

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 10-04-2012	Revisión A
Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO		Pág. i(207)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	JEINY PAOLA PEÑUELA RAMIREZ MARIA FERNANDA FERNANDEZ SALAZAR		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA		
DIRECTOR	Esp. ELIANA ANDREA HERRERA QUINTERO		
TITULO DE LA TESIS	ANALISIS DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA “COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES HACARITAMA” EN LA CIUDAD DE OCAÑA		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO ES EL FACTOR CLAVE PARA QUE LAS ORGANIZACIONES SE MANTENGAN EN EL MERCADO, DONDE SE TRATEN A LAS PERSONAS COMO SERES INTELIGENTES Y PROACTIVOS, RESPONSABLES, CON INICIATIVA Y DOTADOS DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS QUE AYUDAN A ADMINISTRAR LOS DEMÁS RECURSOS, REFLEJANDOSE EN LA GESTION FINANCIERA EN DONDE UN BUEN DIRECCIONAMIENTO DE TODOS LOS PROCESOS PERMITE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES REALIZADAS.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 207	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES:46	CD-ROM: 1



**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y SU
IMPACTO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA
“COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES HACARITAMA” EN LA CIUDAD
DE OCAÑA**

Autores

**JEINY PAOLA PEÑUELA RAMÍREZ
MARÍA FERNANDA FERNÁNDEZ**

Proyecto de grado para optar el título de Contador Público

Director

**Esp. ELIANA ANDREA HERRERA QUINTERO
Contador Público**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA**

Ocaña, Colombia

Septiembre 2020

Agradecimientos

Quiero dedicar primeramente este logro a ti mi Dios, por haberme permitido culminar esta etapa; sin ti nada hubiera sido posible, me diste la fuerza cuando creía desfallecer.

Todo lo que soy te lo debo a ti.

A mis padres, que son el motor principal de mi vida; por su amor, entrega, trabajo, sacrificio y apoyo incondicional; a mis hermanas: Sandra, Leidy y Yanexy, que siempre me dieron las fuerzas para no desistir. Por su amor y apoyo en todo. Mi familia es y seguirá siendo la principal razón para seguir alcanzando todas mis metas.

A mi hermano Jesús David Márquez Montejo, por su apoyo incondicional, por ser mi confidente, mi amigo, por estar siempre en cada una de las etapas de mi vida. Te quiero.

A mis grandes amigas y colegas: Tania Chinchilla, Ana Fernanda Vázquez, Marcela Soto y María Fernanda Fernández, por ser parte fundamental en este proceso, por brindarme su amistad incondicional, aprecio y enseñarme cada día a ser mejor persona. Las quiero y admiro mucho.

A cada una de las personas que de una u otra forma intervinieron en este proceso y fueron parte de mi desarrollo personal como profesional.

Jeiny Paola Peñuela Ramírez

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado las fuerzas para continuar cuando a punto de caer he estado, por guiarme siempre a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mis padres Germán y Esperanza, por ser los principales promotores de mis sueños, por la confianza y el apoyo que me han brindado, que sin duda alguna en todo este camino de formación me han demostrado su amor, corrigiendo mis fallas y celebrando mis logros; mis hermanas, Leidy, Camila y Melany, que han estado siempre junto a mí apoyándome, compartiendo momentos inolvidables y son parte importante en mi vida; mis abuelas, Anita, Amanda, por los consejos recibidos y a los cuales obedecí y gracias a ellos pude culminar esta importante etapa; mis tías, mi tío y a toda mi familia por creer en mí y por estar presente en todo este tiempo.

A mis amigas Jeiny, Tania, Ana Fernanda y Marce, el trabajo en equipo, el compañerismo, y sobre todo la amistad que formé junto a ustedes me hicieron mejor persona, gracias por estar en este hermoso camino; mi amigo y compañero Javier, por tantas ayudas y aportes no solo para el desarrollo de mi tesis, sino también para mi vida.

A la señora Sandra, por su apoyo, su confianza, sus consejos, por abrirme las puertas de su casa, igualmente a todas las personas que de una u otra manera estuvieron a mi lado en este proceso de formación profesional, por su apoyo y motivación.

María Fernanda Fernández

Contenido

Capítulo 1 Análisis de la administración del recurso humano y su impacto en la gestión financiera de la empresa “Cooperativa de Transportadores Hacaritama” en la ciudad de Ocaña.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivo específico.....	5
1.4 Justificación	5
1.5 Delimitaciones	8
1.5.1 Espacial o Geográfica.	8
1.5.2 Temporal.	8
1.5.3 Conceptual.	8
1.5.4 Operativa.	9
Capítulo 2. Marco Referencial.....	10
2.1 Marco Histórico	10
2.1.1 Antecedentes históricos del recurso humano a nivel internacional.	10
2.1.2 Antecedentes históricos del recurso humano a nivel nacional.....	12
2.1.3 Antecedentes históricos del recurso humano a nivel regional.	15
2.2 Marco Conceptual.....	21
2.2.1 Administración del personal.	21
2.2.2 Administración de Recursos Humanos.....	21
2.2.3 Cultura Organizacional.	22
2.2.4 Departamentos de Recursos Humanos.....	22
2.2.5 Empresa.....	23
2.2.6 Formación de los empleados.....	23
2.2.7 Gestión del Recurso Humano.....	23
2.2.8 Gestión Financiera.	24

2.2.9 Personal.....	24
2.2.10 Planeación estratégica.....	25
2.2.11 Recursos Humanos.....	25
2.2.12 Relación Empleado-jefe.	26
2.2.13 Talento Humano.....	26
2.3 Marco Teórico.....	26
2.3.1 Procesos de Gestión del Talento..	30
2.4 Marco Legal.....	40
2.4.1 Ley 590 de 2000 Decreto 1876 de 1994..	40
2.4.2 Código sustantivo del trabajo.....	41
2.4.3 Constitución Política	43
2.4.4 Ley 1010 de 2006.....	43
2.4.5 Ley 1610 de 2013.....	43
2.4.6 Ley de Prevención de Riesgos Laborales.....	45
2.4.7 Sistema General de Riesgos Laborales.	45
2.4.8 Ministerio de trabajo y seguridad social.	45
2.4.9 Normatividad en seguridad y salud en el trabajo.	45
Capítulo 3. Diseño Metodológico.....	48
3.1 Tipo de Investigación.....	48
3.2 Metodología de la Investigación.....	48
3.2.1 Población.....	50
3.2.2 Muestra.....	51
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	52
3.4 Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	53
Capítulo 4. Presentación de resultados	54
4.1 Conocer los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, división de cargos y salarios, beneficios sociales, higiene, seguridad, relaciones laborales y división del personal que se realizan actualmente en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.	55

4. 1.1 Tabulación encuesta aplicada a los colaboradores internos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.	55
4. 1.2 Tabulación encuesta aplicada a los colaboradores externos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.	106
4.2 Medir el grado de eficiencia y satisfacción del personal actual contratado.....	122
4.3 Identificar el impacto que tiene el recurso humano en la gestión financiera de la cooperativa objeto de estudio.....	128
4.4. Políticas al direccionamiento del recurso humano para el mejoramiento de los procesos existentes en la cooperativa acordes para alcanzar la eficiencia dentro de la misma.....	150
4.4.1 Política de Reclutamiento.	151
4.4.3 Política de contratación.	155
4.4.4 Política de Inducción del personal.	156
4.4.5 Política de período de prueba.....	157
4.4.6 Política de Capacitación.....	158
4.4.7 Política de evaluación del desempeño.....	159
4.4.8 Política de remuneraciones	161
4.4.9 Política de higiene, seguridad, y relaciones laborales.....	163
4.4.10 Política para la prevención de acoso laboral.	164
4.4.11 Política no consumo de alcohol y sustancias psicoactivas.....	165
4.4.12 Política división de personas.....	166
4.4.13 Política financiera del recurso humano.	166
4.4.14. Política de amortización de los recursos humanos.....	169
Capítulo 5. Conclusiones	171
Capítulo 6. Recomendaciones	174
Referencias	177
Apéndices	180

Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución de Colaboradores internos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama “Cootranshacaritama” sujetos de estudio.....	50
Tabla 2 Medios para enterarse de la vacante de la empresa.....	55
Tabla 3 Documentación solicitada por la empresa.....	57
Tabla 4 Técnicas de selección de la cooperativa.....	59
Tabla 5 Persona que entrevistó.....	61
Tabla 6 Medio informativo de la selección del candidato.....	62
Tabla 7 Información recibida cuando inicia a trabajar	63
Tabla 8 Existencia de manual de funciones del puesto	66
Tabla 9 Personal necesario en el área o departamento	67
Tabla 10 realización de evaluación de funciones	68
Tabla 11 Beneficios al evaluar el desempeño del trabajador	70
Tabla 12 Capacitación recibida luego de evaluar su desempeño	71
Tabla 13 Cuenta con herramientas para desempeñar su trabajo.....	73
Tabla 14 Satisfacción con el salario	74
Tabla 15 Remuneraciones que ofrece la Cooperativa	75
Tabla 16 Prestaciones laborales que recibe de la Cooperativa.....	77
Tabla 17 Incentivos que prefiere recibir.....	78
Tabla 18 Pago de horas extras	80
Tabla 19 Incrementos salariales en la Cooperativa	81
Tabla 20 Valoración del trabajo del empleado.....	83
Tabla 21 Motivación y reconocimiento del trabajo del empleado	84
Tabla 22 Capacitaciones por parte de la empresa	85
Tabla 23 Efectividad de las capacitaciones	87
Tabla 24 Frecuencia de las capacitaciones que ofrece la empresa.....	88
Tabla 25 Problemas para el buen desempeño de las funciones.....	90
Tabla 26 aspectos que faltan para crear un ambiente laboral ideal	92
Tabla 27 Condiciones de trabajo que garantizan la seguridad y salud.....	94

Tabla 28 Iluminación, ventilación y ruido en el puesto de trabajo	95
Tabla 29 Accidentes en el trabajo	97
Tabla 30 Relación con los compañeros de trabajo	98
Tabla 31 Igualdad de oportunidades para los trabajadores	99
Tabla 32 Herramienta para mejorar el desempeño laboral.....	101
Tabla 33 Programa informático de consulta laboral.....	102
Tabla 34 Se brinda la ayuda para dar respuesta a inquietudes	104
Tabla 35 Servicio prestado por el área de recurso humano.....	106
Tabla 36 Aplicación de pruebas psicológicas y de conocimiento en seguridad vial.	107
Tabla 37 Plan de inducción al ingreso de la ejecución del cargo	108
Tabla 38 control de lo que puede hacer el conductor cuando está prestando su servicio	110
Tabla 39 Verificación de la documentación del conductor y vehículo	111
Tabla 40 Aspectos para crear ambiente laboral ideal.....	112
Tabla 41 Valoración del trabajo	114
Tabla 42 Beneficio económico o no monetario que recibe el colaborador externo .	116
Tabla 43 Capacitaciones que recibe de la Cooperativa	117
Tabla 44 Calificación capacitaciones recibidas.....	118
Tabla 45 Condiciones de seguridad y salud que recibe de la cooperativa	120
Tabla 46 Calificación procesos del recurso humano de la cooperativa.....	121
Tabla 47 Aspectos que inciden en la satisfacción del empleado interno	124
Tabla 48 Aspectos que inciden en la satisfacción del empleado externo.....	124
Tabla 49 Información sobre los procesos de recurso humano que se realizan en la Cooperativa.....	129
Tabla 50 Costos de los procesos del recurso humano de Cootranshacaritama	131
Tabla 51 Niveles y escala de aprendizaje.....	143
Tabla 52 Escala de niveles y grados de desempeño.....	144
Tabla 53 Escala de tiempos.....	144

Tabla 54 Escala de indicadores del impacto.....	145
Tabla 55 Resultados de la eficiencia de la productividad laboral.....	146
Tabla 56 Costos de los proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de Cootranshacaritama.....	148
Tabla 57 costos y tiempo total de los procesos de recurso humano de la cooperativa	149
Tabla 58 Costo de empleo.....	168
Tabla 59 Costo de inducción y capacitación.....	169

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de Auditoria de Recursos Humanos.	32
Figura 2. Los Principales Procesos de la Administración de Recursos Humano.	37
Figura 3. Medios para enterarse de la vacante de la empresa	56
Figura 4. Documentación solicitada por la empresa	58
Figura 5. Técnicas de selección de la cooperativa	59
Figura 6. Persona que entrevistó	61
Figura 7. Medio informativo de la selección del candidato	63
Figura 8. Información recibida cuando inicia a trabajar.....	64
Figura 9. Existencia de manual de funciones del puesto.....	66
Figura 10. Personal necesario en el área o departamento.....	68
Figura 11. Realización de evaluación de funciones	69
Figura 12. Beneficios al evaluar el desempeño del trabajador	70
Figura 13. Capacitación recibida luego de evaluar su desempeño	72
Figura 14. Cuenta con herramientas para desempeñar su trabajo	73
Figura 15. Satisfacción con el salario.....	74
Figura 16. Remuneraciones que ofrece la Cooperativa.....	76
Figura 17. Prestaciones laborales que recibe de la Cooperativa	77
Figura 18. Incentivos que prefiere recibir	79
Figura 19. Pago de horas extras.....	80
Figura 20. Incrementos salariales en la Cooperativa.....	82
Figura 21. Valoración del trabajo del empleado	83
Figura 22. Motivación y reconocimiento del trabajo del empleado	84
Figura 23. Capacitaciones por parte de la empresa	86
Figura 24. Efectividad de las capacitaciones.....	87
Figura 25. Frecuencia de las capacitaciones que ofrece la empresa.....	89
Figura 26. Problemas para el buen desempeño de las funciones	91

Figura 27. Aspectos para crear un ambiente laboral ideal.....	93
Figura 28. Se ofrece condiciones de trabajo que garantizan la seguridad y salud	94
Figura 29. Iluminación, ventilación y ruido en el puesto de trabajo	95
Figura 30. Accidentes en el trabajo	97
Figura 31. Relación con los compañeros de trabajo.....	98
Figura 32. Igualdad de oportunidades para los trabajadores	100
Figura 33. Herramienta para mejorar el desempeño laboral	101
Figura 34. Programa informático de consulta laboral	103
Figura 35. Se brinda la ayuda para dar respuesta a inquietudes.....	104
Figura 36. Servicio prestado por el área de recurso humano	106
Figura 37. Aplicación de pruebas psicológicas y de conocimiento en seguridad vial	107
Figura 38. Plan de inducción al ingreso de la ejecución del cargo.....	109
Figura 39. Control de lo que puede hacer el conductor cuando está prestando su servicio	110
Figura 40. Verificación de la documentación del conductor y vehículo.....	111
Figura 41. Aspectos para crear ambiente laboral ideal.....	113
Figura 42. Valoración del trabajo.....	115
Figura 43. Beneficio económico y no monetario que recibe el colaborador externo	116
Figura 44. Capacitaciones que recibe de la Cooperativa.....	117
Figura 45. Calificación capacitaciones recibidas	119
Figura 46. Condiciones de seguridad y salud que recibe de la cooperativa	120

Apéndices

Apéndice A Encuesta dirigida a los Colaboradores internos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.....	181
Apéndice B. Encuesta dirigida a los Colaboradores externos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.....	187
Apéndice C. Entrevista aplicada al gerente y presidente de consejo de administración de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.....	189

Capítulo 1 Análisis de la administración del recurso humano y su impacto en la gestión financiera de la empresa “Cooperativa de Transportadores Hacaritama” en la ciudad de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

En épocas especialmente competitivas, como las actuales, en que la economía va hacia un franco proceso de globalización, en que las fronteras económicas se minimizan, es indispensable contar con organizaciones que respondan en forma dinámica a los cambios en los paradigmas y que sean capaces de adaptarse rápidamente a las también cambiantes exigencias de la economía. (Garces, 1999, p. 13).

Por esta razón las organizaciones deben establecer estrategias que le permitan afrontar y anticiparse a estos cambios, y es aquí donde cobra importancia el recurso humano, dado que este es considerado la mayor riqueza de ellas, en donde el capital humano es uno de los recursos que mayores diferencias puede marcar, ya que de éste provienen los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes para cumplir con los objetivos y generar ventajas sostenibles en el tiempo.

El personal es el factor clave para que la organización se mantenga en el mercado con una consolidación competitiva, en el que se logre un capital idóneo y comprometido por la

calidad de los procesos, los productos y los servicios que garanticen el mejoramiento continuo y calidad total para el éxito de la empresa. Es necesario que las organizaciones sean capaces de motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo y ayudar a crear un clima favorable para cada trabajador. Además, el recurso humano es de vital importancia para la gestión financiera de la empresa puesto que es necesario tener un buen control de todas las operaciones, administrando correctamente los recursos con los que cuenta la entidad para cubrir todos sus gastos, donde se hace indispensable un capital humano, debido a que los recursos financieros no pueden generar ventaja competitiva por sí solos, es necesario el conocimiento y la capacidad de poder gestionar esos recursos para la organización. Es importante mencionar que aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para el desarrollo de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas, estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal idóneo difícilmente se va reflejar la productividad y éxito de la empresa.

Existen muchas causas que originan que una empresa se liquide, una de ellas es la forma o ineficacia que tienen las organizaciones al momento de manejar sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. Las organizaciones creen que invertir y establecer unos lineamientos eficaces en el direccionamiento del recurso humano no es de gran importancia y que no es de mucho cuidado, debido a que ven al personal como aquellos que realizan las tareas administrativas y rutinarias de la organización, sin tener en cuenta que del

desempeño de las personas depende el cumplimiento de las metas de la compañía. Es necesario que la dirección invierta más recursos, tiempo y esfuerzos en el desarrollo, evaluación y bienestar de su talento humano, que permita hacer un seguimiento detallado al desempeño laboral de las personas además de identificar el potencial que las personas tienen para la realización de sus funciones. Las falencias en la dirección del recurso humano conllevan a que el personal no quiera ejercer su trabajo con gusto, no haya motivación, satisfacción; además, que éste no cuente con el conocimiento debido para el puesto otorgado. Es por ello que hoy en día los retos a los que se deben enfrentar los administradores de las organizaciones está fundamentado en la dirección de su recurso humano, donde se logre la eficacia y la eficiencia de las operaciones de la organización, convirtiéndose en una empresa con altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Cuando la organización hace las cosas bien, se obtiene grandes ganancias a diferencia de las empresas que no lo hacen, puesto que, en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía. (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012)

Por consiguiente es necesario realizar un estudio que permita conocer la administración que se le viene dando al recurso humano y su impacto en la gestión financiera en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama ubicada en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, de forma que esta adopte estrategias en cuanto al manejo de este importante recurso intangible para aumentar la productividad y competitividad de la

empresa, cumpliendo con su labor, participación e interacción en el medio, trabajando por el desarrollo sostenible de la ciudad, brindando fuentes dignas de trabajo mediante programas de capacitación y formación humana de tal forma que puedan continuar eficazmente su progreso al ofrecer mejores posibilidades de sostenimiento económico a los integrantes de este capital humano.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo es la administración del recurso humano en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama y su impacto en la gestión financiera?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Analizar la administración del recurso humano y su impacto en la gestión financiera de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama en la ciudad de Ocaña.

1.3.2 Objetivo específico. Conocer los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, división de cargos y salarios, beneficios sociales, higiene, seguridad, relaciones laborales y división del personal que se realizan actualmente en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Medir el grado de eficiencia y satisfacción del personal actual contratado.

Identificar el impacto que tiene el recurso humano en la gestión financiera de la cooperativa objeto de estudio.

Diseñar políticas al direccionamiento del recurso humano para el mejoramiento de los procesos existentes en la cooperativa acordes para alcanzar la eficiencia dentro de la misma.

1.4 Justificación

En los últimos tiempos las empresas necesitan contar con personas que demuestren ser idóneos en el campo laboral, que cuenten con los conocimientos teóricos, y además tengan la capacidad de alcanzar los objetivos de la organización, de esta forma se puede determinar que la diferencia entre una empresa u otra no es la tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa; es la calidad del capital humano que trabaja para

ella y las estrategias que adopte para lograrlo, es por ello que la eficiente dirección del recurso humano, es una herramienta muy importante para administrar el personal dentro de una organización, ya que la misma permite establecer los pasos y procedimientos necesarios para atraer, seleccionar y contratar personas competitivas para ocupar un puesto dentro de la entidad.

El desarrollo de recursos humanos es una función fundamental de la administración de recursos humanos que no solamente consiste en la capacitación y desarrollo de la organización, sino también en la planeación y desarrollo de carrera, así como en la administración y evaluación del desempeño. (Mondy, 2010, p. 6).

Para una organización que se mueve en ambientes muy competitivos, es naturalmente necesario reestructurarse o concentrarse con objeto de aumentar su eficacia productiva y por ello, contar con recursos humanos con el conocimiento experto, las competencias, las habilidades y la experiencia indispensable para competir ventajosamente en un ambiente global significarán la diferencia entre el éxito y el fracaso. Las compañías eficientes compiten con mayor firmeza y refuerzan su competitividad, detectando, incorporando, desarrollando y reteniendo al mejor personal y así generar en las empresas las condiciones y el ambiente que permita la potencialización de las personas propiciando un ciclo de creciente productividad.

En la actualidad, las empresas tienen que definir nuevos parámetros para cuidar y mantener a su capital humano, ya que es un factor de producción en la economía de hoy, sabiendo que el dinero solo no trae progreso y que las utilidades no sólo se aumentarán reduciendo costos, sino incrementando los ingresos y para lograr esto debe invertir en los insumos del proceso productivo como son la materia prima, maquinaria, instalaciones, tecnología y, por supuesto, en la fuerza laboral. Por considerarse que son las personas las responsables del manejo de los recursos de la empresa, puesto que ¿de qué sirven las empresas y la maquinaria, sin dirigentes ni operadores? La tecnología puede importarse, pero los operarios y los ingenieros deben adiestrarse y formarse. Una mano de obra cualificada desempeña un papel fundamental en el crecimiento económico y de la productividad; por ello se sostiene que la mejor inversión que pueden hacer los dirigentes empresariales es en la capacitación y adiestramiento de hombres y mujeres para dirigir las empresas y ocuparse de los negocios. Resaltando los grandes beneficios que se obtienen al invertir en la formación y en la adecuada administración del capital humano como factor competitivo y de progreso. Se hace necesario entonces manifestar la importancia que es este recurso intangible para las organizaciones y en especial para la cooperativa objeto de estudio, asimismo, mostrar el impacto de este en la gestión financiera de la empresa, donde se identifiquen los factores que afectan la eficiente gestión del recurso humano (falta de capacitaciones, poco involucramiento, método de selección no apropiado), y de esta manera dar aviso a la dirección acerca de lo importante que es contar y manejar de manera correcta el recurso humano con el que se cuenta para realizar sus funciones. Dando posibles soluciones que permitan incrementar el desempeño laboral, productividad y competitividad

del ente económico, en donde se capacite, involucre y comprometa al trabajador para alcanzar las metas establecidas por la organización.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Espacial o Geográfica. Esta investigación se desarrollará en la Cooperativa de transportadores Hacaritama, ubicada en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, a su vez el trabajo de campo se realizará en el área de Recurso Humano.

1.5.2 Temporal. El desarrollo de la investigación tendrá una duración de tres meses (12 semanas), después de ser aprobada la propuesta por el comité curricular.

1.5.3 Conceptual. En el proyecto se tendrán en cuenta los siguientes conceptos relacionados con el tema de investigación: recurso humano, formación de los empleados, relación empleado-jefe, captación del recurso humano, gestión financiera, direccionamiento, empleados, empleadores.

