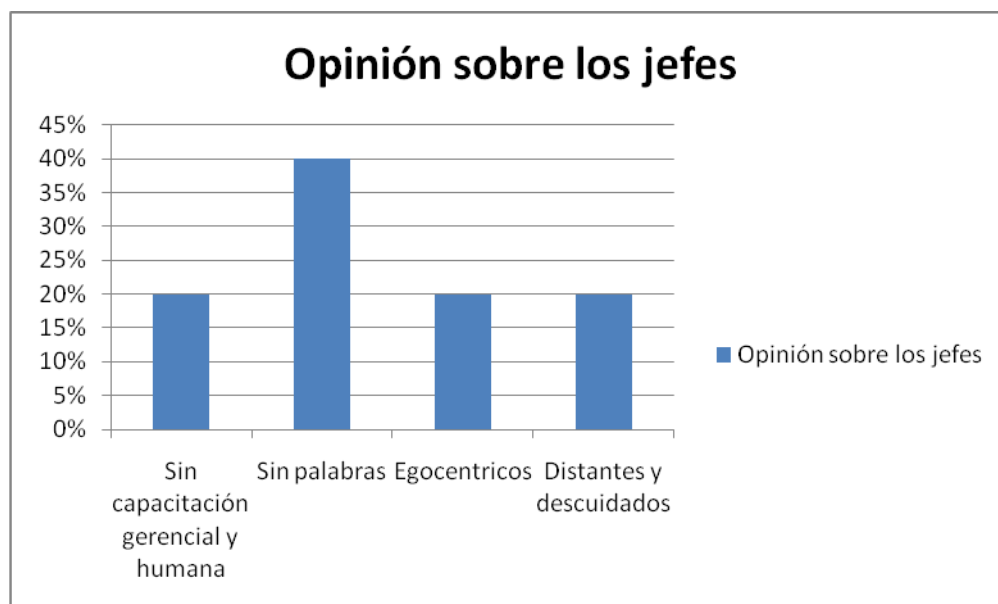


11. ¿Cree usted que XYZ Telecomunicaciones S.A. puede prescindir de sus servicios laborales en cualquier momento?

- a. Si: 100%
- b. No: 0%

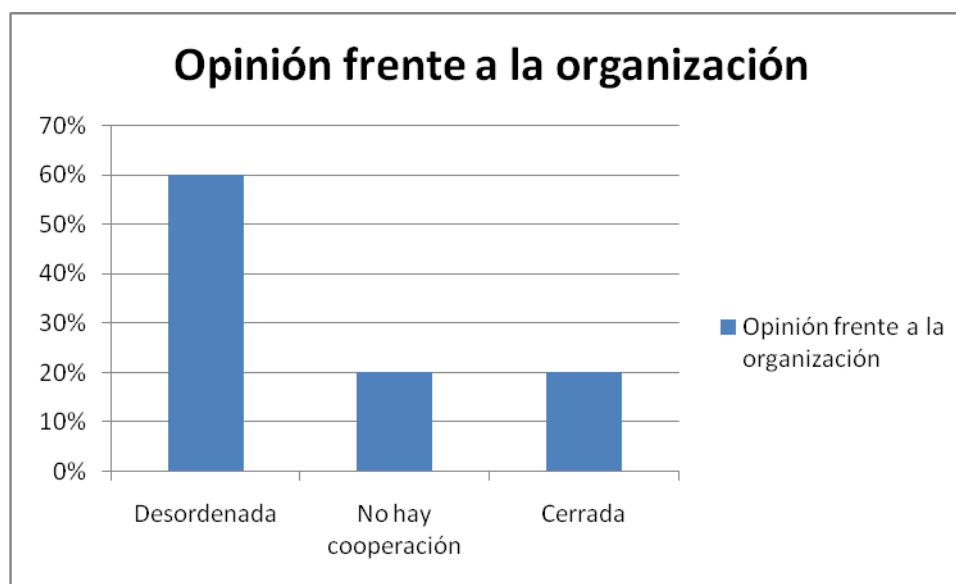
12. ¿Cuál es su opinión respecto de su(s) Jefe(s)?

- a. No poseen capacitación Gerencial y Humana: 20%
- b. Sin palabras: 40%
- c. Egocéntricos: 20%
- d. Distantes y descuidados: 20%



13. ¿Cuál es su opinión frente a la organización?

- a. Desordenada: 60%
- b. No hay cooperación: 20%
- c. Cerrada: 20%



14. ¿Realiza usted recomendaciones o sugerencias para mejorar y/o controlar los diferentes procesos contables?

- a. Si: 20%
- b. No: 80%



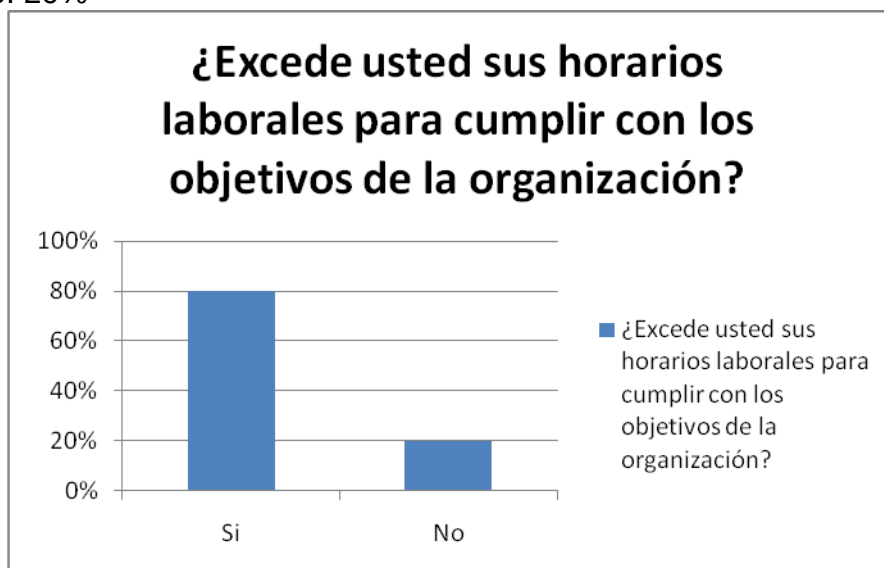
15. ¿Su horario laboral es flexible a sus compromisos académicos (Educación superior)?