1.5.4 Operativa. El cumplimiento del estudio de factibilidad y los objetivos de este pueden ser afectados por factores, como la localización de las personas a encuestar o porque las personas encuestadas no brindan la información adecuada o se niegan a dar ciertas respuestas u algún otro inconveniente que surja inesperadamente, de llegar a surgir esta situación o problemática se consultará con el director del proyecto para hacer las modificaciones pertinentes y así poder cumplir los objetivos de la investigación.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Antecedentes históricos del recurso humano a nivel internacional. Los recursos humanos han evolucionado a lo largo de la historia, observado en primera instancia desde un concepto más artesanal; donde el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizadas para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales, a un modelo enfocado más en principios organizacionales y de relaciones humanas, donde se destaca el hecho de que los empleados de una organización necesitan ser comprendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos, donde se estudia la organización total y no solo el individuo.

Un punto de inflexión que marcó a toda la humanidad fue la revolución industrial en el siglo XIX, con la mecanización de tareas, esto generó en última instancia la insatisfacción en los trabajadores (conflictos en la relación patrono-trabajador, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad). Esta situación fue motivo para la creación de los llamados “departamentos de bienestar” en algunas empresas, considerado como el antecesor a los actuales departamentos de recursos humanos, cuya función principal era mejorar las condiciones de vida de los trabajadores (vivienda, sanidad, educación de los hijos).

A finales del siglo XIX surge la Escuela Clásica o dirección científica del trabajo, cuyo máximo exponente es el norteamericano Frederic Winslow. Taylor (1911) empieza a unificar los diversos criterios basándose en la situación de las empresas, en donde se intenta producir más a un menor coste. Basa su teoría en que “El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales” (p.1). Siendo sus principales ideas no muy beneficiosas para los trabajadores puesto que se basaba solamente en la motivación económica (racionalización).

A principios del siglo XX Elton Mayo realiza un estudio en el que se demuestra que los factores psicológicos y sociológicos afectan en el mundo laboral, Mayo destaca el factor humano presente en el trabajo y la importancia del papel de los trabajadores en las decisiones de la empresa demostrando que cada ser humano además de ser un ser racional, también se mueve por impulsos ilógicos y no únicamente por el factor económico. Además, plantea en su obra “problemas sociales de una civilización industrial” que el aumento de la productividad no sólo se debe a incentivos financieros, sino que también es fundamental un buen clima laboral para el desarrollo personal. Una buena relación con sus pares y superiores y el sentirse importante dentro la organización son factores que también inciden.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia, se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados. Dosificando de esta manera las necesidades humanas de los empleados.

En la década de 1970 es utilizado por primera vez el término de administración de recursos humanos, como una técnica que relaciona el recurso humano como parte fundamental para el logro de los objetivos de las empresas y organizaciones. En este sentido, la mezcla de los conocimientos de las diferentes investigaciones y fruto de diversos factores lleva a una situación donde los recursos humanos hoy en día son considerados parte fundamental para el funcionamiento óptimo de una empresa, cuya relación con los recursos, son la base para el cumplimiento de objetivos y metas, sumando mayor importancia a medida que pasa el tiempo.

2.1.2 Antecedentes históricos del recurso humano a nivel nacional. En Colombia el recurso humano inicia en los años 50 con los llamados departamentos de relaciones industriales, centrados en el manejo de las relaciones obreros patronales y sus aspectos sindicales. Posteriormente, con la llegada del nuevo milenio trajo consigo reformas laborales acompañado de crisis social y económica, en donde las empresas nacionales buscaron reducir costos y en vista de esto optan por dejar en un segundo plano la inversión en el capital humano y se empiezan a observar las alianzas de empresas para poder mantenerse e incursionar en otros mercados.

Según Calderón, Naranjo, Álvarez (2007) debido a la “influencia de la escuela de relaciones humanas y con modelos participativos provenientes de otros países principalmente Japón, en Colombia se empieza a dar prioridad a planes de mejoramiento círculos de participación o de calidad y programas de desarrollo organizacional” (p. 44).

En donde las empresas empiezan a implementar de forma teórica y práctica la gestión de competencias y la gestión del conocimiento en su estructura y dinámica, observada en este momento que “se constituyen en las tendencias más importantes que se vienen dando actualmente, generando estrategias para su implementación”. (Saldarriaga, 2008, p. 111).

Según estudios realizados en la universidad del valle con una influencia de la escuela humanista traída a Colombia por Alin Chanlat dan como resultado el artículo denominado “Hacia la formación del Administrador para el siglo XXI” publicado en el número 23 de la revista “Cuadernos de Administración” de la facultad de administración de la universidad del valle, González (2007)“ en el que se destaca un seguimiento a los desarrollo de una tendencia humanista en la gestión humana en Colombia” (p. 61) en el que se afirma según investigaciones, “que la formación de los Administradores en Colombia esta predominado por un modelo administrativo ofreciendo una formación básica en áreas como economía, gerencia, contabilidad, producción y mercadeo”. (Monroy, 1996, p. 87) pero no se dan o propician adecuadamente los mecanismo necesarios para hacer una correcta articulación entre la teoría y la práctica y tampoco en cuanto a la gestión del talento humano que se sigue observando en la actualidad, puesto que a pesar de la introducción de nuevas teorías del recurso humano, las teorías clásicas son las que predominan a las empresas colombianas, observándose una inclinación notoriamente más evidente hacia los resultados de la producción que a la capacitación y motivación del capital humano.

El análisis estadístico realizado por Nicholas Bloom, John van Reenen y sus coautores del World Management Survey a 170 empresas colombianas en el año 2017, indica que Colombia ocupa el puesto 29 en calidad de la gestión de personal entre 34 países de todas las regiones del mundo, superando solamente a algunos países africanos pobres y por debajo de los otros cinco países latinoamericanos analizados. Indican que algunos de los pecados que cometen las empresas colombianas en el manejo de su personal es que los empleados que no se desempeñan bien rara vez son re entrenados, asignados a otras posiciones en la compañía o despedidos si las acciones remediales no funcionan. En lugar de tomar medidas, estas decisiones se aplazan una y otra vez. Apenas el 7% de las empresas colombianas obtienen calificación de 4 sobre 5 en este punto, ninguna saca 5. En cambio, en Estados Unidos la mitad de las empresas obtienen calificaciones de 4 o 5, pues toman las acciones necesarias para corregir en vez de tolerar el mal desempeño del personal, además, los ajustes salariales, bonificaciones y demás reconocimientos prácticamente no tienen en cuenta el desempeño individual. Apenas el 14 de las 170 empresas colombianas analizadas hay una clara relación entre el desempeño individual y los aumentos de salario y otras formas de remuneración. Y por último los gerentes no cuentan con un buen menú de razones y contraofertas para retener a su personal más talentoso. Los mejores trabajadores se van cuando reciben una oferta de la competencia. Solo 3% de las empresas colombianas hacen lo que sea necesario para impedir la pérdida de sus grandes talentos.

La globalización y la competitividad que se genera en todos los procesos económicos entre los diferentes países, crea en las empresas nacionales la necesidad de encontrar

ventajas competitivas y frente a esto surge un cambio significativo en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones, de considerar al individuo como un factor de producción a reconocerlo como un factor de distinción y fuente de ventajas competitivas, sin embargo en Colombia aún falta hacer una apropiación más profunda de esta visión en las organizaciones, aunque se trate de poner en práctica, se han quedado implícitamente con las concepciones de las teorías clásicas donde el trabajador es considerado como una herramienta más para los fines productivos, dejando de lado los objetivos personales de sus trabajadores que impide crear un sentido de pertenencia y orientación al logro para alcanzar el éxito en la organización.

2.1.3 Antecedentes históricos del recurso humano a nivel regional. En el 2006, se lleva a cabo un análisis del factor humano del Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, para diagnosticar factores laborales de esta empresa social del estado, por otra parte, también se realiza un estudio para determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados de la UFPS seccional Ocaña y diseño de un programa motivacional para mejorar la efectividad en su desempeño.

(Zapata & Yaruro, 2015) De la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, diseñan una propuesta para la estructura organizacional de una empresa reconocida en la región con el nombre de Charcutería Delicarnes, en dicha propuesta, establecen medidas y conocen el desempeño laboral de todos los empleados de la organización, incluso, analizan

medios de comunicación, funciones y procesos con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

A nivel regional no se encuentra información o antecedente alguno sobre el manejo del recurso humano en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama de Ocaña, por tal motivo es que esta investigación se hace más atractiva e importante ya que se quiere demostrar que un factor como el recurso humano en las empresas es determinante para el cumplimiento de los objetivos, para brindar un servicio de calidad y mejorar la productividad de la empresa.

La Cooperativa de Transportadores Hacaritama, fue fundada el 23 de febrero de 1976, mediante escritura pública y según personería Jurídica número 73 del 28 de enero de 1976 expedida por el Departamento Nacional de Cooperativas, DANCOOP, hoy Superintendencia de Economía Solidaria, aunque su existencia data del 19 de julio de 1975. “Es un organismo cooperativo de primer grado, de derecho privado, sin ánimo de lucro, con un número de personas asociadas y patrimonio social variable e ilimitado”.

En sus inicios, la empresa se forma con un gerente, secretaria y un mensajero. La secretaria suplía con todas las funciones administrativas las cuales abarcaban revisión de documentos de los vehículos y conductores, llevar al día los documentos legales y contables de la empresa. El mensajero cumplía al mismo tiempo las funciones de despachador, este era el encargado de establecer, entregar las rutas a los conductores y

vigilar el cumplimiento de estas. En ese entonces la empresa no contaba con un sistema informático que permitiera llevar el control de las rutas, lo que dificultaba el cumplimiento de estas. Desde sus inicios la empresa cuenta con un consejo administrativo y una junta de vigilancia, igualmente empezó con un grupo de asociados. El tipo de contrato con el que inicia la empresa es de nómina para la secretaria y el mensajero, convirtiéndose en contrato de término indefinido, debido a que ellos aun laboran en la Cooperativa; para el consejo administrativo y junta de vigilancia el contrato fue por prestación de servicios.

A medida que pasa el tiempo la empresa acopla el servicio de envío de encomiendas, domicilios de estas mismas y envío de dinero a otras ciudades, fue necesaria la contratación de nuevo personal el cual era contratado a término fijo. A su vez la secretaria era la encargada de revisar los perfiles de este nuevo personal, la documentación que se requería y finalmente el gerente tomaba la decisión de quien sería el nuevo trabajador. En ese entonces no se disponía de un manual de funciones, no se capacitaba al personal pues este aspecto no se veía con mayor importancia, todo esto lleva a ampliar las instalaciones de la empresa, para que el trabajador se sintiera más cómodo. Actualmente genera 27 empleos directos y 500 indirectos.

La evolución de la Cooperativa se puede resumir en lo siguiente:

1975: Prestación del Servicio de Transporte de Pasajeros por carretera mediante permisos.

1976: Reestructuración del Servicio, autorización de Rutas y Horarios, mediante la Resolución número 1961.

1982: Reclasificación. Se otorga Licencia de Funcionamiento en la Categoría “A” mediante la Resolución número 8912 del mes de abril y con esta misma resolución, se otorga Licencia de Funcionamiento para la Prestación del Servicio Colectivo Urbano de Pasajeros.

1989: La Resolución 2593, autoriza la reestructuración del servicio.

1991: Renovación de la Licencia de Funcionamiento, mediante la Resolución número 009, y se le da una calificación de 837 puntos sobre 1000.

1993: Renovación de la Licencia de Funcionamiento para la Prestación del Servicio de Transporte Colectivo Urbano de Pasajeros, mediante la Resolución número 3371.

Mediante la Resolución número 04840 del mes de diciembre, se le adjudican las siguientes rutas:

Ocaña – Valledupar y Viceversa

Ocaña – Palitas y Viceversa

Ocaña – El Banco y Viceversa

Ocaña – Convención y Viceversa

Ocaña – Aguachica y Viceversa

Mediante la Resolución 0046, se le otorga a la Cooperativa 904 puntos sobre 1000, este puntaje es asignado por el Ministerio de Transporte al realizar una evaluación de las empresas transportadoras en la que se refiere a:

Condiciones en materia de organización

Condiciones de carácter técnico

Condiciones en materia de seguridad

Condiciones de carácter financiero y de origen de los recursos.

El objetivo fundamental de lo anterior es la renovación de la habilitación para la prestación del servicio de acuerdo al objeto de la Cooperativa.

1997: Mediante la Resolución 101 del mes de diciembre, la Alcaldía Municipal de Ocaña, le adjudica a la Cooperativa, nueva capacidad transportadora para la vinculación de vehículo tipo Microbús y Automóvil, para prestar el Servicio Colectivo Urbano.

1999: En diciembre, el Ministerio de Transporte, Seccional Cúcuta, emite la Resolución número 00426, donde le adjudican a la Cooperativa, cinco horarios para servir la ruta Ocaña - Cúcuta y Viceversa. Este es uno de los máximos logros de la Empresa, ya que llevaban más de diez años para su consecución.

Actualmente, la Cooperativa tiene un total de 225 asociados y 240 vehículos afiliados. Se han presentados otras resoluciones de gran importancia para la Cooperativa entre las cuales se encuentra la N° 00021 Del 22 de febrero de 2006 “por la cual se ajusta y modifica la capacidad de la empresa de transporte terrestre automotor Especial Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Desde el 10 de enero del presente año, viene funcionando en el centro de la ciudad, una oficina donde los socios pueden hacer los pagos que deseen y además se presta el servicio de encomiendas y giros para todo el personal que así lo requiera, con esto la Empresa ha buscado mejorar y ampliar la calidad de los servicios que desde hace 39 años ha prestado a la provincia y pueblos circunvecinos.

Actualmente la cooperativa es una empresa que cuenta con las rutas organizadas y cumple con lo establecido en la ley, aún más con el servicio especial y de turismo, que se ofrece a toda la población de la provincia y para los socios y conductores de la empresa. Está constituida por un grupo de transportadores con mucha experiencia en esta actividad y con visión de futuro, buscando consolidar una gran empresa que obtenga los más altos estándares de calidad, para posicionarse como una de las mejores a nivel nacional. Actualmente presta los servicios de: Transporte Intermunicipal, Servicio Mixto, Taxi Individual, Transporte Urbano y Servicio Especial.

2.2 Marco Conceptual

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de organización. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar. (González G. R., 2005) Por ello es necesaria la mención de algunas conceptualizaciones vinculadas al recurso humano en general.

2.2.1 Administración del personal. Es el conjunto de previsiones, los medios y las ejecutorias que se orientan a procurar armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización. Tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

2.2.2 Administración de Recursos Humanos. Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño.

Dessler define a la administración de recursos como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa”. (Dessler, 2001, p. 2).

Por otro lado Idalberto Chiavenato define a la ARH teniendo en cuenta al personal como un recurso valioso, es decir, no sólo el logro de los objetivos o metas de la empresa sino también los de las personas que laboran en esta. La planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1999).

2.2.3 Cultura Organizacional. Ed Young¹ define a la cultura organizacional como el conjunto de significados construidos por diferentes grupos e intereses y atribuidos por éstos a los eventos de una organización para ir en busca de sus objetivos; donde cualquier cambio en la cultura generará ganadores y perdedores.

2.2.4 Departamentos de Recursos Humanos. Milkovich y Boudreau (1994) Presentan en su libro de dirección y administración de recursos humanos, que el trabajo de un departamento de recursos humanos es “El que la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización”. (p. 2).

¹ https://degerencia.com/articulo/la_cultura_organizacional_mg/

2.2.5 Empresa. Es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes. Se ha notado que en la práctica se puede encontrar una variedad de definiciones del término, eso parece deberse por lo menos en parte, que, a pesar de su aparente simplicidad, el concepto es complejo.

2.2.6 Formación de los empleados. Consiste en la formación continua, con programas formativos que añadan valor al empleado y repercutan en sus cualidades, lo cual aumenta el vínculo con la empresa y a la vez, hace que el trabajador se sienta valorado por ella.

Una correcta formación de los empleados asegura conseguir un capital humano con capacidades y aptitudes para el desempeño de su rol actual y futuro.

2.2.7 Gestión del Recurso Humano. Toda organización requiere de recursos humanos y otros factores para desarrollarse. La gestión de los recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que

cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.²

2.2.8 Gestión Financiera. La gestión financiera se complementa con ayuda de un eficiente recurso humano en el momento de planear, ejecutar y controlar los intereses económicos de la empresa, ya que, es este quien tiene el control para llevar a cabo las actividades en la organización. Un mal recurso humano en estas operaciones, conlleva a que se incumplan los objetivos de la empresa hasta llegar a obtener pérdidas.

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello, es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa.

2.2.9 Personal. Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia. Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se

² <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2004/feb275i/xhtml/TH.3.xml>

convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento. (Herrera, 2011, p. 4).

2.2.10 Planeación estratégica. Herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil.

2.2.11 Recursos Humanos. Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.³

En otras palabras, se puede decir que se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

³ <https://www.gestiopolis.com/evolucion-gestion-recursos-humanos-grh/>

En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad.

2.2.12 Relación Empleado-jefe. Crear una relación de amistad y compromiso entre jefes y empleados suele impactar de forma positiva en el desempeño laboral, aumentando la productividad en el puesto de trabajo, una buena relación hace que se cree un lazo importante que puede representar un apoyo para el empleado.

2.2.13 Talento Humano. Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

2.3 Marco Teórico

Hoy por hoy para lograr ser una organización competitiva y sostenible en el tiempo las empresas aceptan que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, por ello, es necesaria la adopción de estrategias para el buen funcionamiento de todos los recursos que posee la organización,

principalmente el recurso humano, puesto que en Colombia, generalmente las pequeñas y medianas empresas desconocen la importancia de realizar un eficiente manejo a este recurso, pues muchas veces no se cuenta con unos lineamientos básicos para la elaboración de una eficiente política de gestión del talento humano, haciéndose de forma empírica y por ello no logran aprovechar al máximo las capacidades y habilidades que pueden alcanzar sus colaboradores, y es allí donde la administración del recurso humano juega un papel muy importante; pues esta permite planear, organizar, desarrollar y coordinar al personal, pero ¿cómo administrar de forma adecuada el recurso humano y sacar el máximo aprovechamiento de sus capacidades, para generar una ventaja competitiva sostenible?. Resulta entonces importante conocer los enfoques teóricos de algunos autores sobre la administración del recurso humano, teniendo como punto de referencia a Idalberto Chiavenato, el cual enfocará a lograr el objetivo de la investigación en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Tanke⁴ define la Administración de Recursos Humanos (ARH) como la implementación de estrategias, planes y programas requeridos para atraer, motivar, desarrollar, recompensar y retener a los mejores candidatos para alcanzar las metas organizacionales y los objetivos operacionales. Donde se formule y aplique políticas, procedimientos y funciones para estimular a los empleados y mantener un ambiente de trabajo que fomente un desempeño idóneo por parte de un personal motivado.

⁴ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/arouesty_f_a/capitulo2.pdf

(Mondy W. R., 2010)⁵ considera que la administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. El logro de estos objetivos se alcanza gracias a la acertada gerencia o administración del esfuerzo de estos recursos; para que esto sea posible la gerencia debe trabajar a través de un sistema integrado de ARH el cual comprende 5 áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos.

(Dessler, 2011)⁶ por su parte, manifiesta en su libro, que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen:

Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado):

Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.

Seleccionar a los candidatos para cada puesto.

⁵ <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

⁶ <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.

Evaluar el desempeño.

Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).

Proporcionar incentivos y prestaciones.

Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).

Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.

Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Idalberto Chiavenato 1999 ⁷ en su libro "Administración de Recursos Humanos" manifiesta que la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. No se basa en la administración de las personas, sino en la administración con las personas pues estas son la riqueza del futuro. (p. 2).

⁷ <http://www.ucipfg.com/repositorio/maes/maes-08/unidades>

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2002).

2.3.1 Procesos de Gestión del Talento. La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recurso humano (RH), reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La administración del recurso humano (ARH) está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

Para ello es necesario:

Análisis y descripción de cargos.

Diseño de cargos.

Reclutamiento y selección de personal.

- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

Idalberto Chiavenato en su modelo de gestión del recurso humano, plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes los cuales establecen las pautas y criterios para el personal, con el fin de que las acciones sean claras para todos, estos integran diferentes políticas y prácticas de recurso humano. Este modelo tiene como objetivo establecer, mantener y gestionar a las personas para que, dotándolas de las capacidades, motivación y recursos suficientes, pueda contribuir al logro de los objetivos organizacionales y llegar al máximo nivel de eficacia y eficiencia empresarial.

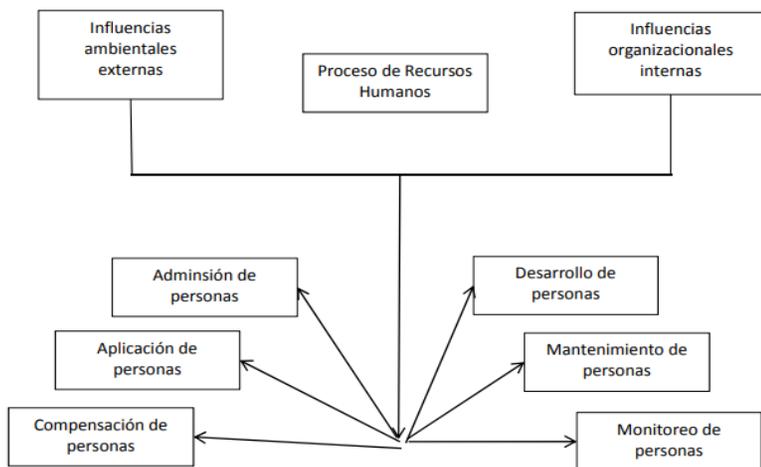


Figura 1. Modelo de Auditoría de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato (2002).

2.3.1.1 Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal.

¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

Es la etapa donde busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado. Esta etapa incluye el reclutamiento y selección de personal. Antes de reclutar el personal se debe de fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por último contar con un medio adecuado de requisición para que jefes y trabajadores interactúen en armonía.⁸

⁸ REYES, A. Administración de personal. México Ed. Limusa, 1975

2.3.1.1.1 Reclutamiento. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.⁹

Reclutamiento interno. Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Reclutamiento externo. Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas.¹⁰

2.3.1.1.2 Selección de personas. La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que sólo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma.

⁹ Op. Cit CHIAVENATO. p. 96

¹⁰ Op. Cit CHIAVENATO. p. 96

2.3.1.2 Aplicación de personas, División de cargos y salarios. ¿Qué deberán hacer las personas? procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y poder así orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (estadísticos, analistas de cargos y salarios).

Los objetivos de la aplicación de personas son:

Aumentar los ingresos.

Mejorar los resultados.

Reducir el ausentismo.

Motivar el trabajo en equipo.

Estimular el desempeño individual.¹¹

2.3.1.3 Compensación de las personas, división de beneficios sociales. ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, seguridad social y prestaciones sociales.

La compensación de personas es la parte que se encarga de ver cómo motivar al personal, dependiendo de sus necesidades en la pirámide de Maslow, lo cual se debe

¹¹ FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. Atraer, gestionar y retener el capital humano, España.

estudiar a fondo y buscar maneras de motivación pues si no se manejan adecuadamente se puede cometer errores que a futuro les constarán a las empresas. Las compensaciones son importantes para los empleados y éstas pueden ser en efectivo y no en efectivo. Las compensaciones en efectivo pueden ser de cuatro tipos: salarios, salarios por horario, pago por incentivo o pieza y bonos.

Las compensaciones que no son efectivo son:

Seguros médicos.

Programa de asistencia legal.

Guardería para hijos de los empleados.

Días pagados por enfermedad, vacaciones, maternidad, muerte, entre otros.

Ayuda para pagos de colegiatura.

Programa de asistencia para la salud y empleo.

Recompensas y reconocimiento para el personal.

Seguridad social.¹²

2.3.1.4 Desarrollo de personas, división de capacitación. ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de

¹² GARZA, J. Administración contemporánea. México, Mc Graw Hill, Tercera edición. 2000

capacitación, Instructores, Comunicadores). El desarrollo de personas se ocupa por educar al personal, enseñarle y perfeccionarlo. Por ello, se necesita capacitar al personal y desarrollarlos como personas, perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos personales y de la empresa. Los objetivos del desarrollo de personas pueden aumentar la productividad, mejorar la base de conocimiento de la empresa, informando al personal, aumentar el valor de la propiedad intelectual y asignar sucesores adecuados al puesto.

2.3.1.5 Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad. ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones <<sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

En esta etapa se debe cuidar y ver por el bien de las personas, para que las mismas se sientan seguras, tengan un ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico y contar con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso de acción, puesto que el objetivo de este proceso es ayudar a que el personal productivo se quede en la empresa.¹³

¹³ Op. Cit CHIAVENATO. p. 118

2.3.1.6 Evaluación de personas, división de personal. ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).¹⁴

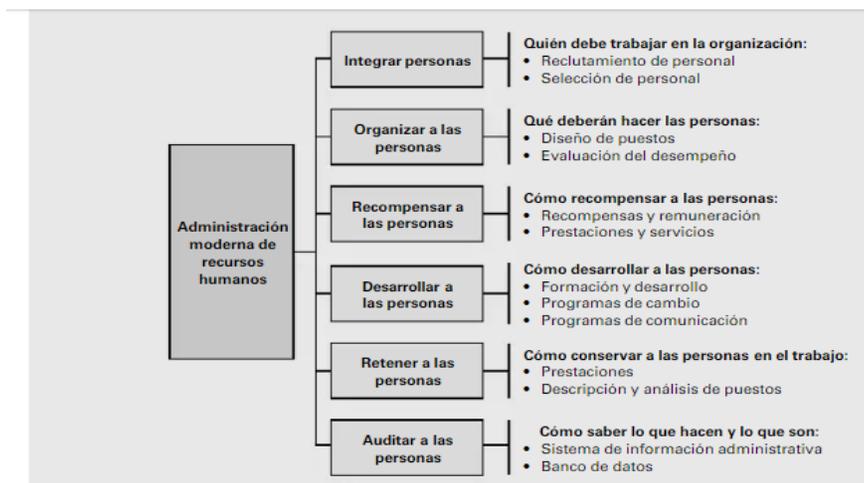


Figura 2. Los Principales Procesos de la Administración de Recursos Humano. Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano (2002).

En este contexto Marta Gascón, fundadora y CEO de Person KPI,¹⁵ concuerda con Idalberto Chiavenato, puesto que afirma “que el nuevo paradigma se orienta hacia la democratización del liderazgo, compartiendo la responsabilidad al liderar un proyecto; donde el liderazgo compartido lleva al progreso natural de la organización con un nuevo

¹⁴ https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill

¹⁵ <https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/212861-Marta-Gascon-Fundadora-PersonKPI-experta-HR-Analytics-Cada-vez-hay-mas-empresas.html>

enfoque que es, efectivamente, humano, es decir, las organizaciones han de trabajar para las personas que las conforman y no al revés” siendo necesario reconocer la individualidad de cada colaborador para potenciar su rendimiento. Por ello, Marta Gascón, manifiesta que se trata de replantear los procesos de selección, mediante un sistema de gestión de capital humano y un modelo de liderazgo. Siendo uno de los principales desafíos de las empresas que más específicamente deben enfrentar los departamentos de Recursos Humanos.

Por ello, de la variedad de modelos de administración de RH que existen actualmente, uno de los más completos y adaptables es el descrito anteriormente, ya que su proceso es básico, sencillo, y fácil de aplicar a cualquier tipo de organización. Además, empresas reconocidas actualmente a nivel nacional e internacional y que según investigaciones de la revista dinero se mantienen en el top 10 cuentan con un modelo de gestión de recursos humanos, puesto que su crecimiento se debe al buen manejo que le dan a este recurso. En particular, según investigaciones se hizo un análisis al modelo de gestión de recursos humanos del grupo Bancolombia, tomando como base el modelo de Idalberto Chiavenato, permitiendo así conocer el manejo de este recurso intangible en la empresa.

Los nuevos cambios que se le han dado al recurso humano según estudios realizados en empresas reconocidas como Grupo Bancolombia, Grupo Nutresa, Ecopetrol, Alpina, Avianca, Bavaria, Cementos Argos, Grupo sura, Nestlé, entre otros, han demostrado que la mejor manera de obtener rentabilidad y productividad es dando buen uso al recurso humano con el que se cuenta. Según las encuestas realizadas por Monitor Empresarial de

Reputación Corporativa (Merco)¹⁶ desde el año 2015, reconoce que el grupo Bancolombia sigue siendo reconocida como la empresa líder del sector financiero a la hora de hablar de las mejores empresas con el mejor talento humano del país, además de empresas como Nutresa, Alpina y Bavaria. ¹⁷

Enrique González Bacci, vicepresidente de Gestión de lo Humano de Bancolombia, afirmó “hace cuatro años emprendimos un camino que buscaba cambiar la forma de hacer negocios, una Banca más Humana. Partimos de un principio y es que empleados felices logran clientes y accionistas satisfechos, y ese es un círculo virtuoso en el que todos ganamos trayendo consigo reconocimientos como este.” Además, manifiesta que “para prosperar en el mundo de hoy, es recomendable que las organizaciones asimilen el cambio de paradigma, centrado en la persona. Las nuevas formas de liderar incluyen potenciar el rol de Recursos Humanos, ser capaces de personalizar los talentos de cada empleado y compartir las responsabilidades, para garantizar no solo la felicidad de clientes y empleados sino también alcanzar una productividad mayor”¹⁸

Las empresas no se dan cuenta que el recurso humano impacta de manera significativa la productividad empresarial, puesto que contratan e incorporan personal

¹⁶ <http://merco.info/co/que-es-merco>

¹⁷ <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-la-empresa-privada-con-el-mejor-talento-humano-del-pais-segun-merco>

¹⁸ <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/mejores-empresas-en-gestion-del-talento-en-colombia-2017/246826>

analizando solo el costo salarial pero no el costo total de tener un colaborador. El empleado puede tener un bajo salario pero que ocurre con sus niveles de calidad y productividad, que hay de la cantidad de material que desperdicia en planta, cuanto produce por hora, cuantos clientes se pierden y que tantos empleados se van de la empresa por su carácter inapropiado, el espacio que ocupa, los recursos que consume, además de los gastos que se incurren en capacitar y entrenar a los colaboradores. Si los procesos de reclutamiento, selección, incorporación, formación y retención de talentos no son los adecuados, no se tendrá en los puestos de la organización a las personas más competentes para desempeñar el cargo. Y por tanto los procesos ejecutados serán ineficientes y costosos. Los costos se reducirán en la medida que las personas que ejecutan los procesos están preparadas para hacerlo.¹⁹

2.4 Marco Legal

Para el desarrollo del proyecto de investigación se tendrán en cuenta las siguientes bases legales:

2.4.1 Ley 590 de 2000 Decreto 1876 de 1994. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".²⁰

¹⁹ <https://www.linkedin.com/pulse/los-recursos-humanos-y-su-impacto-en-la-rentabilidad-ponce-polanco>

²⁰ <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

2.4.2 Código sustantivo del trabajo. La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.²¹

Artículo 10. El artículo 10 especifica que ante la ley todos los trabajadores son iguales, que tienen la misma protección y garantías, y en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

Artículo 57. El artículo 57 describe las obligaciones especiales que tiene el empleador con su empleado. Entre ellas se encuentra:

Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez

²¹ <https://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/cst.htm>

(10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.

Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

Artículo 158. Hace mención a la jornada ordinaria de trabajo que debe cumplir un trabajador, es decir, la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.

Artículo 348. En el artículo 348 se detalla que todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo.

2.4.3 Constitución Política. De acuerdo con el artículo 39 de la Constitución Política los empleadores y los trabajadores tienen el derecho de formar asociaciones profesionales o sindicatos. Donde se integren libremente en defensa de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción.²²

2.4.4 Ley 1010 de 2006. En el artículo 1, define que la presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.²³

2.4.5 Ley 1610 de 2013. Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral.²⁴

Artículo 1°. En el presente artículo, los inspectores de trabajo y seguridad social ejercerán sus funciones de inspección, vigilancia y control en todo el territorio nacional y conocerán de los asuntos individuales y colectivos en el sector privado y de derecho colectivo del trabajo del sector público.

²² <https://colombialelegalcorp.com/blog/aspetos-de-sindicatos-en-colombia/>

²³ <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

²⁴ <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51147>

Artículo 8°. Los inspectores del trabajo y seguridad social podrán imponer la sanción de cierre del lugar de trabajo cuando existan condiciones que pongan en peligro la vida, la integridad y la seguridad personal de las y los trabajadores.

El artículo 37 del Decreto Supremo No 594, de 2000, del ministerio de salud, aprobó el reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo, establece que debe suprimirse en los lugares de trabajo cualquier factor de peligro que pueda afectar la salud o integridad física de los trabajadores. Por su parte, el artículo 184 del código del trabajo, preceptúa que el empleador estará obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores, manteniendo las condiciones adecuadas de higiene y seguridad en las faenas, como también los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales. De esta forma la ley ha hecho recaer en el empleador la responsabilidad de evitar la ocurrencia de accidentes en el trabajo debiendo tomar todas las medidas necesarias para ello. Es así como debe preocuparse, que en las áreas se encuentren debidamente protegidas todos los puntos de operación de maquinarias y equipos, además, que las instalaciones eléctricas del lugar de trabajo se encuentren en buen estado, que exista la señalización necesaria en las zonas de peligro.²⁵

²⁵ <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60448.html>

2.4.6 Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Ley 1562 de 2012 por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.

2.4.7 Sistema General de Riesgos Laborales. Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Establecido por la Ley 1562 de 2012 ²⁶

2.4.8 Ministerio de trabajo y seguridad social. La seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad. ²⁷

2.4.9 Normatividad en seguridad y salud en el trabajo.

²⁶ <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

²⁷ <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1635955>

2.4.9.1 Ley 1010 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

2.4.9.2 Código Sustantivo del Trabajo 195. Regulación de relaciones laborales.

2.4.9.3 Resolución 1401 2007. Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.

2.4.9.4. Resolución 2346 de 2007. Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.

2.4.9.5 Resolución 2646 de 2008. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

2.4.9.6 Resolución 00000652 de 2012. Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del comité de convivencia laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.

2.4.9.7 Resolución 0312 de 2019. Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST.

2.4.9.8 Resolución 2400 de 1979. Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

2.4.9.9 Decreto Ley 1295 de 1994. Por el cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales.²⁸

²⁸ <https://safetya.co/normatividad-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2019/>

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

El proyecto de investigación se basa en el nivel descriptivo según Sampieri (1991) “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p.24).

El proyecto a desarrollar se realizará teniendo en cuenta este tipo de investigación, ya que se realizará un estudio de la situación actual de la administración del recurso humano en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama, de la ciudad de Ocaña.

Este tipo de investigación es el más adecuado debido a que permite definir de manera más precisa situaciones reales y abordar situaciones a través del análisis detallado de los métodos que actualmente se ejecutan dentro de la cooperativa.

3.2 Metodología de la Investigación

Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos. (Sampieri & Collado, 2014, p.56).

En el enfoque cuantitativo Sampieri plantea cuatro características, que son: mide fenómenos, utiliza estadísticas, prueba hipótesis y realiza un análisis causa-efecto. En cuanto al proceso manifiesta es secuencial, deductivo, probatorio y analiza la realidad objetiva.

El enfoque cualitativo usa los métodos de recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.²⁹

Según los diferentes enfoques de investigación existentes y su definición, la presente investigación se desarrollará de forma mixta, debido a que tiene como propósito llegar al cumplimiento de los objetivos específicos de la cooperativa objeto de estudio.

²⁹ Los métodos mixtos han recibido varias denominaciones como investigación integrativa (Johnson y Onwuegbuzie, 2004), investigación multimétodos (Hunter y Brewer, 2003 y Morse, 2003), métodos múltiples (M. L. Smith en 2006; citado por Johnson, Onwuegbuzie y Turner, 2006), estudios de triangulación (Sandelowski, 2003), e investigación mixta (Tashakkori y Teddlie, 2010; Plano-Clark y Creswell, 2008; Bergman, 2008; y Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

3.2.1 Población

La población es el punto central del proceso de recopilación de datos, ya que en este se encuentran las personas o elementos de cuya situación se piensa investigar. La población para este estudio estará conformada en su parte interna por el gerente, presidente consejo de administración y 13 colaboradores de la cooperativa objeto de estudio.

Tabla 1

Distribución de colaboradores internos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama “Cootrashacaritama” sujetos de estudio

N.º	Descripción	Cantidad
1	Gerente	1
2	Presidente Consejo Administración	1
3	Secretaria	1
4	Área Operaciones	1
5	Recurso humano	1
6	Área Contable	2
7	Despachadores	5
8	Tesorería	1
9	Cartera	1
10	Mensajero	1
	Total	15

Nota: Elaboración propia basada en información proporcionada por la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

En cuanto a la parte externa está conformada por 310 conductores que prestan el servicio de transporte urbano, en las diferentes modalidades (Servicio mixto, taxi

individual, colectivo-urbano, intermunicipal y transporte de servicio especial) de la cooperativa de Transportadores Hacaritama en el municipio de Ocaña.

3.2.2 Muestra

Teniendo en cuenta que la población interna es reducida y de fácil manejo, fue tomada en su totalidad, eliminando así la utilización de una fórmula estadística.

Se aplica la siguiente fórmula estadística, para determinar la población muestra de los colaboradores externos.

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 * p * q} = \frac{(1,96)^2 * 310 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 (310-1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 172$$

Dónde:

n = Muestra

N = Población dada en el estudio = 310

Z = Indicador de Confianza = 95% = 1,96

p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q = Proporción de rechazo = 50% = 0.5

E = Error poblacional dispuesto a asumir 5% = 0.05

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información, los cuales se establecen a continuación:

Elaboración de dos cuestionarios tipo encuestas con una serie de preguntas cerradas, dirigidos a 13 colaboradores internos y otra a 172 colaboradores externos. Cabe aclarar que a los colaboradores externos solo se analizará los factores de selección, inducción, mantenimiento de personas y beneficios sociales; debido a que no hay un vínculo directo con la empresa. Esto con el fin de conocer los procesos del recurso humano que se realizan en la cooperativa.

Análisis a las encuestas aplicadas para evaluar la eficiencia a los procesos que implementa la empresa para reclutar, seleccionar, motivar y capacitar al capital humano, el cual permitirá conocer la satisfacción y desempeño del personal de la empresa.

Realizar una entrevista al gerente y presidente del consejo de administración, con el fin de indagar sobre los procesos del recurso humano que desarrolla la empresa, además de conocer la parte presupuestal invertida para la ejecución de los procesos del recurso humano. De esta manera se obtendrá información donde se comprueba que el recurso humano impacta de forma directa en la gestión financiera de la empresa.

Elaborar políticas que orienten y direccionen a la administración sobre el manejo a los procesos del recurso humano, el cual permitirá lograr el mejoramiento y eficiencia de los procesos existentes para alcanzar la competitividad y productividad de la empresa.

3.4 Técnicas de procesamiento y análisis de información

Una vez recopilada la información, mediante la aplicación de las encuestas, se analizará cuantitativamente a través de tablas y gráficas, posteriormente se elaborará un formato en excel que permita unificar la información recolectada en las encuestas. La parte cualitativa se expresará por medio del análisis de cada uno de los datos o resultados encontrados gracias a la información recolectada.

Las encuestas se diseñarán por medio de preguntas de tipo cerrada, cuya finalidad es conocer los procesos del recurso humano que se realizan en la cooperativa de una manera apropiada y veraz, el cual es brindado por los colaboradores de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama, donde luego será analizada de manera idónea, para dar cumplimiento al objetivo de la presente investigación.

La información recolectada en la entrevista se consolidará en un formato que permita analizar el impacto del recurso en la gestión financiera.

Capítulo 4. Presentación de resultados

Tomando como referencia los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, los cuales están basados en la recolección y procesamiento de datos arrojados por los instrumentos aplicados, se da inicio a una de las fases más importantes de una investigación: el análisis de datos, definido por Alcalá (ob.cit), como “la actividad de transformar un conjunto de datos con el objetivo de poder verificarlos muy bien dándole al mismo tiempo una razón de ser o un análisis racional” (p. 19).

En este sentido, una vez obtenida la información de la encuesta se analizó, tabuló y graficó todos los resultados dados por los colaboradores internos y externos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama. Además de hacer un análisis a la información recolectada por las entrevistas e información documentada en el estado de resultado del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2019, para efectos del impacto financiero que tiene el recurso humano en la productividad de la empresa. Estos instrumentos se utilizan con el fin de evaluar todos los aspectos relacionados con la administración del recurso humano en la Cooperativa.

A continuación se muestra de manera detallada los ítems evaluados y los resultados obtenidos en la misma.

4.1 Conocer los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, división de cargos y salarios, beneficios sociales, higiene, seguridad, relaciones laborales y división del personal que se realizan actualmente en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Para darle desarrollo al primer objetivo de la investigación, fue necesaria la aplicación de una encuesta a 13 colaboradores internos y otra a 172 colaboradores externos, la cual se, tabuló, graficó y analizó todos los resultados dados por los colaboradores, donde se conoció los procesos del recurso humano que se realizan en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama, analizando cada uno de los subsistemas del modelo de Idalberto Chiavenato.

4. 1.1 Tabulación encuesta aplicada a los colaboradores internos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

4.1.1.1 Aspectos evaluados en el proceso de Admisión de personas.

Tabla 2

Medios para enterarse de la vacante de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Volantes	0	0%
Radio	1	8%
Televisión	1	8%
Agencias de empleo	0	0%

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Página Web	0	0%
radio, agencia de empleo	2	15%
Otro	9	69%
Total	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

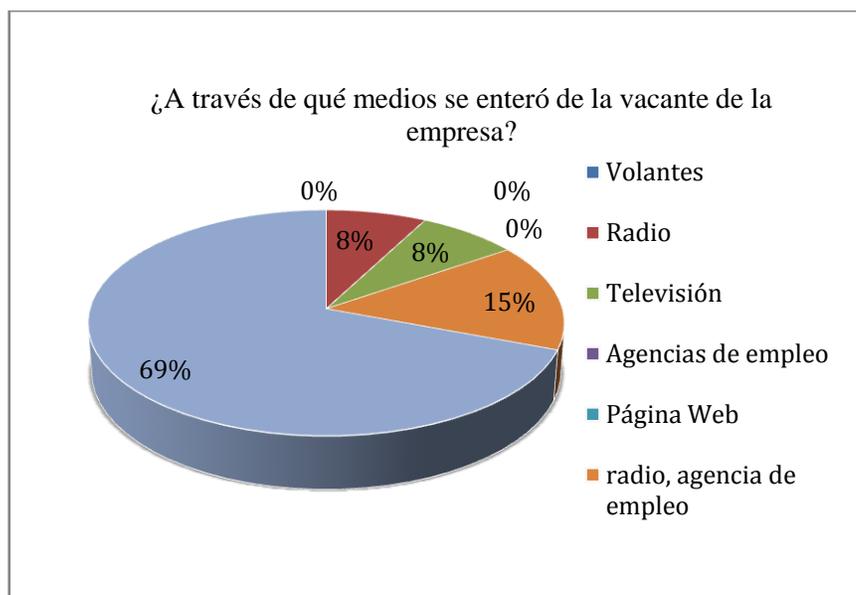


Figura 3. Medios para enterarse de la vacante de la empresa

Existen dos clases de reclutamiento de personal, el interno y el externo; en este caso nos referimos al reclutamiento externo, debido a que se le preguntó a los encuestados la manera en que conocieron la existencia de la vacante cuando aun no hacían parte de la cooperativa, por lo que el 69% de los encuestados indicaron que se enteraron de que había una vacante en la cooperativa por medios externos a los utilizados en la empresa, respaldando su respuesta de otro de los cuales los más significativos fueron por aviso de personas que trabajan en el lugar, otros porque habían realizado prácticas de la UFPSO,

otros dieron a conocer que se acercaron directamente a las oficinas de la cooperativa a entregar su hoja de vida sin tener conocimiento de que existiera en ese momento una convocatoria para vincular laboralmente a nuevo personal, lo que denota que solamente el 15% de los encuestados se enteraron por medio de la radio y agencia de empleo, y un 8% a través de la televisión.

Es claro que la cooperativa realiza el proceso de reclutamiento de personal, con el fin de identificar a los candidatos más capaces para ocupar los puestos vacantes pero se evidencia que las fuentes utilizadas no han sido tan efectivas puesto que solo la minoría se enteró por estos sistemas de comunicación, ya sea por horario de transmisión u otros motivos externos a la cooperativa. Lo que se hace necesario la utilización de otras fuentes para complementar las descritas anteriormente.

Tabla 3

Documentación solicitada por la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Currículum	9	69%
Cartas de recomendación	0	0%
Antecedentes penales	0	0%
Currículum, carta recomendación, antecedentes penales	2	15%
Currículum, carta recomendación, certificación medica	1	8%
Curriculum, carta de recomendación	1	8%
Certificación médica.	0	0%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

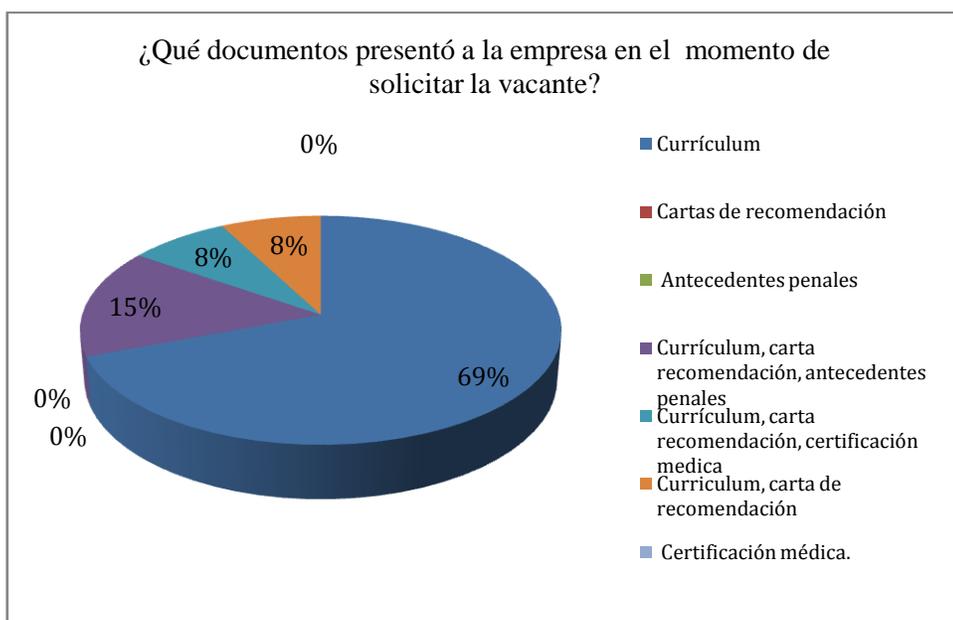


Figura 4. Documentación solicitada por la empresa

Se puede observar en la grafica 4, que el 100% de las personas encuestadas al momento de hacer la solicitud de empleo lo hicieron por medio de una hoja de vida (currículum) indispensable al momento de iniciar el proceso de selección; aquí debe ir toda la información personal del aspirante, tal como estudios realizados y experiencia laboral, además a esto, es muy importante que el aspirante cuente con una carta de recomendación, donde se exponga las habilidades, capacidades, comportamiento y conocimiento de la persona, el cual respalde ante terceros el desempeño laboral, lo cual le dé validez y fuerza a los organismos para escoger al candidato; igualmente, es necesario conocer los antecedentes judiciales de la persona, razón por la cual el decreto-ley 19 de 2012 en el artículo 93 suprime el documento certificado judicial por la cual no se está en la obligación de pedirlo o presentarlo, pero en su defecto, es de libre consulta vía Internet, según el

artículo 94 de la norma ya citada; razón por la cual no es obligación para la cooperativa que el aspirante lo haga, pero si es voluntad de la persona lo puede entregar, así como lo hizo el 15% de las personas encuestadas, y un 8% hizo entrega de documentación adicional como la certificación medica.