a. No: 100%

16. ¿Excede usted sus horarios laborales para cumplir con los objetivos de la organización?

a. Sí: 80%

b. No: 20%



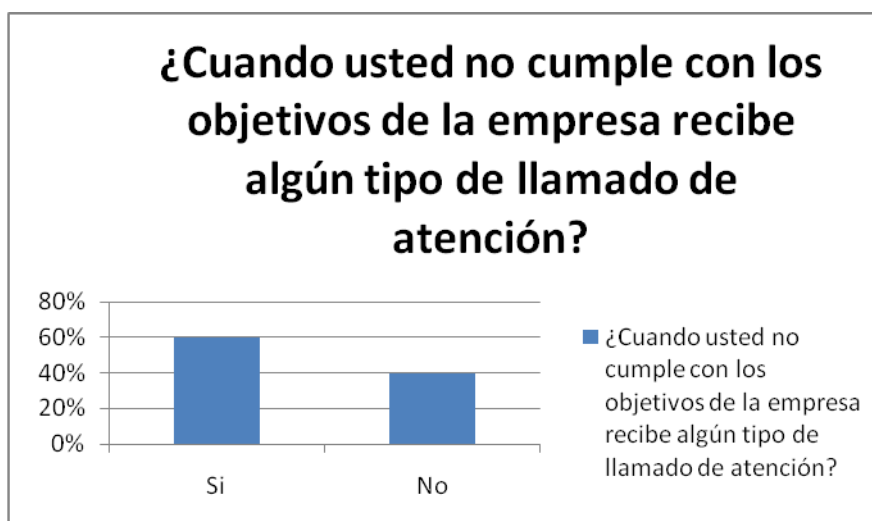
17. ¿Cuándo usted cumple con los objetivos exigidos por la organización recibe algún tipo de reconocimiento social o material?

a. No: 100%

18. ¿Cuando usted no cumple con los objetivos de la empresa recibe algún tipo de llamado de atención?

a. Si: 60%

b. No: 40%



19. ¿Cuál es su opinión en relación a los beneficios sociales otorgados por la organización?

a. No se paga la seguridad social a tiempo, por lo tanto no hay servicio médico, debemos recurrir al médico particular: 100%

20. ¿Cuál es su opinión acerca de su salario?

a. buena: 20%

b. Baja con respecto a la cantidad de funciones: 80%



21. ¿Cuál es su opinión sobre las relaciones humanas existentes en su sección?

- a. Bueno a excepción de los jefes: 80%
- b. Regular: 5%
- c. Pesado: 15%



22. ¿Cuál es su opinión acerca de las oportunidades de ascenso que le brindó la organización?

- a. No existen: 100%

BIBLIOGRAFIA

1. BORTOT SILVA, Williams. La edad: Problema de rotación de personal. En entrevista concedida a <http://www.gestionhumana.com/>, enero de 2003.
2. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2001. 5ta Edición. ISBN 958-41-0037-8.
3. CUESTA, Armando. Tecnología de gestión de recursos humanos. Ediciones FAR, La Habana, 1997.
4. FERNANDEZ CAVEDA, Alberto. La gestión integrada de los recursos humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual. Bilbao. AEDIPE, Deusto 1990.
5. <http://www.blogcapitalhumano.com/2008/06/18/el-problema-de-los-empleados-toxicos/>
6. http://www.cooperativa.cl/conozca-las-claves-para-enfrentar-una-sobrecarga-laboral/prontus_notas/2008-09-15/165902.html.
7. <http://www.elspectador.com/articulo139013-gobierno-cooperativas-no-pueden-fungir-enganches-laborales-precarios>.
8. <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/ensayoecono/14.htm>
9. <http://www.monografias.com/trabajos7/ergo/ergo.shtml>
10. <http://www.scribd.com/doc/17162029/Cambios-Aprobados-Para-ISO-90012008>

11. INS STEPHEN, Robbins. Comportamiento organizacional, controversias y aplicaciones. San Diego. Estate University.
12. MANSO OLIVAR, Rubén. Gestionar la rotación de personal. Diciembre de 2002.
13. MONDOY, Wayne, NOE, Robert M. Administración de los recursos humanos. Editorial Pearson Educación. 2005. ISBN 970-26-0641-1.
14. PUCHOL, Luis. Dirección y gestión de recursos humanos. 2003. 5ta Edición. ISBN 8479785802.
15. Revista Poder. Desempleo, El alto costo de adelgazar la nómina p 30. Edición 04-10 N.º 74/13 de junio de 2009. Colombia. ISSN 1900-8856.
16. WERTHER, William, DAVIS, Keith. Dirección de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. ISBN 0-07-069436-2.