Tabla 4

Técnicas de selección de la cooperativa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista	5	38%
Pruebas de conocimiento	2	15%
Pruebas psicométricas	0	0%
Entrevista, prueba de conocimiento	4	31%
Prueba de personalidad	0	0%
Entrevista, pruebas de conocimiento, prueba de personalidad	1	8%
Entrevista, prueba de conocimiento, prueba psicométricas, pruebas de personalidad	1	8%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

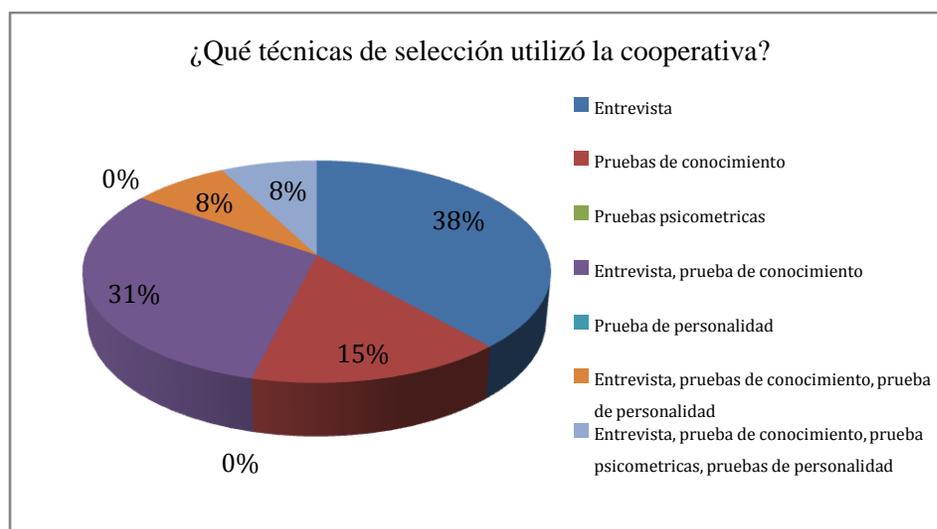


Figura 5. Técnicas de selección de la cooperativa

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo suministrar la materia prima para la selección (los candidatos), y el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

En este sentido es importante mencionar que existe una variedad de métodos de selección de personal, sin embargo cada empresa decide cuál utilizar según sus necesidades, de este modo cabe decir que el 85% de los encuestados, respondió que uno de los métodos más significativos que utiliza la cooperativa, es la entrevista; siendo esta una de las herramientas más importante en el momento de contratar un nuevo empleado ya que allí se descubren las verdaderas habilidades y falencias del entrevistado; seguidamente se encuentra las pruebas de conocimiento con un 62%, que tienen por objeto evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio; Pueden ser orales o escritas; según el área de conocimiento pueden ser: generales (cultura o conocimientos generales) o específicas (conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo), además, las pruebas de personalidad analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Esta técnica de selección en la cooperativa fue aplicada en un menor porcentaje siendo solamente del 8%.

Es importante mencionar que la entrevista de selección en la cooperativa es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato, debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados; no obstante en este proceso hay demasiada subjetividad.

Tabla 5

Persona que entrevistó

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	7	54%
Jefe de Recursos Humanos	0	0%
Consejo de Administración	0	0%
Gerente, Otro	5	38%
Otro	1	8%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

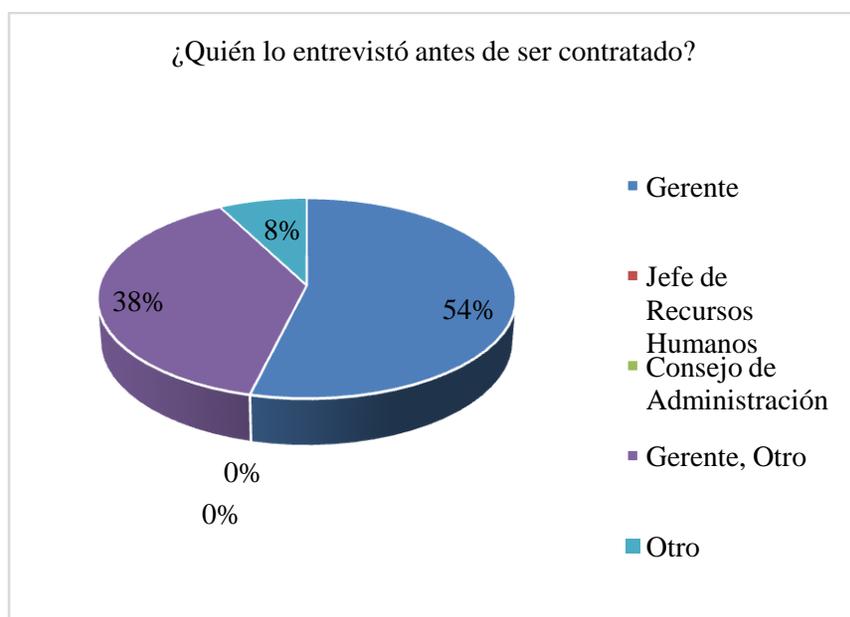


Figura 6. Persona que entrevistó

La entrevista de selección debe ser planeada y estructurada para determinar los objetivos específicos, plasmar el método para alcanzar los objetivos de la misma y recibir la mayor cantidad posible de información del candidato a entrevistar, en este sentido, la entrevista siempre es personal y puede ser con una o varias personas al mismo tiempo; la grafica 6 señala que de las personas encuestadas, el 54% fue entrevistado directamente por el gerente, mientras que el 38% indicó que estuvo a cargo del gerente y otro, haciendo énfasis a otro como el colaborador que ocupa el puesto para el cual es la vacante; Esto indica que no hay una sola persona encargada de realizar la entrevista del proceso de selección y por lo cual es más eficiente y objetiva.

Tabla 6

Medio informativo de la selección del candidato

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Llamada telefónica	12	92%
Correo electrónico	0	0%
Otro	1	8%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

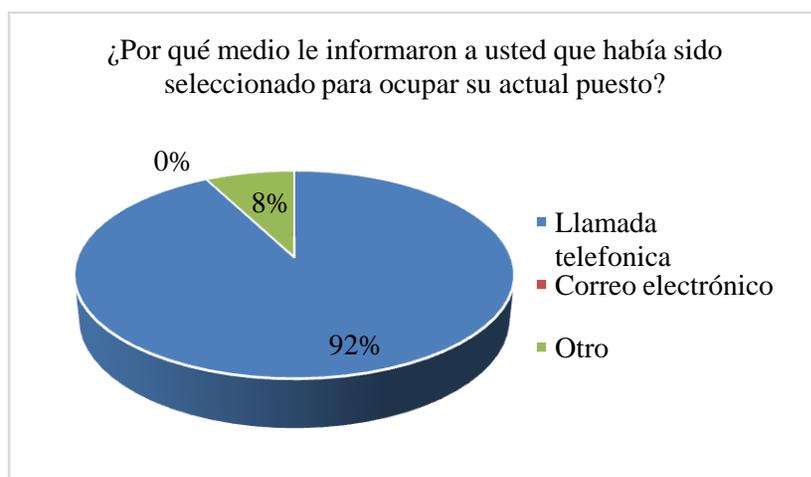


Figura 7. Medio informativo de la selección del candidato

El 92% de los encuestados manifestaron que se enteraron que habían sido seleccionados para ocupar el puesto por medio de una llamada telefónica que les hizo la persona encargada de notificar la selección; el 8% restante expresa que fue informado por medio de un tercero, esta información se puede contemplar en la figura 7.

Tabla 7

Información recibida cuando inicia a trabajar

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Presentación con los compañeros	1	8%
Entrega de funciones	0	0%
Reglamento Interno	0	0%
Presentación de la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos, organigrama)	0	0%
presentación con los compañeros, entrega de funciones, presentación de la filosofía corporativa, visita a las instalaciones	2	15%

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
presentación con los compañeros, entrega de funciones, reglamento interno	2	15%
presentación con los compañeros, entrega de funciones, visita a las instalaciones	3	23%
presentación con los compañeros, visita a las instalaciones	1	8%
presentación con los compañeros, entrega de funciones, reglamento interno, presentación de la filosofía corporativa, visita a las instalaciones	4	31%
visita a las instalaciones	0	0%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

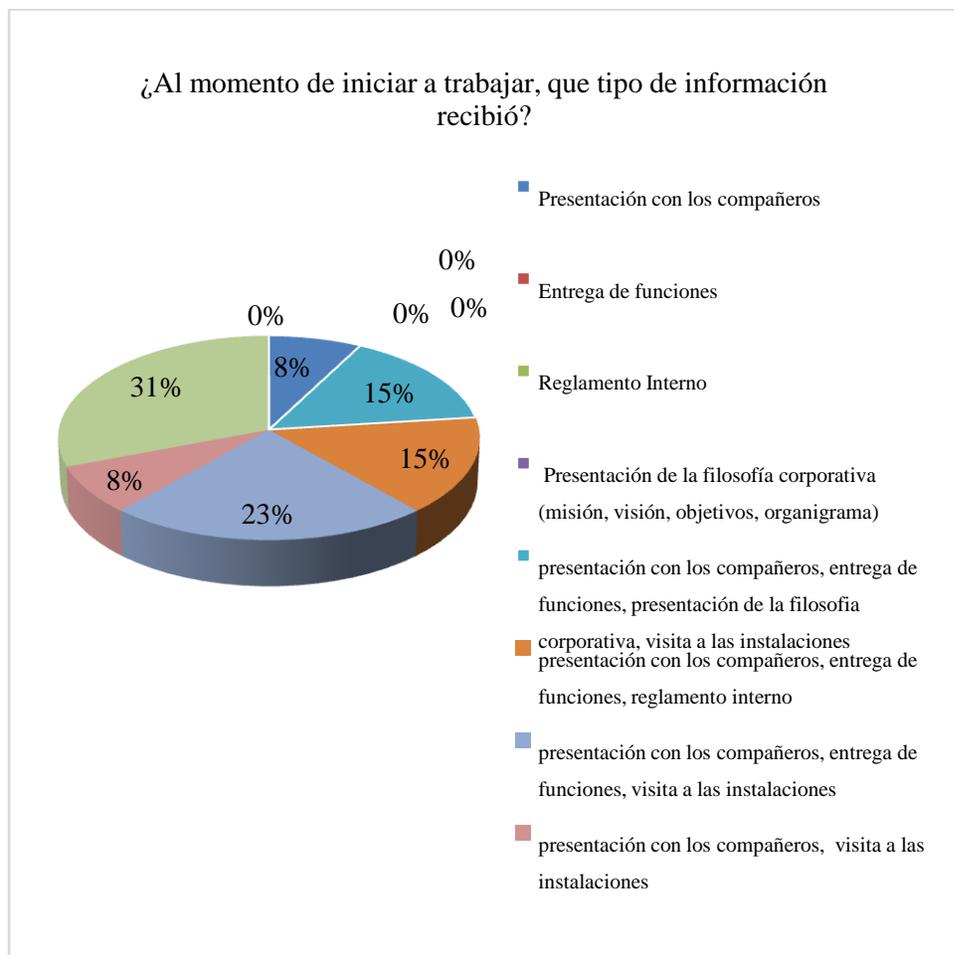


Figura 8. Información recibida cuando inicia a trabajar

El 100% de las personas encuestadas al ingresar a la cooperativa fueron presentados con los compañeros de trabajo, asimismo el 84% indica que se le dieron a conocer las funciones a desempeñar para el cargo al cual fue admitido; en un menor porcentaje se les brindó información de la filosofía corporativa de la empresa como la misión, visión, organigrama y objetivos, así como el reglamento interno, siendo del 46% en ambos casos. En este sentido, se puede apreciar el desconocimiento que hay en los trabajadores respecto a la información organizacional y objetivos que se pretenden alcanzar en la cooperativa; debido a que solamente al 31% se le brindó toda la información de la cooperativa; evidenciando de esta manera la ausencia de organización que tiene la empresa al momento de brindar toda la información y omitir algunos aspectos importantes en el momento de presentar un nuevo integrante, lo que representa una desventaja comparativa, ya que de acuerdo a (Navarro, 2010), “el conocimiento de los objetivos sirven como enlace para vincular las metas con los resultados” (p. 110). Lo que la mayoría no tiene claro los objetivos a alcanzar en la cooperativa, y por último al 77% del personal se les dio el recorrido por las instalaciones al momento de ingresar.

Por lo anterior, se puede decir que la Cooperativa de Transportadores Hacaritama en su proceso de admisión de personas busca escoger y seleccionar al mejor candidato para el cargo solicitado, por eso hace hincapié en utilizar diferentes técnicas de selección para retener al aspirante que cumpla con los requisitos para el cargo, donde se elige a los colaboradores no solo por su formación académica y experiencia, sino también por sus habilidades y destrezas. Es muy importante resaltar las falencias en cuanto a los sistemas de

comunicación que utilizan para dar a conocer la vacante, siendo la televisión y la radio medios que no llegan a toda la comunidad de Ocaña; asimismo, la falta de información organizacional permite que no haya compromiso ni integración de todos los colaboradores en los objetivos, planes, actuaciones y tareas de la empresa.

4.1.1.2 Aspectos evaluados en el proceso de aplicación de personas.

Tabla 8

Existencia de manual de funciones del puesto

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	69%
NO	4	31%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

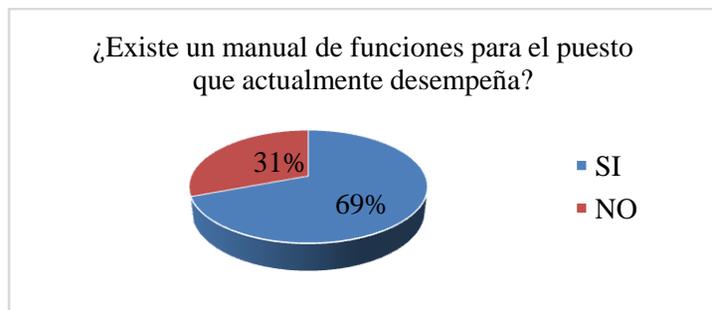


Figura 9. Existencia de un manual de funciones del puesto

El análisis y diseño de cargos es el proceso que consiste en describir y registrar la finalidad de un puesto de trabajo, sus actividades, proporcionar de forma detallada las

funciones del cargo, las condiciones bajo las cuales se realiza, y los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

De acuerdo a esto, el 69% de las personas encuestadas afirman que la cooperativa cuenta con un manual de funciones para el puesto que actualmente desempeñan, con el fin de que los colaboradores cumplan con las cualidades mínimas, especificaciones y normas que deben seguir para el buen desempeño de su puesto de trabajo. Con un manual de funciones el empleado sabe cuál es la expectativa que se tiene de su desempeño, qué se espera que aporte para el mejoramiento de su gestión y cómo puede y qué puede aportar para incrementar la productividad de la empresa, lo que indica que la mayoría tiene claro las funciones que deben ejecutar desde su puesto de trabajo. Cabe mencionar que el 31% desconoce la existencia de un manual de funciones debido a que no se les facilitó la información por escrito, sino que se les comunicó de forma verbal el día que empezaron a trabajar.

Tabla 9

Personal necesario en el área o departamento

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	54%
NO	6	46%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.



Figura 10. Personal necesario en el área o departamento

Mondy (2010), indica que es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado para lograr los objetivos organizacionales; en este aspecto el 54% del personal de la cooperativa indicó que se cuenta con el personal adecuado para las funciones que desempeñan, resaltando que un número considerable no se siente satisfecho con el personal que hay actualmente en su departamento. Es importante la adecuada distribución de los empleados en los espacios de trabajo puesto que esta puede ayudar a la empresa a aumentar la eficiencia en los procesos, proporcionando a los empleados un espacio acorde a sus cualidades y tareas.

Tabla 10

Realización de evaluación de funciones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	23%
NO	10	77%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

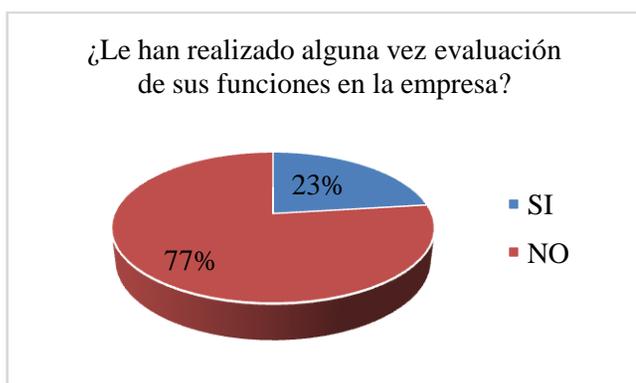


Figura 11. Realización de evaluación de funciones

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona, lo que pretende la evaluación, es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores; por ende, el 77% de encuestados indicaron que su trabajo no ha sido evaluado, puesto que la cooperativa no ha utilizado ninguna técnica o método que permita la realización de la misma, siendo esta un componente fundamental para las empresas porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia, además de ser una herramienta para medir los resultados de los colaboradores de forma cualitativa como cuantitativa, identificar debilidades y fortalezas concernientes a las actividades relacionadas con las funciones que deben desempeñar y a partir de allí tomar las medidas correspondientes para solucionar las deficiencias encontradas.

Tabla 11

Beneficios al evaluar el desempeño del trabajador

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Alcanzar sus metas y objetivos	2	15%
Mejorar el desempeño de los trabajadores	3	23%
Asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente	5	38%
todas las anteriores	3	23%
Otros	0	0%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

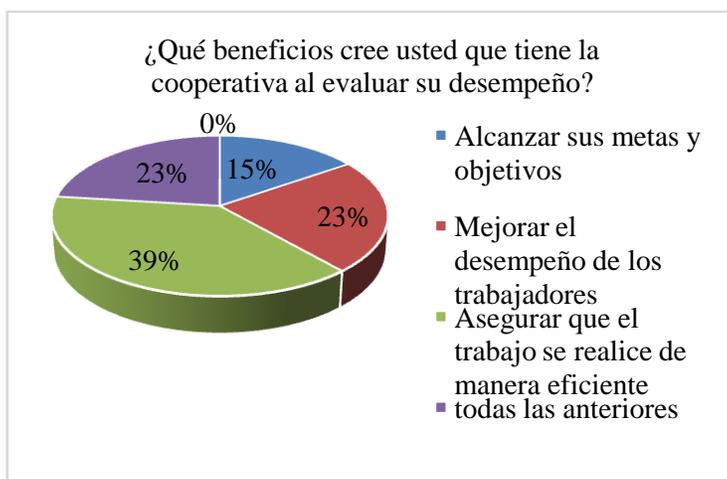


Figura 12. Beneficios al evaluar el desempeño del trabajador

Se puede percibir en la figura 12, que los trabajadores indicaron que los beneficios de una evaluación de desempeño radica en la mejora de los procesos, asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente y alcanzar las metas y objetivos de la organización, siendo el más representativo asegurar que el trabajo se realice de la mejor manera, siendo del 39%, Asimismo, es importante resaltar que aunque la cooperativa no ha realizado ninguna

evaluación de desempeño, por lo que no se hace seguimiento ni retroalimentación de las funciones de acuerdo a falencias que tenga un empleado en específico, esta sí capacita a sus colaboradores por lo que es fundamental que las personas estén completamente identificadas y comprometidas con lo que están haciendo, y que sus capacidades intelectuales estén a la altura de lo que necesita la cooperativa. Un desarrollo seguro de la evaluación permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los colaboradores. Además de reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado esperado. El desempeño equivale a las conductas que tuvo la persona en el periodo evaluado. Mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos.

Tabla 12

Capacitación recibida luego de evaluar su desempeño

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	38%
No	8	62%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

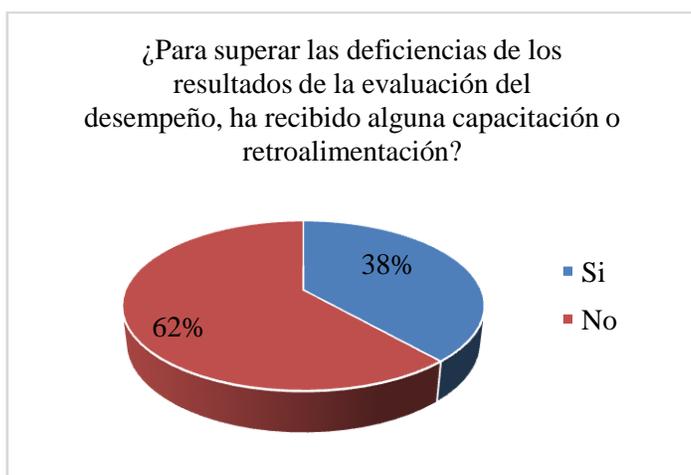


Figura 13. Capacitación recibida luego de evaluar su desempeño

Se puede observar en la figura 13, que el 62% de los encuestados no han recibido capacitación o retroalimentación alguna debido a que no se les ha aplicado evaluación de desempeño, mientras que el 38% restante notifica que sí han recibido capacitación para superar las deficiencias encontradas. Es importante resaltar que este porcentaje de encuestados responden que sí han sido capacitados, pero estas capacitaciones no corresponden a deficiencias encontradas en la evaluación de desempeño, puesto que no se ha evaluado a ningún trabajador. Con una evaluación de desempeño la cooperativa podrá medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro, por lo que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no. Por lo que en la cooperativa se desconoce el rendimiento de cada empleado para el crecimiento económico y productivo.

Tabla 13

Cuenta con herramientas para desempeñar su trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

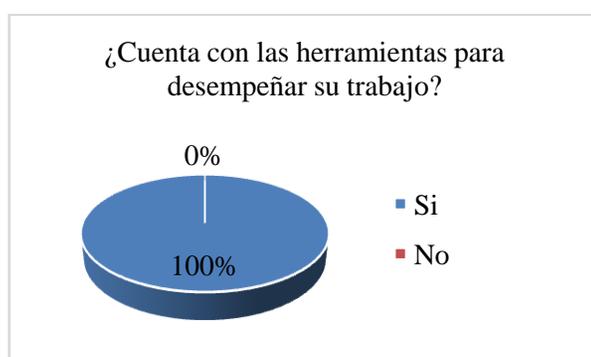


Figura 14. Cuenta con herramientas para desempeñar su trabajo

El 100% de los encuestados indica que cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones en su área de trabajo, lo cual es importante puesto que al contar con todas las herramientas necesarias para desarrollar las actividades, hace que el trabajo sea fácil, sencillo y cómodo para el personal y al existir esto, se ahorra tiempo se logra la eficiencia y eficacia dentro y fuera de la empresa. En cualquier organización, hay que saber que las herramientas no son para siempre, por ello hay que hacer una buena inversión para que no se obstaculice el trabajo, además de escuchar a los trabajadores y ver cuáles son los requisitos de maquinaria y herramientas necesarias que permita introducir mejoras en la ejecución de sus actividades.

4.1.1.3 Aspectos evaluados en el proceso de compensación de personas.

Tabla 14

Satisfacción con el salario

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Completamente satisfecho	1	8%
Satisfecho	9	69%
Insatisfecho	1	8%
Completamente insatisfecha	2	15%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

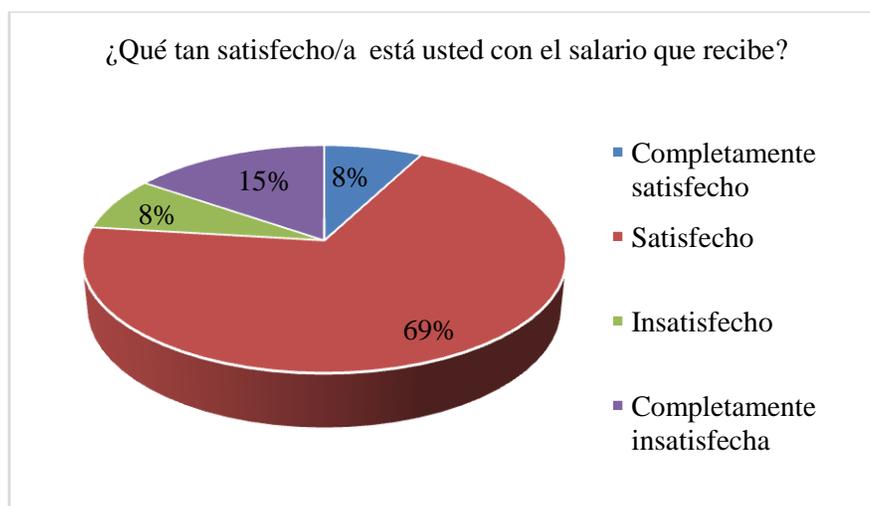


Figura 15. Satisfacción con el salario

La remuneración es la retribución que recibe un trabajador por la prestación de un servicio, para el empleado representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo. Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas, por eso cuando el salario

les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. En el estudio realizado se pudo establecer que de acuerdo a las respuestas de los colaboradores, el 69% se encuentra satisfecho con el salario que recibe, además, se observa que un 15% está completamente insatisfecho debido a la cantidad de funciones que deben desempeñar en el cargo. Y solamente un 8% se encuentra completamente satisfecho, lo que indica que la satisfacción de los empleados no es completa, lo que puede estar afectando la productividad de la empresa, puesto que un trabajador contento es un empleado productivo.

Tabla 15

Remuneraciones que ofrece la Cooperativa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Salario mínimo	9	69%
Salario base	0	0%
Salario quincenal	4	31%
Salario mensual	0	0%
Salario por hora	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

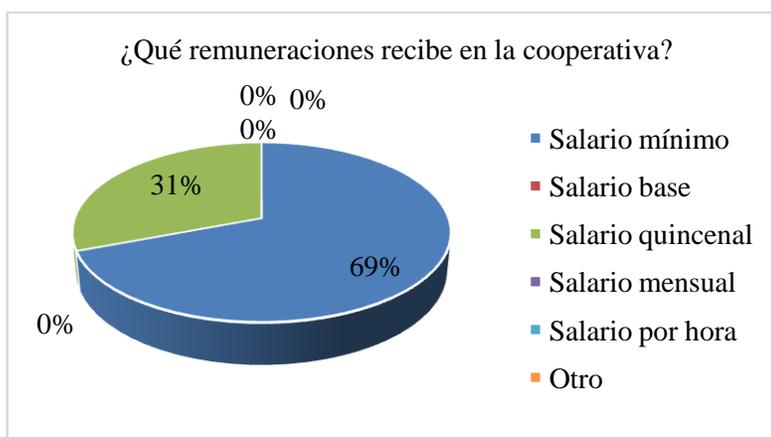


Figura 16. Remuneraciones que ofrece la Cooperativa

La remuneración para un empleado representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo que garantiza cubrir todas sus necesidades materiales, por lo cual para atraer personal calificado es necesario un adecuado sistema de remuneraciones que permita incentivar el desempeño de los trabajadores puesto que existe una relación directa entre lo que aportan a la organización y como esta los remunera, igualmente se debe remunerar de acuerdo al valor del puesto o cargo que ocupa en la organización; la grafica señala que la remuneración en la cooperativa es el salario mínimo. La empresa debe lograr la percepción de equidad y justicia por parte del trabajador con respecto a su remuneración, puesto que el sistema remunerativo debe incentivar aquellos comportamientos deseados por la organización, motivando y compensando la correcta alineación de estos comportamientos con el logro de los objetivos empresariales.

Tabla 16

Prestaciones laborales que recibe de la Cooperativa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Bonificación incentivo	0	0%
Aguinaldo	0	0%
Vacaciones	6	46%
Días de feriado	0	0%
Permisos con goce de salario	0	0%
vacaciones, dias de feriado, permisos	5	36%
vacaciones, pago de horas extras	1	7%
Pago de horas extras	0	0%
Ninguna	1	7%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

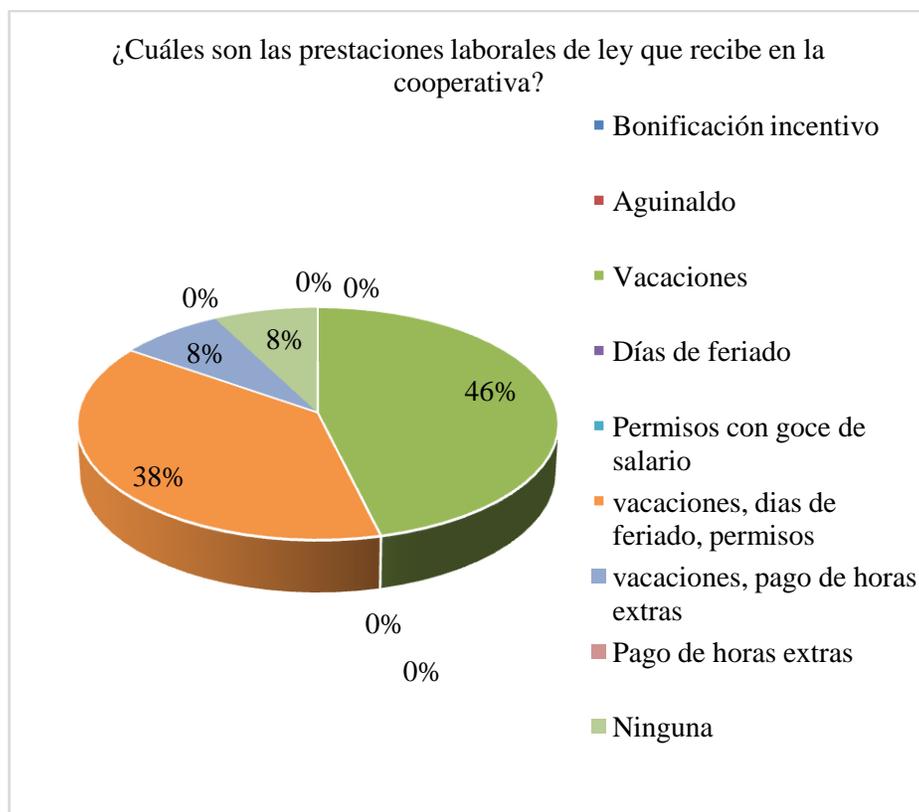


Figura 17. Prestaciones laborales que recibe de la Cooperativa

Se puede observar en la figura 17, que de las prestaciones laborales exigidas por ley para los trabajadores, el 46% de los encuestados manifiestan que se les brindan beneficios de vacaciones, un 36% indica que reciben vacaciones, días de feriado y permisos; un menor porcentaje declara recibir vacaciones y pago de horas extras; por último, un 7% indica que no recibe ningún beneficio debido a que se encuentra vinculado a la empresa por contrato de prestación de servicios. Se puede decir entonces que las prestaciones de ley son pagadas a aquellas personas que están vinculadas a la empresa mediante un contrato de trabajo, aquellas personas vinculadas mediante contrato de prestación de servicios, no reciben ninguna prestación debido a que la empresa no establece prestaciones discrecionales (voluntarias).

Tabla 17

Incentivos que prefiere recibir

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Económico	3	23%
Reconocimiento	2	15%
Días de descanso	3	23%
Económico, días de descanso	2	15%
Todos	3	23%
Otro	0	0%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

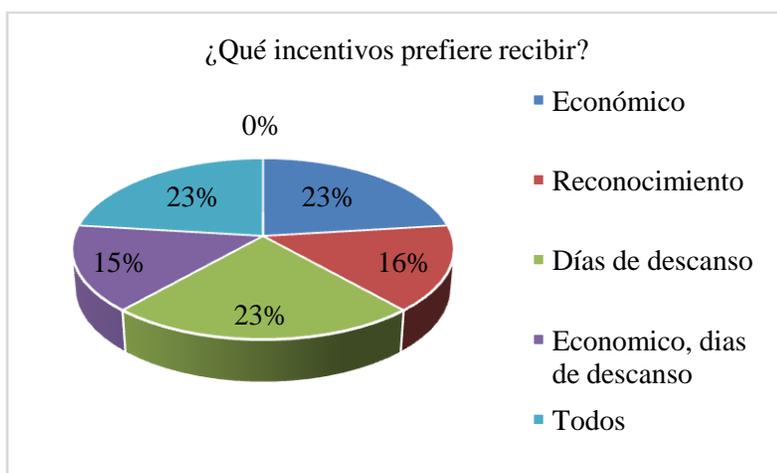


Figura 18. Incentivos que prefiere recibir

Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos y beneficie tanto al trabajador como a la empresa; donde los incentivos y la motivación laboral tienen una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo, por consiguiente, se observa que aunque los incentivos económicos son bastante importantes y necesarios, muchos de los encuestados manifiestan la importancia de incluir incentivos o sistemas de recompensas en la cooperativa, donde se evidencia que los trabajadores también desean que su trabajo sea reconocido, un 23% de los encuestados desean una combinación de todos los incentivos como económicos, reconocimiento y días de descanso, mientras que el 15% prefieren recibir incentivos económicos y días de descanso; aunque por supuesto un 23% prefiere incentivos económicos y un 16% días de descanso.

Las prestaciones no están relacionadas con la productividad del empleado; por consiguiente, aunque son valiosas para reclutar y retenerlos, por lo común no sirven como una motivación para el mejoramiento del desempeño. Lo cual es indispensable que la cooperativa cuente con sistemas de recompensas que vayan más allá del salario cotidiano, ya sean estos financieros o no, con el fin de que sus empleados se motiven día a día a trabajar mejor; donde se mejore la calidad de vida de los empleados, se mejore el clima organizacional y se aumente la productividad en general.

Tabla 18

Pago de horas extras

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	8%
No	12	92%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

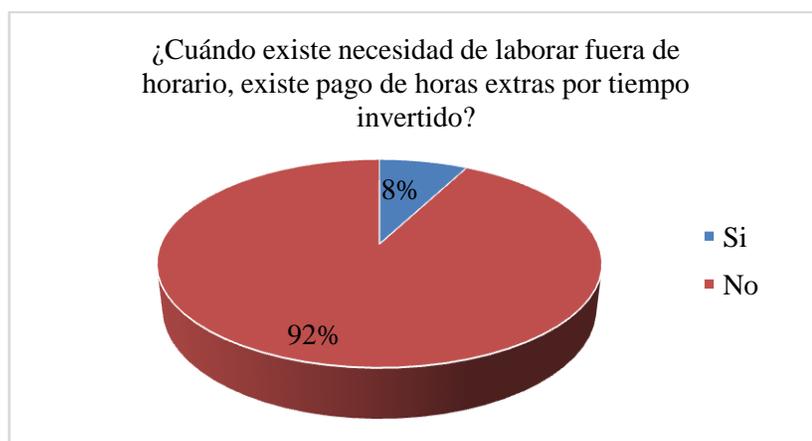


Figura 19. Pago de horas extras

Las horas extras suelen ser vistas por los empleados como un método de explotación debido a que se suele pagar menos o no recibir ningún dinero por el tiempo invertido. Es por esto que visto desde cualquiera de las dos posturas, las horas extras son una problemática de gran importancia en la discusión de los derechos laborales y el rendimiento económico de una empresa. Aunque estas sirven para que un trabajador pueda cerrar una actividad que queda incompleta y pueda ser vistas como un premio para alguien que necesita mejorar su sueldo, los trabajadores de la cooperativa no reciben ningún pago por estas horas que realizan fuera del horario laboral, representado por un 92% por lo cual en términos generales se podría decir que puede existir una disputa entre los trabajadores y jefe porque se suelen considerarse un elemento de explotación que no se paga o no se paga correctamente.

Tabla 19

Incrementos salariales en la Cooperativa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al año	10	77%
Una vez cada 2 años	0	0%
Una vez cada 5 años	0	0%
Nunca	3	23%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

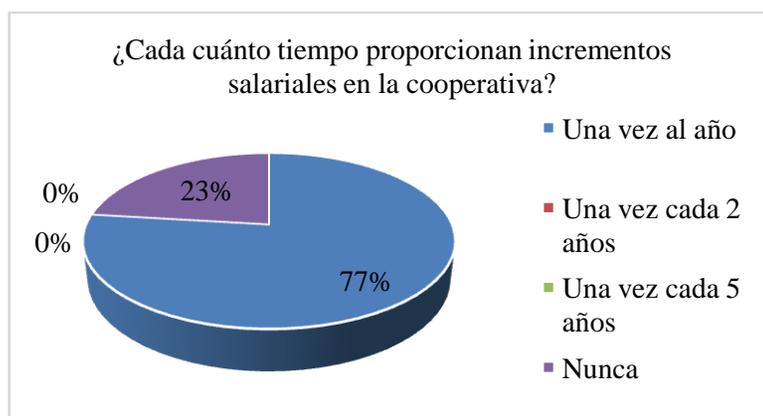


Figura 20. Incrementos salariales en la Cooperativa

El análisis y valoración de puestos consiste en la descripción del cargo, sobre el cual se determina su importancia relativa dentro de la organización, por medio de la aplicación de los factores de competencias, solución de problemas y responsabilidades, mediante los cuales se asigna el nivel de complejidad en la escala salarial. Por lo que la política salarial en la cooperativa se rige por el tiempo que tiene la persona de estar laborando en la entidad, (antigüedad). Por lo tanto no se tiene una política para el incremento de los salarios diferente al tiempo trabajado tal como la experiencia, responsabilidad de las funciones, cargo, entre otras. Como consecuencia de ello, el 77% de los encuestados indican que la cooperativa proporciona incrementos salariales una vez al año, debido al aumento del salario mínimo mensual legal vigente, el cual se fija para periodos de un año, manifestando un 23% que la cooperativa nunca hace incremento salarial diferente al aumento porcentual legal de cada año. Como se evidencia en la figura 20.

Tabla 20

Valoración del trabajo del empleado

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	31%
No	7	54%
Algunas veces	2	15%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

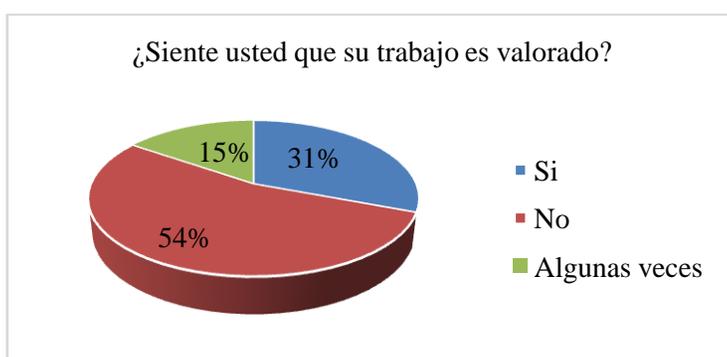


Figura 21. Valoración del trabajo del empleado

Sentirse valorado en el trabajo puede incrementar la productividad de la empresa. Y es que, una de las grandes causas del fracaso laboral es la baja autoestima, la poca motivación a la hora de realizar una labor, provocando que se pueda ser menos productivos, lo que provoca conflictos e insatisfacción con el entorno laboral, otra de las causas el inconformismo con el salario lo que provoca que sientan que no haya reconocimiento, por lo cual, de acuerdo con los resultados obtenidos, el 54% de los encuestados sienten que su trabajo no es valorado, siendo un porcentaje muy significativo. Un 15% siente que algunas veces valoran su trabajo con palabras motivacionales (halagos) que ayudan a enaltecer su trabajo. Y un 31% manifiestan que su trabajo sí es valorado. Los

trabajadores valorados están más satisfechos, motivados y comprometidos, por lo tanto, son más productivos.

Tabla 21

Motivación y reconocimiento del trabajo del empleado

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	31%
No	7	54%
Algunas veces	2	15%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

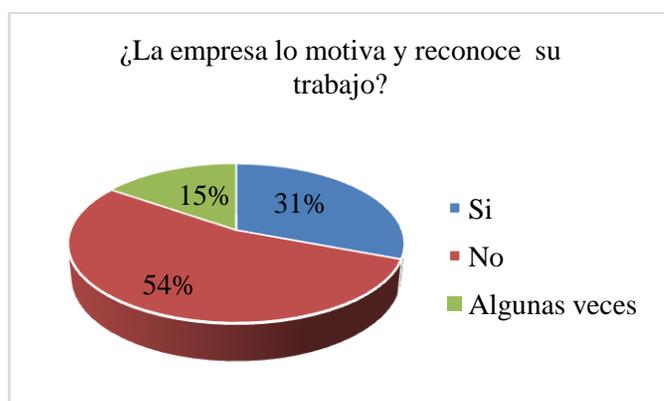


Figura 22. Motivación y reconocimiento del trabajo del empleado

Existe gran número de factores que permite motivar a las personas, uno de ellos son económicos (salarios y premios) y emocionales (estabilidad, ascensos, dignidad, halagos). En la cooperativa, la motivación de los colaboradores es poco aceptable, puesto que el 54% indicaron que la empresa no los motiva ni reconoce su trabajo, un 31% manifiesta lo contrario. Y un 15% indican que algunas veces se sienten motivados y valorados por la

manera de tratarlos. Un personal no valorado cada vez más se sentirá alejado de la empresa, se sentirá decaído, a la defensiva, frustrado y sin ganas de emprender nuevos proyectos y por lo tanto afectar la productividad de la empresa.

Diferentes estudios demuestran que los trabajadores son hasta un 12 % más productivo si están valorados. No obstante, mantener esta productividad cuesta retenerla ya que estos estudios aseguran que se pierde a los seis meses en el trabajo. Las empresas que experimentan un mayor grado de satisfacción laboral, por otro lado, imparten diferentes acciones formativas para retener la motivación provocando una mayor productividad: si ganan más los empleados en bienestar, los beneficios serán claros en la empresa.

4.1.1.4 Aspectos evaluados en el proceso de desarrollo de personas.

Tabla 22

Capacitaciones por parte de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	69%
No	4	31%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

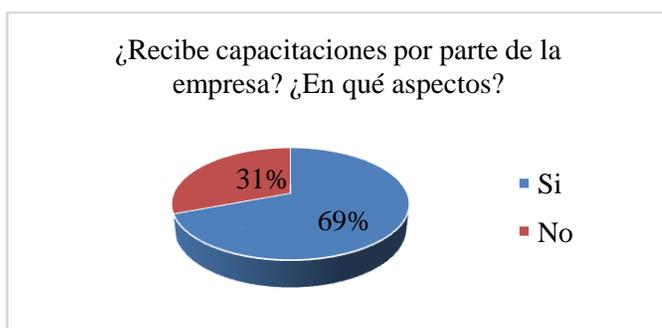


Figura 23. Capacitaciones por parte de la empresa

La capacitación es el proceso que desarrolla el aprendizaje del personal de la empresa, perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr los objetivos personales y de la empresa, la capacitación permite modificar las habilidades y conductas de los trabajadores y personal en general. La capacitación se lleva a cabo para elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello, el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

El entrenamiento o capacitación para Chiavenato (2007), es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Por ello, la cooperativa se preocupa porque sus colaboradores se encuentren completamente capacitados para responder con los objetivos de la organización y las exigencias de los usuarios, por ende, el 69% de los colaboradores internos confirman que la empresa los capacita, dentro de la cual está la inducción al puesto de trabajo, que es por un periodo de un mes, donde se entrena, para que desarrollen de la mejor manera sus funciones, se les da

a conocer las funciones del cargo, se les explica y brinda las herramientas necesarias para desempeñarse eficientemente; además a ello, han recibido capacitaciones en aspectos de entusiasmo, liderazgo, cómo desempeñar mejor las funciones, solución de conflictos, sistema de gestión, salud ocupacional, seguridad social, seguridad en el trabajo, primeros auxilios, entre otras. El 31% restante manifiestan que no han recibido capacitaciones preventivas, solamente la capacitación inductiva al momento de integrarse a la cooperativa. Contemplado en la figura 23.

Tabla 23

Efectividad de las capacitaciones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	69%
No	4	31%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.



Figura 24. Efectividad de las capacitaciones

Al preguntar a los encuestados si las capacitaciones que ha recibido han sido efectivas para desempeñar mejor su trabajo, el 69% manifiesta que sí, puesto que sienten que han aumentado sus capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y sobre todo mejorar su desempeño actual y futuro, ya que permite a los trabajadores desarrollar sus capacidades laborales, una vez se tenga clara las actualizaciones y nuevas alternativas y formas de desarrollar su trabajo en el departamento en la cual se desempeñan, pueden mejorar los procesos administrativos, y brindar un trato amable y cortés que permita un mejor servicio a los usuarios de la cooperativa; las capacitaciones ha permitido que en el momento que se presente la ausencia inesperada de algún trabajador, todo el personal de la oficina esté en capacidad de suplirlo mientras llega la persona encargada, lo que permite la continuidad del negocio. Asimismo, el 31% indica que las capacitaciones no han sido efectivas, puesto que no han recibido alguna. Como lo refleja la figura 24.

Tabla 24

Frecuencia de las capacitaciones que ofrece la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Bimensual	0	0%
Trimestral	6	46%
Semestral	3	23%
Anual	0	0%
Otro	4	31%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

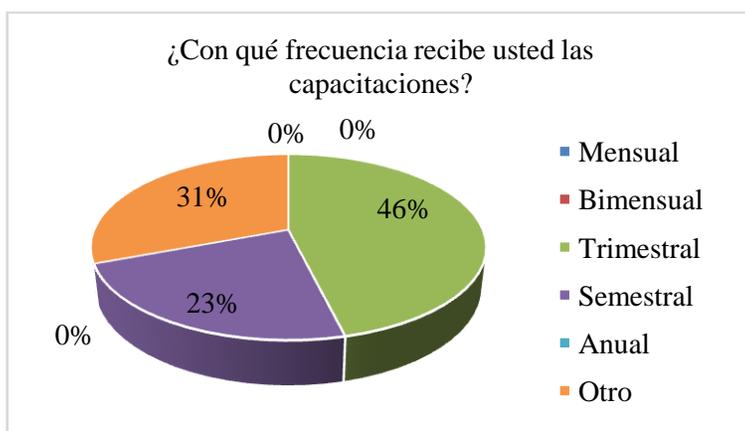


Figura 25. Frecuencia de las capacitaciones que ofrece la empresa

El estudio determinó que el 46% de los encuestados son capacitados cada 3 meses, un 23 % dos veces al año y un 31% respaldado con otro, el cual manifiestan que no han recibido ninguna capacitación. Lo que se puede afirmar que existen fallas en el momento de organizar las capacitaciones, puesto que no se está incluyendo todo el personal.

Es importante señalar que las capacitaciones permiten que el empleado reafirme el sentido de pertenencia, desarrolle competencias y por ende tenga mayor productividad y calidad laboral. Hay que tener en cuenta que para la cooperativa es sumamente importante que sus empleados estén capacitados. Una debilidad presentada en este proceso, es la poca evaluación y seguimiento mediante la retroalimentación que debe proporcionarse para asegurar que las áreas que presentan dificultades sean superadas, debido a la ausencia de evaluación de desempeño, permitiendo no identificar ni determinar falencias específicas en los trabajadores; además a esto el 31% de los trabajadores internos manifiestan que la cooperativa no les ha brindado ningún tipo de capacitación para mejorar su desempeño

laboral, siendo un porcentaje bastante significativo; por lo que se identifica que es sumamente importante la evaluación de desempeño para cumplir con los objetivos y expectativas de las capacitaciones.

4.1.1.5 Aspectos evaluados en el proceso de mantenimiento de personas.

Tabla 25

Problemas para el buen desempeño de las funciones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Ambiente laboral	3	23%
Estrés	4	31%
Condiciones ambientales	0	0%
falta de motivación	1	8%
Otro	0	0%
Estrés, falta de motivación	2	15%
Ambiente laboral, estrés, falta de motivación	2	15%
Estrés, condiciones ambientales, falta de motivación	1	8%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

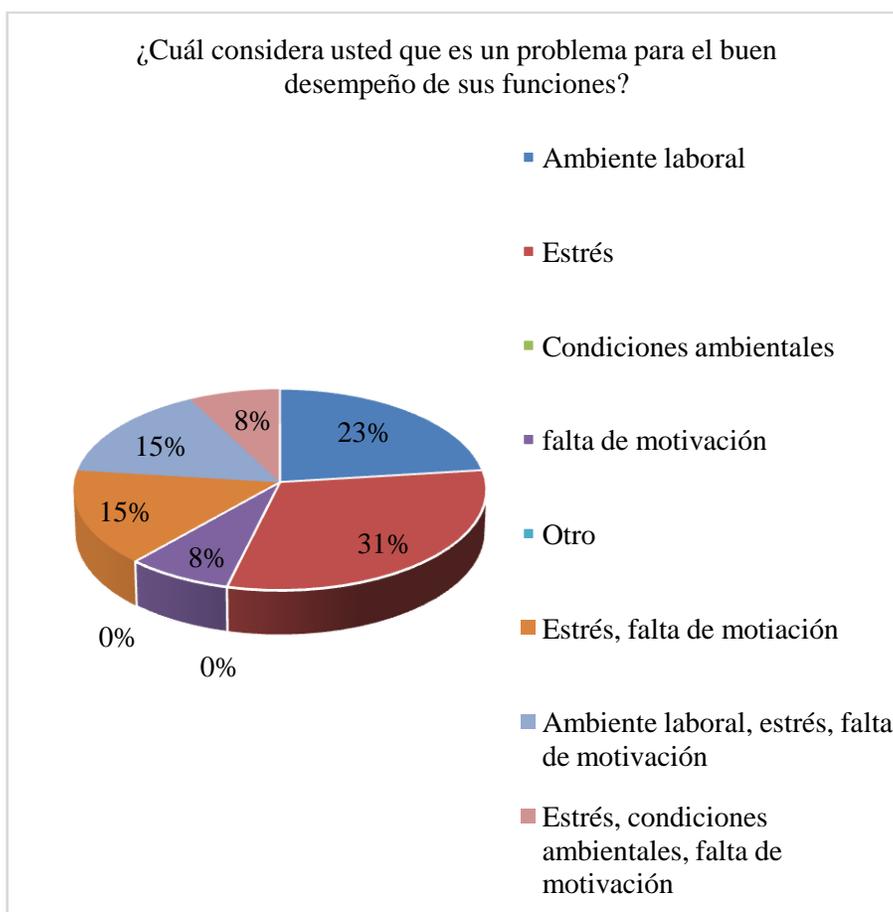


Figura 26. Problemas para el buen desempeño de las funciones

La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada, la seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes laborales. La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad. Al indagar sobre los problemas que pueden afectar el buen desempeño de las funciones un 31% del personal encuestado consideran que el estrés es un problema que afecta el desempeño en el puesto de trabajo, una de las razones que indicaron los empleados es la carga laboral, se debe atender personal todo el tiempo y eso impide realizar de forma

continúa las funciones, afectando cada una de las funciones de los cargos en aspectos como concentración y objetividad. Es importante mencionar que el estrés afecta al bienestar físico y psicológico del trabajador y puede deteriorar el clima organizacional, por lo que otros de los aspectos que impiden el buen desempeño son el ambiente laboral y falta de motivación. Se evidencia entonces la diversidad de problemas que están afectando el buen desempeño de las funciones del trabajador.

Tabla 26

Aspectos que faltan para crear un ambiente laboral ideal

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	2	15%
reconocimiento	3	23%
Comunicación	3	23%
Motivación, reconocimiento	1	8%
Motivación, reconocimiento, comunicación	4	31%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

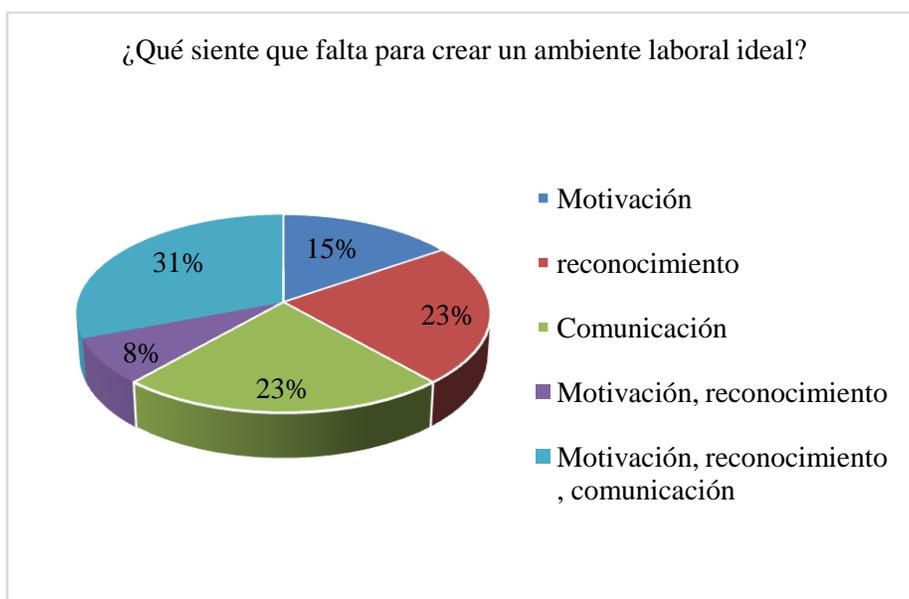


Figura 27. Aspectos para crear un ambiente laboral ideal

Teniendo en cuenta que el entorno laboral es uno de los factores más relevantes en el desarrollo de una empresa se les preguntó a los colaboradores sobre que hace falta para crear un ambiente laboral ideal, el cual el 31% manifiesta que todos los aspectos (motivación, reconocimiento, comunicación), pues sienten que la cooperativa no les brindan los espacios para poder expresar sus opiniones y no sienten ningún estímulo que permita un mejor desempeño y desarrollo de sus funciones y tareas, pues la motivación y reconocimiento no es el ideal. El otro 71% (15% motivación, 23% reconocimiento, 23% comunicación) indican que la falta de estos factores afectan considerablemente el ambiente laboral, lo cual no permite que los empleados realicen sus labores con gusto, se sientan cómodos y rindan en sus funciones, afectando directamente el crecimiento económico y productivo de la empresa.

Tabla 27

Condiciones de trabajo que garantizan la seguridad y salud

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	85%
No	2	15%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.



Figura 28. Se ofrece condiciones de trabajo que garantizan la seguridad y salud

Según lo apreciado en la figura 28, el 85% de los encuestados consideran que la cooperativa les ofrece condiciones de trabajo aceptables que garantizan su seguridad y salud en el trabajo, debido a que la cooperativa cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, orientado, por un lado, a la identificación de los riesgos y por otro, a la adopción de las medidas más idóneas para prevenir la aparición de accidentes y enfermedades laborales. Además, las instalaciones cuentan con las herramientas para prevenir, minimizar y controlar los riesgos que se puedan presentar cuando se está trabajando, lo que permite prevenir daños en términos de lesión o enfermedades físicas.

Por otro lado, se informa y capacita al trabajador en estos temas para reducir el riesgo de que puedan sufrir accidentes laborales; garantizando de esta manera unas condiciones óptimas y seguras para el trabajador. Cabe resaltar que el 15% de los encuestados indican lo contrario.

Tabla 28

Iluminación, ventilación y ruido en el puesto de trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	5	38%
Regular	5	38%
Deficiente	3	23%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

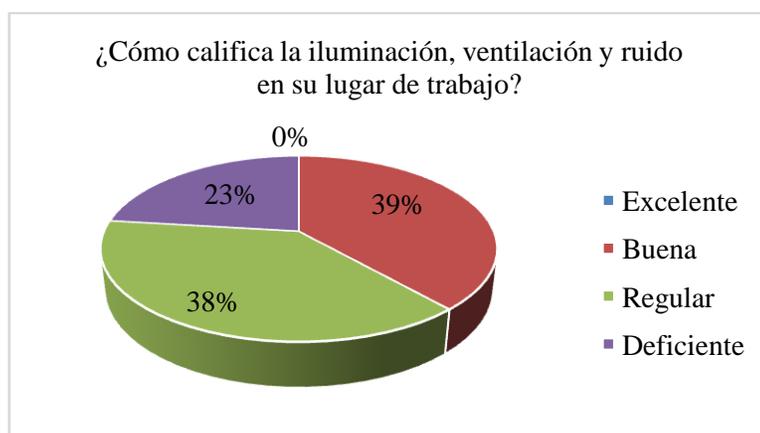


Figura 29. Iluminación, ventilación y ruido en el puesto de trabajo

Una iluminación inapropiada en el ambiente de trabajo puede causar problemas relacionados con la salud, la fatiga visual, puede causar dolencias tales como: cansancio,

estrés físico y jaquecas; por otra parte un buen flujo de aire en los lugares de trabajo tiene mucha importancia para la productividad y para la salud en el trabajo. Una ventilación adecuada puede ayudar al control de sustancias peligrosas y a evitar la excesiva acumulación de calor. Ahora bien, la exposición al ruido durante mucho tiempo disminuye la coordinación y la concentración. En la cooperativa la mayoría de oficinas carecen de una buena iluminación, además de sistemas de ventilación eficientes, donde la acumulación de calor es bastante evidente, y en cuanto al ruido, hay oficinas que están expuestas directamente a la avenida principal, lo que ocasiona inconvenientes e inconformismo en los trabajadores al momento de realizar sus actividades diarias. Cabe anotar que el 39% de los encuestados consideran que la iluminación, ventilación y ruido es bueno, puesto que al momento de desarrollar sus labores diarias se han sentido conformes en sus puestos de trabajo y no han tenido inconvenientes en el desarrollo de las funciones. Asimismo, el 23% considera que la iluminación, ventilación y ruido es deficiente debido a que dicen estar expuestos siempre a ruidos en su puesto de trabajo, esto debido a que algunas oficinas quedan cerca de la avenida principal, la cual es muy concurrida por una gran afluencia de vehículos, que afectan la salud y desempeño laboral del trabajador, además de que la ventilación e iluminación no es la adecuada.

Unos empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización, es importante mencionar que para construir un clima laboral positivo se debe tener en cuenta que las condiciones físicas: iluminación, ventilación, ruido, espacio,

influyen tanto como las interpersonales: liderazgo, confianza, respeto, motivación, comunicación, y que la seguridad en las empresas no solamente abarca la prevención de riesgos y enfermedades físicas, sino también el bienestar psíquico de los trabajadores, como: la prevención del estrés, la satisfacción personal y la obligación por parte de las empresas de dar respuesta a las diversas necesidades de sus empleados, no solo básicas (proporcionales un sustento económico), sino más elevadas (realización personal o sentirse valorado).

Tabla 29

Accidentes en el trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.



Figura 30. Accidentes en el trabajo

Las instalaciones de la cooperativa cuentan con todas las normas y procedimientos para prevenir, minimizar y controlar los riesgos que se puedan presentar en los horarios laborales, mitigando así posibles lesiones o enfermedades físicas. Por lo que el 100% del personal encuestado indica que no han sufrido ningún tipo de accidentes en el trabajo, debido a la existencia de una cultura de prevención de accidentes en la cooperativa, ya que se han realizado campañas de prevención y capacitaciones para saber de qué manera actuar en caso de que se presenten.

Tabla 30

Relación con los compañeros de trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	31%
Buena	8	62%
Regular	1	8%
Deficiente	0	0%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

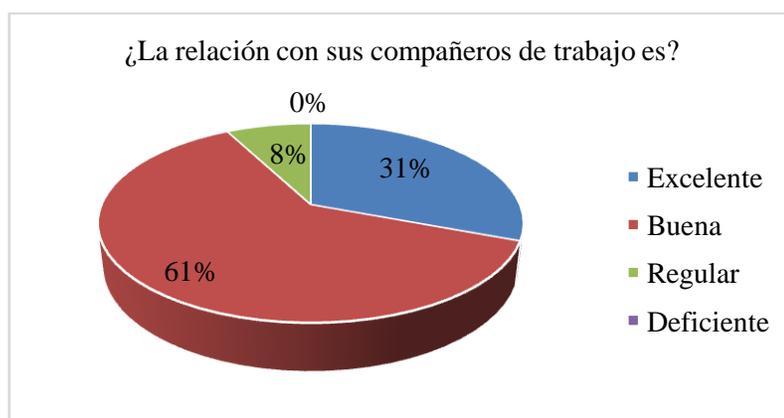


Figura 31. Relación con los compañeros de trabajo

De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia en la figura 31, que el 31% de los trabajadores encuestados dicen mantener una excelente relación con sus compañeros de trabajo, lo que indica un buen ambiente laboral que permite el buen funcionamiento de los mismos, mientras que el 61% la considera buena y un 8% regular, por lo que se considera un porcentaje bastante significativo para mejorar aquellas cosas que no permiten una relación armoniosa en el lugar de trabajo.

Un artículo publicado por el portal Universia indica que según un estudio realizado, el 46% de los trabajadores considera que para sentirse feliz y productivo en el entorno laboral es fundamental mantener una buena relación, tanto con sus colegas como con sus jefes. La convivencia en el trabajo puede ser complicada, sobre todo en una oficina donde cada empleado tiene una responsabilidad, lo que implica una serie de factores para que sus tareas sean eficientes, lo que implica que tener una buena relación con los compañeros de trabajo es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral, donde gozar de una buena relación con los compañeros es mucho más agradable y contribuye más a la motivación y productividad que no tenerlas.

Tabla 31

Igualdad de oportunidades para los trabajadores

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	23%
No	10	77%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.



Figura 32. Igualdad de oportunidades para los trabajadores

La no discriminación es un derecho humano fundamental y es esencial que los trabajadores elijan su trabajo libremente, desarrollen plenamente su potencial y cosechen recompensas económicas en base a los méritos. El que exista igualdad en el lugar de trabajo también conlleva beneficios económicos significativos; los empleadores que practican la igualdad tienen acceso a una mano de obra más extensa y diversificada; los trabajadores que gozan de igualdad, tienen un mayor acceso a la formación, a menudo perciben unos salarios más elevados y mejoran la calidad general de la mano de obra. Los beneficios de una economía globalizada se distribuyen de manera más justa en una sociedad igualitaria, lo que conduce a una mayor estabilidad social y a que la gente apoye más ampliamente un mayor desarrollo económico.

Por lo cual, de acuerdo a la figura 32, El 77% de los encuestados manifiestan que no existe igualdad de oportunidades para ellos en la cooperativa, debido a que muchas veces el trato no es el mismo para todos, prima las influencias, las prioridades; afectando el buen clima laboral, la motivación y satisfacción en el trabajo; creándose una relación negativa

con el entorno de trabajo. Siendo variables que afectan directamente el incremento de la productividad empresarial. Es importante resaltar que el 23% indica que si existe igualdad de oportunidades.

4.1.1.6 Aspectos evaluados en el proceso de división de personas.

Tabla 32

Herramienta para mejorar el desempeño laboral

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	85%
No	2	15%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

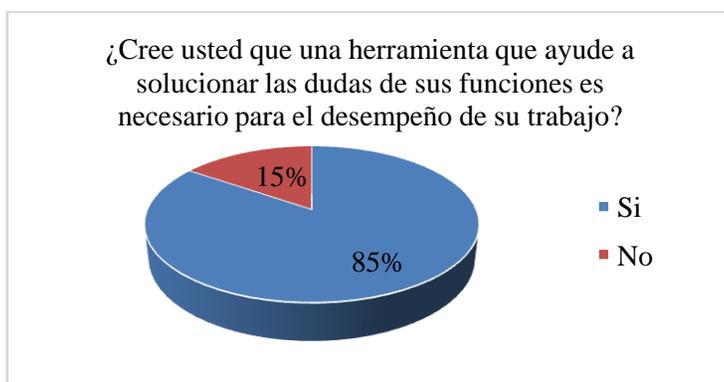


Figura 33. Herramienta para mejorar el desempeño laboral

Al momento de indagar como se observa en la figura 33, el 85% de los encuestados dicen que son necesarias las herramientas que ayuden a solucionar las dudas para aumentar su desempeño laboral, sobre todo en nuevos procesos, o que están en etapa de

cambio; por lo que la empresa recurre a personas capacitadas en el tema para solventar las dudas y capacita frecuentemente a los trabajadores de tal modo que estos estén actualizados en cuanto a los procedimientos que se manejan dentro de la entidad; asimismo el 15% indican lo contrario, pues llevan cierto tiempo en el puesto y el día a día los va volviendo expertos, razón por la cual se convierte en una persona confiable para sus compañeros de área, y como cada persona tiene ciertos temas fuertes, esto permite que se complementen debido a que varios trabajadores han pasado por diferentes puestos y tienen conocimiento en diferentes temas. El uso de las herramientas tecnológicas es ideal para abaratar costos, tiempo y esfuerzo. Su uso es muy importante, ya que logra que las tareas básicas sean mucho más rápidas y eficientes.

Tabla 33

Programa informático de consulta laboral

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	31%
No	9	69%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

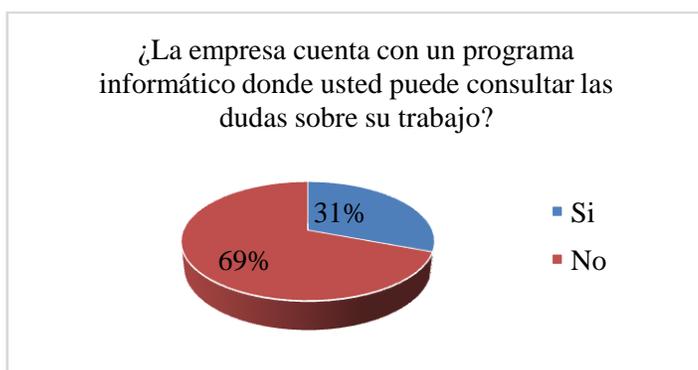


Figura 34. Programa informático de consulta laboral

La tecnología ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación.

En la cooperativa no se cuenta con un programa informático que permita consultar las dudas sobre el trabajo, manifestado por el 69% de los encuestados, aunque no haya un programa informático, existe la posibilidad de comunicarse con personas de las diferentes áreas que están en la capacidad de resolver cualquier inquietud que se presente incluido el jefe inmediato. Es importante mencionar que el 31% dicen que si existe un programa informático; lo que indica que se atiende y solucionan las dudas sobre las funciones del

cargo que desempeña, independientemente si se cuenta con un programa informativo; debido a que existen otros medios como la comunicación y apoyo de los trabajadores y jefe dentro de la empresa. Aun así, cuando una empresa toma resistencia a implantar nuevas tecnologías en cada uno de sus procesos aumenta sus probabilidades de estancarse y quedarse atrás. La tecnología aumenta la productividad, debido a que los resultados serán mejores y más óptimos, donde se reduce el trabajo manual y las horas hombre, disminuyendo los errores y aumentando la productividad de cada uno de los colaboradores.

Tabla 34

Se brinda la ayuda para dar respuesta a inquietudes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	85%
No	2	15%
TOTAL	13	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados internos de Cootranshacaritama.

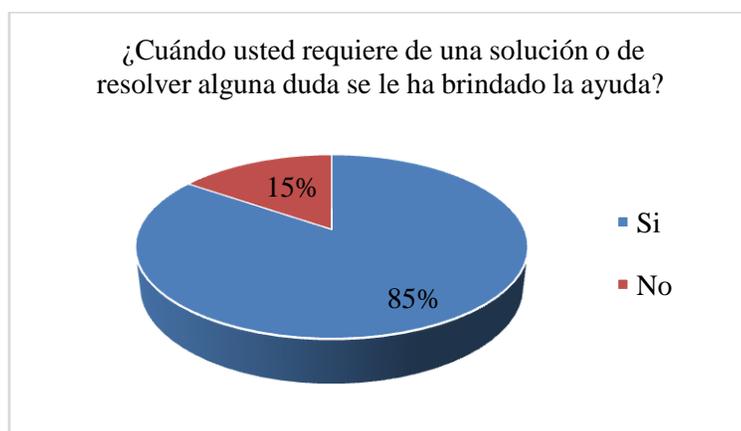


Figura 35. Se brinda la ayuda para dar respuesta a inquietudes

Como se muestra en la figura 35, El 85% de los encuestados manifiestan que la cooperativa les ha brindado la ayuda en el momento de solucionar cualquier inquietud o duda, lo que permite que las funciones se realicen de la mejor manera, y así aumentar la efectividad y productividad de la empresa; por otra parte, con un mínimo porcentaje, el 15% respondió negativamente, sintiendo que cuando se han presentado dudas estas no han sido solucionadas, por lo que les ha tocado indagar por otro medio. Esto demuestra que no hay un acompañamiento permanente por parte de los compañeros y jefe inmediato lo que impide el buen desempeño en el lugar de trabajo de algunos trabajadores.

Es importante resaltar que la formación y capacitación que imparte la cooperativa a sus empleados es buscar siempre mantener un grupo laboral sólido, preparado para resolver inquietudes y afrontar dificultades que se presentan al momento de desarrollar los procesos de cada cargo. Por ello, se llevan a cabo programas de capacitación que permiten que los trabajadores puedan desempeñarse de una manera eficiente, sin embargo es normal que en el transcurso de su jornada laboral se presenten dudas e inconvenientes las cuales deben dar resultados de manera inmediata para así no generar traumatismos en su trabajo y tampoco malestar a los usuarios, en la cual en esos casos la cooperativa no está preparada debido a que no cuenta con ninguna herramienta que les permita resolver estas inquietudes de forma ágil y rápida.

4. 1.2 Tabulación encuesta aplicada a los colaboradores externos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Tabla 35

Servicio prestado por el área de recurso humano

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	112	65%
Normal	30	17%
Malo	25	15%
Pésimo	5	3%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.



Figura 36. Servicio prestado por el área de recurso humano

Es importante que las organizaciones tengan un buen control y manejo de sus actividades, para el correcto desarrollo en cada una de sus funciones, es por ello que las empresas deben contar con estrategias para cumplir con cada una de sus obligaciones. Las empresas deben contar con el capital humano necesario para cubrir cada una de las áreas, desde la alta dirección, y cada uno de los puestos necesarios que requiera la organización y de esta manera poder llevar a cabo sus funciones, para ello se requiere que la empresa

cuenta con todo lo necesario para alcanzar el logro de cada uno de sus objetivos, donde el área de recursos humanos es una parte esencialmente importante dentro de cualquier empresa, siendo indispensable para el buen funcionamiento de las actividades que ha de realizarse. En la actualidad la cooperativa no cuenta con un área de recurso humano, pero aun así el 65% de los encuestados manifiestan que sienten que la cooperativa les presta un buen servicio, un porcentaje poco significativo considera que el servicio prestado es malo.

Tabla 36

Aplicación de pruebas psicológicas y de conocimiento en seguridad vial

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	162	94%
NO	10	6%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.

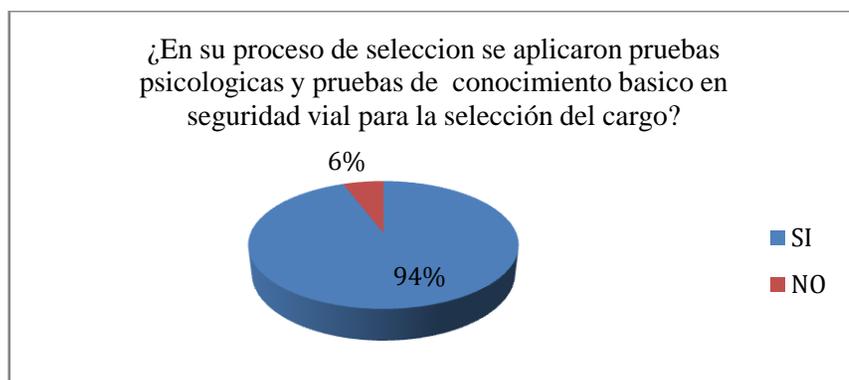


Figura 37. Aplicación de pruebas psicológicas y de conocimiento en seguridad vial

Las pruebas psicométricas son importantes en el reclutamiento y selección del personal, ya que muestran el desarrollo y evolución del perfil de los candidatos, además de ser una fuente de consulta para conocer el posible desenvolvimiento del postulante en un empleo, además, permite analizar de forma cualitativa y objetiva el comportamiento como candidato, así como aptitudes, capacidad para resolver problemas específicos, temas de personalidad, intereses y carácter. Dentro de la organización las pruebas bien aplicadas proporcionan información valiosa de manera rápida y exacta sobre las características psicológicas de los individuos y sobre todo ayuda a descartar a personas con desviaciones de personalidad o con latentes trastornos, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. Por ende, de acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 94% manifiesta que la cooperativa les aplicó pruebas psicológicas y de conocimiento en el momento de la selección del cargo. Como lo muestra la figura 37. Es importante decir que la cooperativa aplica las técnicas de selección de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Tabla 37

Plan de inducción al ingreso de la ejecución del cargo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	97	56%
NO	75	44%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.

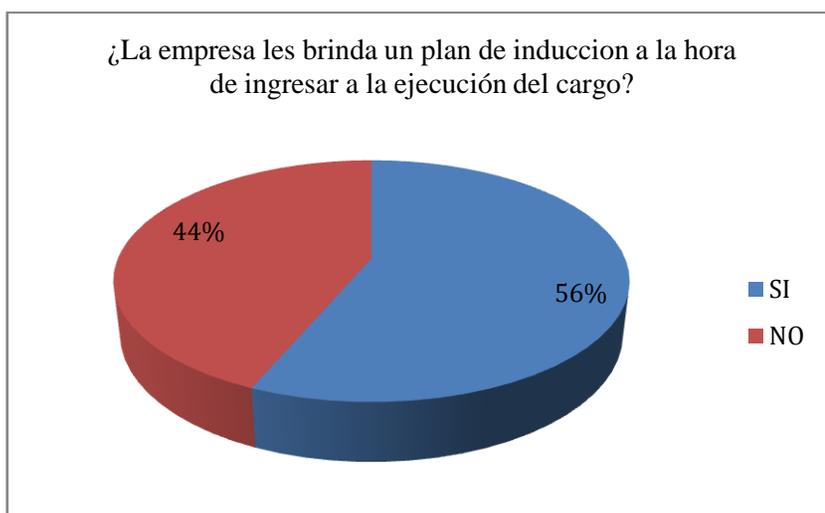


Figura 38. Plan de inducción al ingreso de la ejecución del cargo

La inducción de personal es un proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Así este puede conocer su filosofía, cultura, su historia, políticas, patrones de conducta. El nuevo miembro del equipo obtiene, mediante un sistema técnico, información general y específica de la empresa donde trabajará y del puesto que desempeñará. El estudio determinó que el 56% de los encuestados recibieron un plan de inducción en el momento de ingresar a ejecutar su cargo, a su vez el 44% manifiesta no haber recibido dicha inducción debido a que en ese entonces la cooperativa no realizaba, puesto que son conductores que tienen más de 10 de estar laborando en la empresa.

Tabla 38

Control de lo que puede hacer el conductor cuando está prestando su servicio

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	172	100%
NO	0	0%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.

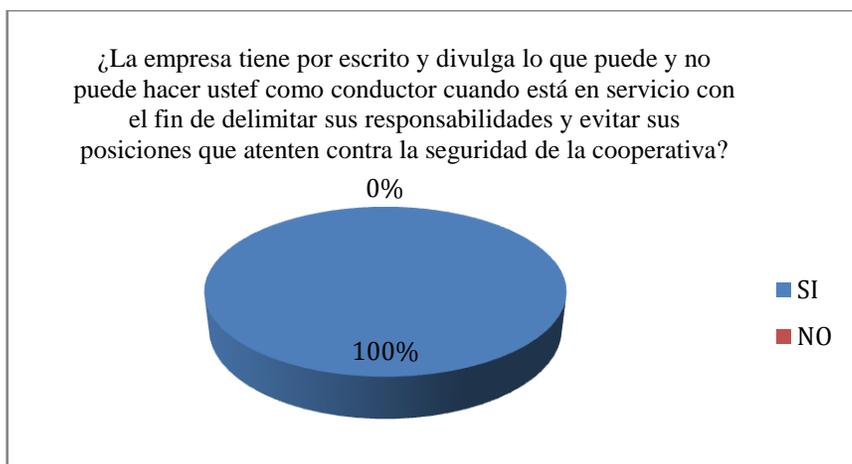


Figura 39. Control de lo que puede hacer el conductor cuando está prestando su servicio

La tecnología actual permite disponer de sistemas de seguridad complejos y flexibles que permitan integrar en un mismo circuito o sistema de control diferentes accesos. Un riesgo, es todo aquello que amenace la habilidad de una organización para generar ingresos económicos, lograr sus objetivos trazados y en el peor de los casos su sostenibilidad. En la cooperativa se toman acciones para los riesgos inherentes a sus operaciones diseñando e implementando medidas de control, en las cuales se cuenta con un reglamento interno de trabajo en donde se delimitan las responsabilidades de los conductores al momento de manejar un vehículo, donde se protege la seguridad del trabajador, del usuario y el de la

misma cooperativa; además cada vehículo cuenta con un GPS el cual permite controlar y estimar la velocidad, el tiempo y la ubicación exacta, puesto que es una red de satélites en órbita en el espacio que envían posición precisa y exacta; por lo cual el 100% de los encuestados expresan que la cooperativa tiene por escrito y les hace saber sus delimitaciones y responsabilidades al momento de prestar su servicio, como se contempla en la figura 39.

Tabla 39

Verificación de la documentación del conductor y vehículo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	172	100%
NO	0	0%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.

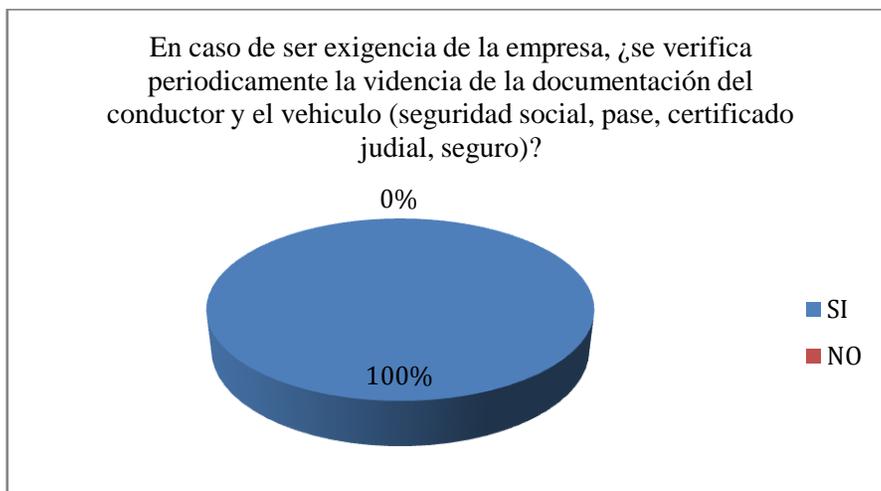


Figura 40. Verificación de la documentación del conductor y vehículo

Uno de las medidas de control de la cooperativa es la revisión periódica de la documentación correspondiente al vehículo, igualmente el control del pago de la seguridad social del conductor, puesto que nadie puede manejar un vehículo sin este documento indispensable, donde se debe cancelar la pensión, salud, y riesgos laborales tipo 4. Este pago se realiza en la misma cooperativa para evitar adulteraciones e inconvenientes concernientes a la seguridad social, como lo muestra la figura 40, en el que el 100% de los encuestados afirman que la cooperativa está periódicamente verificando toda la documentación respecto al vehículo e igualmente la seguridad social del conductor, puesto que es requisito indispensable para iniciar su día de labor. Este documento es cancelado directamente por el conductor.

Tabla 40

Aspectos para crear un ambiente laboral ideal

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	55	32%
Reconocimiento	27	16%
Comunicación	90	52%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.

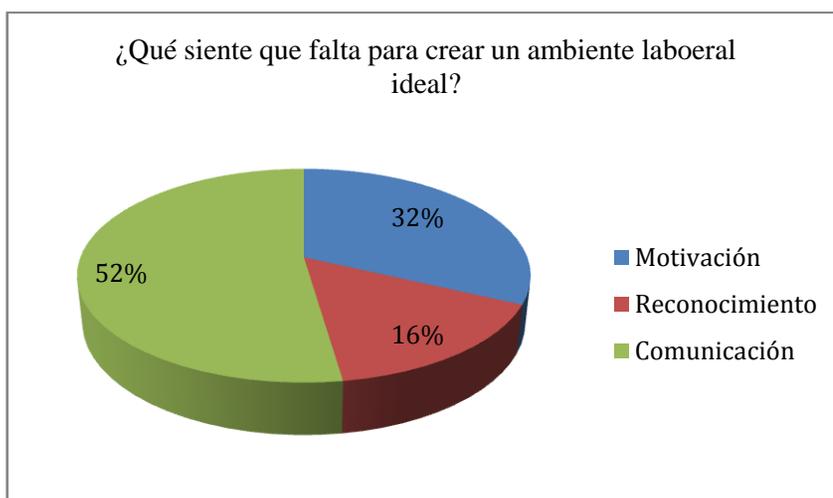


Figura 41. Aspectos para crear ambiente laboral ideal

Numerosos estudios confirman que una de las principales motivaciones de los trabajadores, además de unas buenas condiciones, es el ambiente de trabajo. Los empleados necesitan de una atmósfera sana para trabajar, ya que un mal clima laboral no solo perjudica a la productividad o rendimiento de la organización, sino también a la salud física y mental de los trabajadores, llegando incluso a afectar a la vida personal. El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y se puede definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Un buen ambiente de trabajo hace que las personas se sientan a gusto, cómodas, donde no hay un ambiente tenso, puesto que no se tiene la constante tentación de observar alrededor para ver quién puede ser desleal y afectar la relación en su puesto de trabajo. Lo que implicaría una menor concentración y en consecuencia, una menor productividad;

además un mal ambiente laboral hace que la gente tenga una predisposición distinta que si hay un buen ambiente, en el primer caso, es probable que no se responda de manera amable y cordial con las personas que se encuentran a su alrededor, afectando la buena imagen de la organización y por consiguiente su productividad.

En la cooperativa no existe un buen ambiente laboral, siendo una de las principales causas la comunicación, representado por un 52% puesto que sienten que la cooperativa no los tiene en cuenta para tomar decisiones, no se les informa las novedades que pasan en la empresa, no hay compañerismo y prima mucho las preferencias. Igualmente, el 32% indican la falta de motivación por parte de la empresa; por lo cual se hace necesario incentivar el buen ambiente de trabajo, de tal forma que la productividad de la empresa aumente, puesto que los colaboradores externos están relacionándose directamente con los usuarios de la cooperativa, lo que es muy importante prestar un buen servicio a la comunidad.

Tabla 41

Valoración del trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	56	33%
NO	96	56%
Algunas veces	20	12%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.

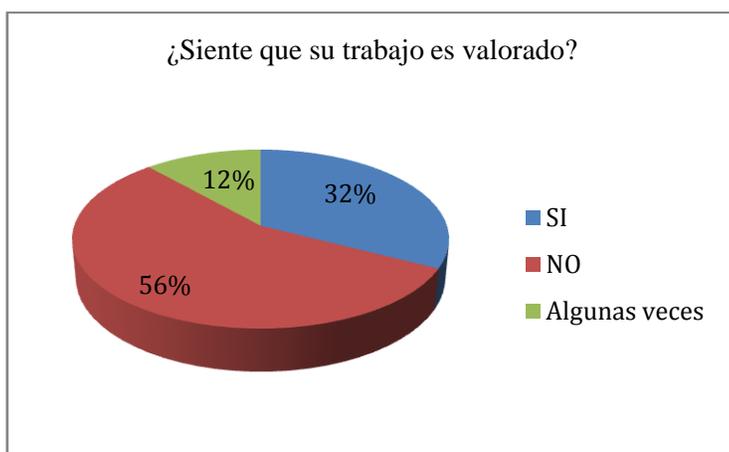


Figura 42. Valoración del trabajo

Un empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no se sienten valorados y no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar todo su potencial. Un factor muy importante a tener en cuenta es que los empleados son personas y no máquinas, ser consciente de esto es imperativo para conseguir que el trabajador se sienta valorado en su puesto; esto conseguirá que realice su labor con el mayor esfuerzo y pasión, además de aumentar su compromiso con la empresa. En la cooperativa, el 56% de los encuestados indican que su trabajo no es valorado, puesto que muchas veces no tienen en cuenta al trabajador, la empresa no ven los gastos en los que deben incurrir como conductores asociados y además, no sienten el apoyo por parte del usuario, lo que indica la falta de involucramiento por parte de la cooperativa en las necesidades de los trabajadores; por lo cual esto implica que las

funciones no se hagan con la calidad y entrega necesaria por parte de los trabajadores, donde puede no hay compromiso para el logro de los objetivos de la cooperativa.

Tabla 42

Beneficio económico o no monetario que recibe el colaborador externo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	9%
NO	157	91%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.

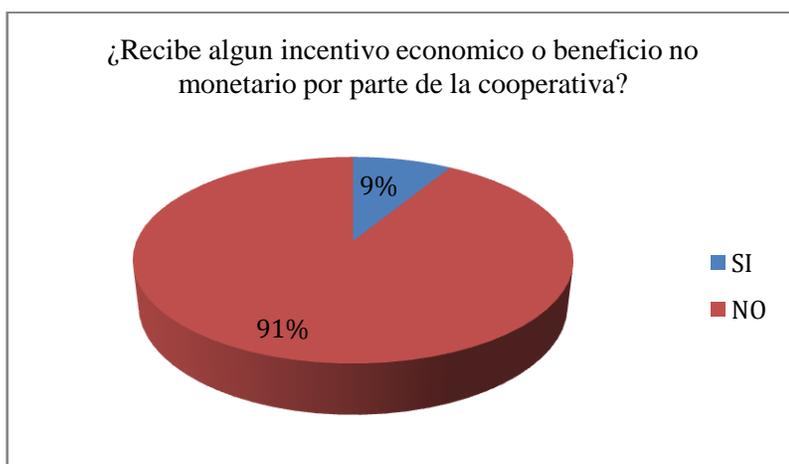


Figura 43. Beneficio económico y no monetario que recibe el colaborador externo

Los incentivos son un estímulo que se ofrece a una persona, con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos de una organización. Es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible; estos incentivos pueden ser de tipo monetario o no. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce

importantes beneficios para los empleados y la organización. En la cooperativa el 91% de las personas encuestadas manifiestan no recibir incentivo de ninguna índole, el 9% restante dicen lo contrario puesto que reciben un bono al final de año y se le celebra las fiestas de la virgen del Carmen, por lo cual los trabajadores de la cooperativa en su mayoría no se sienten motivados, lo que puede verse en su rendimiento y productividad.

Tabla 43

Capacitaciones que recibe de la Cooperativa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	128	74%
NO	44	26%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.



Figura 44. Capacitaciones que recibe de la Cooperativa

La capacitación en muchas empresas es considerada como un gasto innecesario; sin embargo, se trata de una de las grandes inversiones que una empresa puede hacer para potenciar el desarrollo de su personal y lograr los objetivos de la organización. Cuanto

mayor sea el grado de formación y preparación del personal, más alto será su nivel de productividad, tanto cualitativa como cuantitativamente. En este sentido, los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, pues si una organización no avanza de forma pareja sufrirá consecuencias como estancamiento, retroceso o imposibilidad para competir en el mercado. En este aspecto, el 74% de los encuestados indican que reciben capacitaciones por parte de la empresa, en aspectos como atención al usuario, seguridad vial, primeros auxilios, prevención de accidentes, entre otras.

La capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores estándares de calidad. Es importante mencionar que en la cooperativa se realiza capacitaciones periódicamente, pero estas se han realizado en temas generales, puesto que no hay un sistema de evaluación de desempeño que permita identificar falencias en aspectos específicos. Lo que impide que las capacitaciones estén siendo 100% efectivas.

Tabla 44

Calificación capacitaciones recibidas

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	15%
Buena	79	46%
Regular	12	7%
Deficiente	12	7%
no contestaron	44	26%

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.

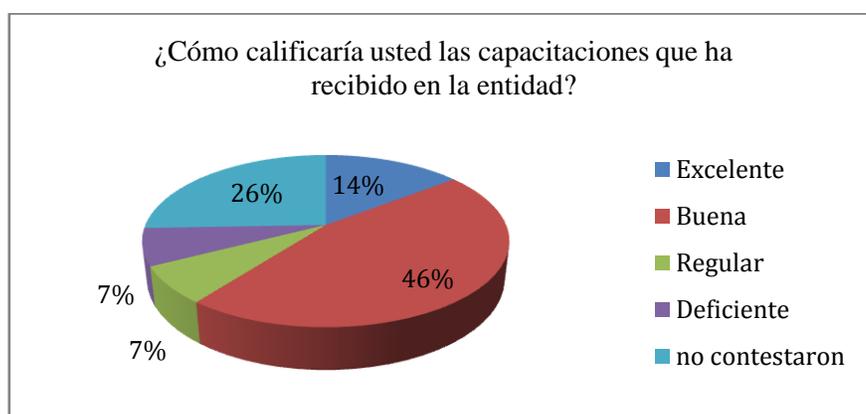


Figura 45. Calificación capacitaciones recibidas

Según lo apreciado en la figura 45, el 46% del personal encuestado califica las capacitaciones recibidas como buenas, puesto que les ha ayudado para crecer y saber manejar cualquier situación que se les presente, un 15% las califica como excelente; es importante mencionar que un 26% no contestó, debido a que cuando hacen estas capacitaciones no ha ido a las reuniones, aunque sea exigencia de la empresa. Se demuestra entonces que se presentan falencias en las capacitaciones, las cuales no han 100% efectivas, igualmente, aunque sea requisito indispensable que los trabajadores vayan a las capacitaciones, hay un porcentaje considerable que no asiste, lo que indica la falta de control y organización de estos eventos, puesto que una capacitación efectiva no sólo solucionará problemáticas presentes, sino que a largo plazo será la mejor práctica, ya que

los colaboradores con mayor experiencia podrán incorporar a nuevos candidatos de manera más sencilla y rápida.

El talento humano es esencial para el funcionamiento de una organización, por tal motivo, trabajar en el desarrollo de este recurso intangible es vital para que por medio del personal, se puedan obtener ventajas competitivas adicionales y establecer nuevas estrategias sobre los servicios prestados.

Tabla 45

Condiciones de seguridad y salud que recibe de la cooperativa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	152	88%
NO	20	12%
TOTAL	172	100%

Nota: Encuesta realizada a los empleados externos de Cootranshacaritama.



Figura 46. Condiciones de seguridad y salud que recibe de la cooperativa

Según los resultados, el 88% de las personas indican que la cooperativa les ofrece condiciones de trabajo aceptables que garantizan su seguridad y salud puesto se encuentran afiliados a seguridad social, los vehículos están en buen estado y estos son revisados constantemente para garantizar su seguridad y la de los usuarios, como se observa en la figura 46; lo que indica que la cooperativa protege a sus empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes laborales.

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas se estableció la calificación a cada uno de los procesos del recurso humano que se desarrollan en la cooperativa objeto de estudio. Tomando como base el modelo de Idalberto Chiavenato.

Tabla 46

Calificación procesos del recurso humano de la cooperativa

Subsistema	Indicador	Calificación				
		1	2	3	4	5
Admisión de personas	Reclutamiento				x	
	Selección de personas				x	
Aplicación de personas	Cargos				x	
	Desempeño		x			
Compensación de personas	Remuneración			x		
	Prestaciones		x			
Desarrollo de personas	Capacitación				x	
Mantenimiento de personas	Higiene y Seguridad			x		
	Relaciones laborales			x		
Evaluación de personas	Base de datos				x	

Subsistema	Indicador	Calificación				
		1	2	3	4	5
Escala de valores						
1- Deficiente						
2- Necesita mejorar						
3- Regular						
4- bueno						
5- Excelente						

Nota: La tabla muestra la calificación a los procesos del recurso humano que actualmente se realiza en la cooperativa, tomando como base el modelo de Idalberto Chiavenato. Elaboración propia a partir de datos tomados de las encuestas realizadas a los trabajadores.

4.2 Medir el grado de eficiencia y satisfacción del personal actual contratado

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, fue necesario el análisis de los aspectos que influyen en la satisfacción de los empleados de la empresa objeto de estudio, encontrados en las encuestas aplicadas a los colaboradores internos y externos, donde los subsistemas de compensación y mantenimiento de personas fueron las principales fuentes para el logro del presente objetivo.

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una empresa. Aun así muchas veces los empleados se encuentran en ambientes poco favorables, que impiden desarrollarse de manera eficiente; por lo consiguiente, Alves (2000) manifiesta que una buena comunicación, respeto,

compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores, puesto que un empleado satisfecho no trabaja por obligación sino que se esfuerza por dar lo mejor de sí para que se cumplan los objetivos propuestos en la empresa. Para Loiteguí (1990) la satisfacción es un conjunto que depende tanto de características individuales del trabajador, como también características del trabajo en sí, como lo señala Herzberg (1967) en su “teoría de los dos factores” en el cual manifiesta que los trabajadores tienen dos grupos de necesidades: una relacionada con el medio ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades higiénicas) y otras relacionadas con el mismo trabajo (necesidades de motivación), si solo se satisface un grupo de estas necesidades, el trabajador no se siente satisfecho, mientras que si ambas son suplidas, este se encuentra satisfecho. En donde los factores de motivación influyen principalmente en la felicidad de los empleados, los cuales son: logros, reconocimiento, incentivos, posibilidades de desarrollarse; mientras los factores de higiene cuando son inadecuados causan insatisfacción; entre éstos están; el salario, condiciones del trabajo, relaciones laborales, seguridad en el empleo.

De acuerdo a lo anterior, los factores que incidieron en la satisfacción de los trabajadores de la cooperativa, los cuales fueron tomados de acuerdo a los ítems aplicados

en las encuestas y del análisis de cada uno de los resultados arrojados, se muestran a continuación:

Tabla 47

Aspectos que inciden en la satisfacción del empleado interno

Ítems	Satisfecho	Insatisfecho
personal necesario en el departamento	54%	46%
satisfacción con el salario que recibe	77%	23%
incentivo que desea recibir	0%	100%
pago de horas extras	8%	92%
trabajo valorado	31%	54%
motivación y reconocimiento	31%	54%
condiciones que afectan el desarrollo de las funciones	0%	100%
condiciones que afecta el ambiente laboral	0%	100%
iluminación, ventilación, ruido	39%	61%
relación con los compañeros de trabajo	92%	8%
igualdad de oportunidades	23%	77%
Promedio	32%	65%

Nota: La tabla muestra los diferentes aspectos que inciden en la satisfacción del empleado interno de Cootranshacaritama. Elaboración propia a partir de datos tomados de las encuestas realizadas a los trabajadores.

Tabla 48

Aspectos que inciden en la satisfacción del empleado externo

Ítems	satisfecho	insatisfecho
condiciones que afecta el ambiente laboral	0%	100%
trabajo valorado	32%	56%
incentivos	9%	91%
Promedio	21%	82%

Nota: La tabla muestra los diferentes aspectos que inciden en la satisfacción del empleado externo de Cootranshacaritama. Elaboración propia a partir de datos tomados de las encuestas realizadas a los trabajadores

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, el 54% de los encuestados manifiestan que cuentan con el personal suficiente para el desarrollo de las funciones que desempeñan, en donde también podemos encontrar con un porcentaje bastante significativo del 46%, el cual expresa que no hay el personal necesario en el departamento donde laboran, generando sobre carga en el trabajo, lo cual puede dar lugar a varias afecciones como la de generar cansancio, fatiga y estrés, por lo cual puede convertirse en fuentes de insatisfacción laboral.

Según Chiavenato (1999), la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización. Asimismo, Mondy (2010), indica que las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

La remuneración financiera directa: son los pagos que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Asimismo, se encuentra la remuneración financiera indirecta (beneficios), que son todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos. Y por último se encuentra la remuneración no financiera que es la satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja. De acuerdo a las respuestas de los trabajadores el 77% se encuentra satisfecho con el salario que recibe, del cual solo el 8% se encuentra completamente satisfecho, sobre un porcentaje del 23% que manifiesta estar insatisfecho,

debido a la cantidad de funciones a desarrollar. Es importante decir que la remuneración en la cooperativa es el salario mínimo mas las prestaciones de ley, (ver figuras 15, 17). Y no existe pago de horas extras.

Un incentivo económico es todo pago que realiza una empresa a sus trabajadores, con el propósito de motivar a los empleados a cumplir con sus objetivos y destacar su labor en periodos determinados, por lo que el 54% del personal de la cooperativa sienten que su trabajo no es valorado, que no son motivados ni reconocidos, por el tiempo dedicado, esfuerzo y otros recursos personales, debido a que no hay un ambiente de apoyo, no se sienten escuchados, muy poco se reconoce el trabajo y esto impide la felicidad laboral del trabajador; el 15% indica que algunas veces la empresa los motiva por medio de halagos que ayudan a enaltecer su trabajo, (ver figuras 21 y 22). Igualmente, el 56% de los trabajadores externos (conductores) indican que su trabajo no es valorado, puesto que muchas veces no tienen en cuenta al trabajador, la empresa no ven los gastos en los que deben incurrir como conductores asociados, además el 91% manifiesta que no reciben ninguna clase de incentivo por parte de la empresa (ver figura 43).

En ese mismo orden, el 100% de los trabajadores manifiestan la necesidad de recibir un incentivo ya sea económico, reconocimiento o días de descanso; siendo los más representativos el incentivo económico y días de descanso, (ver figura 18). Como se ha dicho anteriormente, el clima laboral se compone de un gran número de factores tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los

integrantes del equipo de trabajo. Por ello, se les preguntó las causas que impiden el buen desempeño de las funciones, lo que el 31% indica que es el estrés laboral, debido a la carga laboral, puesto que se debe atender personal todo el tiempo y eso impide realizar de forma continua las funciones, seguidamente se encuentra el ambiente laboral, con un 23%; otros optan por las condiciones ambientales y falta de motivación en la cooperativa, (ver figura 26). Además a esto, el 100% de los encuestados manifiestan que no existe un ambiente laboral ideal a causa de motivación, reconocimiento y comunicación. (Ver figura 27).

Asimismo, el 52% de los trabajadores externos, exponen que para crear un ambiente laboral ideal, es necesario la comunicación puesto que sienten que la cooperativa no los tiene en cuenta para tomar decisiones, no se les informa las novedades que pasan en la empresa, no hay compañerismo; además manifiestan que prima mucho las preferencias. Igualmente, el 32% indica la falta de motivación por parte de la empresa. En este proceso se evidencia claramente la ausencia de factores motivacionales en la cooperativa ya sean financieros o no, lo que genera insatisfacción en los trabajadores. La presencia de motivación no garantiza el éxito, pero su ausencia genera fracasos y crisis recurrentes.

Por lo tanto, la falta de estos aspectos impiden un clima laboral óptimo, hace que los empleados se sientan frustrados e insatisfechos, aparezca el estrés, nervios e inseguridad, lo que impide el buen desempeño de las funciones y por ende afecta la productividad de la cooperativa; puesto que no basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sientan motivados, satisfechos y felices con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes. Es importante recalcar que la relación

con sus compañeros es buena, pero no es excelente; además en la figura 32, el 77% del personal sienten que no existe igualdad de oportunidades para todos los trabajadores donde el trato no es el mismo para todos, donde prima las influencias y prioridades, lo que crea una relación negativa con el entorno de trabajo.

Los aspectos anteriormente analizados, demuestran que los empleados de la cooperativa no se encuentran motivados, y por consiguiente se sienten insatisfechos, (ver tablas 47 y 48) donde el promedio de insatisfacción de los empleados internos es de 65% y el de los empleados externos de 82%, lo que indica las grandes falencias que se presenta al interior de la cooperativa y que están afectando el rendimiento y productividad de la empresa; puesto que no es suficiente otorgar incentivos financieros, sino que también es fundamental un buen clima laboral para el desarrollo personal, una buena relación con sus compañeros y jefes y el sentirse importante dentro la cooperativa.

4.3 Identificar el impacto que tiene el recurso humano en la gestión financiera de la cooperativa objeto de estudio

Para dar cumplimiento a este objetivo, se realizó una entrevista al gerente y presidente del consejo de administración de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama con el fin de conocer sus opiniones acerca de los procesos de recursos humanos que se realizan en la cooperativa, además de identificar el impacto que tiene el recurso humano en

la gestión financiera de la cooperativa, lo cual fue necesario revisar el estado de resultado para conocer los movimientos financieros que tiene la empresa en cuanto al recurso humano y a partir del análisis de la información cualitativa y cuantitativa se identificó el impacto que tiene este en la productividad de la empresa. A través de kpis (key performance indicator) que permitieron conocer, cuantificar y medir el éxito de los procesos realizadas en la cooperativa y detectar posibles errores o deficiencias.

Tabla 49

Información sobre los procesos de recurso humano que se realizan en la Cooperativa

Subsistema	Respuestas entrevista gerente y presidente consejo de administración		
Admisión de personas	<p>La cooperativa da a conocer la vacante a través de la radio y televisión, se reciben todas las hojas de vida en un lapso de 15-30 días dependiendo de la urgencia. Para verificar la validez de la información se llama a las recomendaciones que se plasman en las hojas de vida.</p>	<p>Este proceso se hace con el acompañamiento del funcionario que dejará la empresa (si aún está en la empresa), un integrante del consejo de administración y un integrante de la junta de vigilancia; la última palabra la tiene el gerente, si él no se encuentra lo hace el consejo.</p>	<p>El proceso de inducción dura entre 15 a 30 días, se les enseña las instalaciones de la empresa, y se les da las funciones, la persona encargada de dar la inducción es el funcionario que dejará el cargo.</p>
	<p>Para el proceso de selección se les aplica diferentes tipos de prueba, dependiendo del cargo, al principio se les explica el cargo, funciones a desempeñar y se les aplica las pruebas y la entrevista, en base a eso se selecciona</p>	<p>El proceso de contratación inicia con un contrato de prestación de servicios de tres meses, dependiendo del desempeño se queda en el puesto y pasa a ser de nomina.</p>	<p>Si este ya no se encuentra, los compañeros de trabajo son los encargados de hacerlo, puesto que existe rotación de puestos y cada empleado conoce las funciones de cada puesto.</p>

Subsistema	Respuestas entrevista gerente y presidente consejo de administración		
Aplicación de personas	Se cuenta con un manual de funciones, donde se describe las funciones de cada puesto de trabajo, puesto que se cuenta con un reglamento interno.	Sistema de evaluación formal, se realiza por medio de la observación directa del gerente y por el análisis de quejas, reclamos y problemáticas reportadas ya sea por usuarios o asociados. Los criterios que se utiliza para esta evaluación es basándose en la productividad y relación con los demás	
	Para la evaluación del desempeño no se tiene un	Cuando existe quejas o reclamos el gerente hace el llamado personalmente al empleado para indagar sobre la conducta y mejorar, si el empleado persiste, se le hace un memorando o se suspende del cargo	
Compensación de las personas	A la empresa se ingresa con el salario mínimo, el aumento se da cuando el empleado tiene cierto tiempo de estar laborando (antigüedad), se les da todas las prestaciones como lo estipula la ley. No hay un sistema de incentivos.		
Desarrollo de personas	Al personal de la empresa se capacita cada 3 meses, se hace conferencias en entidades como el Sena, bomberos, son capacitaciones certificadas la de los conductores, también se realiza en el centro de convivencia, se contrata a un personal para que se realice las charlas.	Se capacita para mejorar el servicio al usuario, mejorar ciertos aspectos que tienen que ver con el cargo, para motivar se hace capacitaciones en prevención de accidentes, primeros auxilios. Consideramos que las capacitaciones son una inversión que la cooperativa hace para prevenir y mejorar sucesos a corto y largo plazo.	
Mantenimiento de personas	Todos los días se verifica la documentación del vehículo y del conductor, la seguridad social es cancelada en las instalaciones de la cooperativa para evitar anomalías en las planillas y verificar que el conductor si cumpla con este requisito para manejar el vehículo.	En la cooperativa existe un reglamento interno del trabajo que permite delimitar las responsabilidades del conductor a la hora de conducir un vehículo, además se tiene un contrato con el asociado.	Se Busca a un técnico para subsanar el problema presentado. Por lo que no ha habido accidentes laborales.
	En la cooperativa existen planes de prevención de accidentes, se	Se revisa frecuentemente la iluminación, ruido y ventilación en los lugares de	Para generar un ambiente laboral ideal, en la cooperativa se tiene en cuenta la fecha de los cumpleaños de los empleados de nomina, con un fondo que tienen los empleados cubren esos gastos y

Subsistema	Respuestas entrevista gerente y presidente consejo de administración		
	realizan simulacros con la entidad de bomberos, esto se hace cada tres meses y los empleados internos de la cooperativa se dirigen allá.	trabajo, cuando se presenta inconvenientes se lo exponen al gerente quien es el encargado de dar solución	tienen un compartir; a los conductores se les celebra el día de la fiesta del Carmen y navidad.

Nota: Procesos de recursos humanos que realiza actualmente en la cooperativa. Elaboración propia basada en la entrevista aplicada al gerente y consejo de administración

Tabla 50

Costos de los procesos del recurso humano de Cootranshacaritama

Indicadores de reclutamiento y selección						
Objetivo	KPI	Medición	Formula	Calculo	Frecuencia evaluativa	Responsable
Evaluar la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección	Retención del talento	Mide la estabilidad laboral en la empresa	Trabajadores que han salido de la empresa / (Empleados al inicio del año + empleados al final del año) / 2 * 100	$1/(10+13)/2*100 = 2,17\%$	anual	Gerente
	Absentismo laboral	Mide las ausencias de los empleados en los puestos de trabajo.	Total horas perdidas / total horas trabajadas * 100	$91/2880*100 = 3,16\%$	anual	Gerente
	Coste de absentismo por empleado	Mide el coste de absentismo que tiene la empresa	$TH (PH + B) + S (HS + SB) + O/N$	\$ 52.115	anual	Gerente
	Costo de contratación	Mide el costo de contratar a un empleado	Presupuesto anual de reclutamiento y selección / n empleados contratados	$(160.000+361.000)/3 = \$ 173.667$	anual	Gerente

	Rendimientos del proceso de selección	Mide la efectividad del proceso de selección	N ^a de candidatos admitidos/número de candidatos examinados. *100	$3/65*100 = 4,62\%$	anual	Gerente
Indicadores remuneración y prestaciones sociales						
identificar cuánto se está gastando en salarios y prestaciones	Costo de nomina	Mide el costo de tener a los empleados	salario*número de empleados	\$ 282.465.095	anual	Gerente
Indicadores capacitación						
Optimizar la productividad de cada trabajador	Coste formación y capacitación por empleado	Mide la inversión en formación y los empleados que la tomaron	Presupuesto anual de capacitación/número de trabajadores participantes en la formación	$3.000.000/329 = \$ 9.287$	anual	Gerente
Indicadores de higiene y seguridad						
	Accidentalidad laboral	Mide la accidentalidad en la empresa	Número de días sin accidente/año	$360/360 = 1$	anual	Gerente y contabilidad
Conocer la efectividad de los procesos de seguridad utilizados en la cooperativa	enfermedades relacionadas al trabajo	Mide el % de personas que han presentado enfermedades relacionadas al trabajo	Número de personas que han presentado enfermedades relacionadas al trabajo/número de trabajadores	$9/13 = 0,69$	anual	Gerente y contabilidad
	Programa anual SST	Mide el % de actividades ejecutadas del programa anual del SST	Numero actividades ejecutadas/numero de actividades en total.	$19/28 = 0,68$	anual	Gerente y contabilidad

Nota: La tabla muestra los costos en que incurre la cooperativa para los procesos del recurso humano. Elaboración propia a partir de datos tomados en el estado de resultados del año 2019.

Un KPI es una unidad métrica que mide el rendimiento de una actividad o un proceso en concreto, El kpi se aplica a la gestión del recurso humano para medir la efectividad de los procesos asociados al reclutamiento, selección, la formación y la gestión del desempeño entre otros procesos.

La retención del talento indica la estabilidad laboral de una empresa, permite conocer la disposición del empleado a quedarse en la empresa. En la cooperativa se evidencia que la retención del personal es alta en cuanto al año evaluado, lo que indica que pese a las fallencias encontradas al interior de la cooperativa, como la motivación, reconocimiento, retribución, ambiente laboral de los empleados entre otros, existe poca rotación, siendo de 2,17%; lo que representa menos costos para la empresa, puesto que una gran rotación implica tiempo y dinero para reclutar a una nueva persona y formarla. Estos costos incluyen: contratación, implementos, entrenamiento, curva de aprendizaje e impactos en la cultura empresarial.

Asimismo, el absentismo laboral mide la ausencia del trabajador en el puesto de trabajo, ayuda a predecir bajas en funcionamiento o en problemas dentro de la empresa; se puede evidenciar entonces que el ausentismo en la cooperativa no es excesivo, el cual es de 3,16%, aunque no deja de ser inherente para la empresa, estas ausencias del personal en el puesto de trabajo se debe a motivo de retrasos, permisos, enfermedad, ausencias justificadas o no, además a esto una de las principales causas puede ser el ambiente laboral, fatiga o estrés en la cooperativa. Un ausentismo laboral excesivo genera costos

perjudiciales para la empresa, los cuales incluye el pago completo del salario, pago de beneficios, tareas inconclusas, baja productividad. Además de los costos, esto también genera estrés en los demás colaboradores, ya que deben asumir las tareas de sus compañeros ausentes. Por lo que se considera que a pesar de la insatisfacción de los empleados de la cooperativa, no hay una ausencia excesiva de trabajadores en los puestos de trabajo, por lo que el costo de absentismo por empleado es de \$ 52.115 como se puede ver a continuación.

Una vez se conozca los días perdidos (tasa de absentismo), se procede a calcular los costes del mismo.

$$\text{Coste de absentismo por empleado} = TH (PH + B) + S (HS + SB) + O/N$$

$$\text{Coste de absentismo por empleado} = 91 (3.450+1.550) + 91(1.725+775) + 0/13 =$$

$$\text{\$ 52.115}$$

Donde:

TH: total horas de trabajo perdidas

PH: salario por hora

B: beneficios sociales de los empleados

S: horas de supervisión perdidas relacionadas con el absentismo (reorganización de personas, resolución de problemas, cursos con los ausentes)

HS: salario de supervisión a la hora

SB: beneficios del supervisor

O: otros costes

N: número total de empleados

A la hora de cubrir un determinado puesto, no se trata únicamente de encontrar rápidamente a la persona que llevará a cabo esas tareas, la selección se trata de un proceso determinante, que es importante valorar y respetar y al que se debe dedicar un presupuesto adecuado y suficiente que permita cumplir con las expectativas marcadas. Se evidencia entonces que la cooperativa establece un presupuesto para los procesos de reclutamiento y selección, el cual a la hora de cubrir un puesto vacante el costo de contratación por persona es aproximadamente de \$ 173.667, además del tiempo que se destinen para estos procesos, siendo costos para la cooperativa, puesto que en la empresa muchas veces las personas encargadas de los selección son los miembros del equipo que tienen que dejar de lado otras tareas para realizar los procesos de selección.

Por otra parte, según Chiavenato (1999), para que los procesos de reclutamiento y selección sean eficaces, se debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, esto con el fin de hallar candidatos que tengan probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización, por tal razón en la cooperativa se evidencia que a la hora de seleccionar a un candidato para el puesto vacante, se recibe un gran número de hojas de vida, en promedio de 17-24 por puesto vacante, lo que facilita el proceso de selección, a medida que el cociente de la

selección disminuye, aumenta su eficiencia y selectividad, además permite de esta manera elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales de reclutamiento. Si la empresa cae en el error de contratar a una persona no apta podría descender su productividad y eso se traduciría en una pérdida de ganancias para la empresa, además de incurrir en costos extras para la formación del trabajador.

La remuneración, tienen el potencial de influir en las actitudes del empleado y en el comportamiento que ha de conducir a un mejoramiento en el desempeño organizacional, en la cooperativa el pago del salario se maneja de acuerdo al tiempo que el empleado tiene de estar laborando en la empresa, en el sueldo se incluye el pago de las prestaciones de ley, las prestaciones cuestan dinero para la empresa, pero por lo general los empleados reciben este dinero de una manera indirecta, a través de beneficios encaminados a mejorar su salud, seguridad y bienestar general, Sin embargo, la remuneración financiera además de ser un costo para la cooperativa, es claramente un activo porque constituye una pieza instrumental para el reclutamiento y la contratación de buenos elementos, así como para motivarlos a que den sus mejores esfuerzos y a que deseen permanecer en la empresa, además de reducir la rotación de personal y ausentismo. En este aspecto, la cooperativa incurre en unos gastos de personal de \$ 282.465.095 anual, además de las prestaciones de ley que es alrededor de \$ 76.571.976. Por lo regular, las prestaciones no están relacionadas con la productividad del empleado; aunque son valiosas para reclutar y retener a los trabajadores, por lo común no son suficientes como motivación para el mejoramiento del desempeño; por lo que se

hace necesario las recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconocimiento; a ausencia de factores motivacionales genera insatisfacción en los empleados y por lo tanto puede generar fracasos y crisis recurrentes en el interior de la organización tanto en el ambiente laboral como en la productividad de la cooperativa.

La capacitación es una herramienta elemental para mejorar el desempeño de los colaboradores, y una de sus razones es satisfacer las necesidades presentes de la empresa con base a conocimientos actuales y metodologías que buscan fortalecer las debilidades y destrezas de los colaboradores que integran la empresa; por ello, la cooperativa capacita a sus trabajadores cada tres meses, estas se desarrollan de acuerdo a cada modalidad, (5 modalidades) decir, se hace 4 capacitaciones en el año, estas se hacen por modalidad, dando como resultado 20 capacitaciones de las cuales la empresa establece un presupuesto de \$ 125.000 cada capacitación, dando como resultado \$ 2.500.000 anual, igualmente, se estipula un presupuesto de \$ 500.000 para las capacitaciones de los colaboradores internos, sin embargo, resulta demasiado importante saber si estas capacitaciones cumplen con las expectativas de la cooperativa no solo en términos de cambios en materia de conocimientos, habilidades y actitudes; sino también en materia de incremento en los niveles de productividad y calidad laboral en la cooperativa, por ello, la capacitación debe tener objetivos claros y concisos, que sea de gran utilidad para mitigar falencias internas que se puedan presentar, por ello es indispensable contar con un sistema de evaluación de desempeño, que permita detectar errores que estén afectando la productividad de la empresa, y brindar capacitaciones acordes para subsanar falencias. Esto con el fin de

obtener capacitaciones eficientes que suplan necesidades específicas en temas que se crean convenientes para cada área de trabajo, además de darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Cada accidente en el lugar de trabajo tiene costos que impactan negativamente en el beneficio económico de una empresa. Un costo importante para la empresa es cuando los trabajadores son retirados del puesto de trabajo por causa de los accidentes, bien sea temporal o definitivamente. Los conocimientos y experiencia de un trabajador, no son fácilmente sustituibles, porque están ligados a las propias características, conocimientos y potencialidades de la persona; además acarrea problemas, molestias y dinero en los procesos judiciales a que pueden ser sometidas aquellas personas a las que la autoridad judicial imputa responsabilidades en el accidente. La cooperativa cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, Las instalaciones cuentan con todas las normas y procedimientos para prevenir, minimizar y controlar los riesgos que se puedan presentar en los horarios laborales, mitigando así posibles lesiones o enfermedades físicas. Por lo que no se ha presentado accidentes en el trabajo; por ende no ha acarreado en costos asociados a sanciones por incumplimiento a las normas de higiene, seguridad y salud en el trabajo, ni tiempo y dinero perdido por ausencia del trabajador por causa de accidentalidad, costos que se evitan porque se ha invertido en una cultura de prevención de accidentes, donde se realiza campañas y capacitaciones que mitiguen estos riesgos. La adopción de medidas

preventivas, además de reducir los accidentes de trabajo, incrementa la calidad y productividad de la empresa.

Es importante decir que el concepto actual de seguridad en las empresas abarca no solamente la prevención de riesgos y las enfermedades físicas, sino también el bienestar psíquico de los trabajadores, teniendo en cuenta cuestiones como; la prevención del estrés, la satisfacción personal y la obligación por parte de las empresas de dar respuesta a las diversas necesidades de sus empleados, no solo básicas (proporcionales un sustento económico), sino más elevadas (realización de la persona o sentirse valorado). El clima laboral influye directamente en la productividad y satisfacción de los trabajadores, un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico, motivado y responsable es la llave para que la productividad global del individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. En la cooperativa se presentan muchos problemas en relación con la motivación, reconocimiento, falta de incentivos, condiciones laborales poco amenas, siendo aspectos que hacen que el trabajador no se sienta satisfecho, motivado y feliz. Es importante decir que el problema de muchas organizaciones es que consideran que mejorar el clima laboral requiere una alta inversión y por esa razón la dejan a un lado, siendo un gran error, puesto que las consecuencias de un mal ambiente laboral terminan siendo mucho más costosas que el gasto que requiere optimizarlo.

Según la organización mundial de la salud (OMS), la inactividad física se ha convertido en un factor de riesgo de mortalidad en el mundo, ya que disminuye la

productividad y esto se ve reflejado en incumplimientos de las actividades laborales, ausentismos laborales frecuentes por incapacidades médicas, lo cual puede afectar el clima organización de la empresa. Por ello la importancia de las actividades que permita al empleado incorporarse con más energía a sus actividades laborales diarias.

Aunque exista en la cooperativa un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, las instalaciones cuenten con las señalizaciones pertinentes, se realicen capacitaciones de prevención de accidentes, aun así la mayoría de los encuestados manifiestan que la cooperativa les ofrece a sus empleados condiciones de trabajo aceptables que garantizan su seguridad y salud, la cooperativa no tiene en cuenta las enfermedades que pueden presentarse en un futuro, puesto que no se implementa de manera adecuada el programa de seguridad y salud en el trabajo, ya que el mismo personal desconoce las actividades que se deben realizar a diario durante la jornada laboral, las oficinas son reducidas resultando esto en incomodidades posturales de los empleados en el desarrollo de sus funciones, además las pantallas del computador no tienen el filtro que se requiere, las sillas no son ergonómicas, el personal no está entrenado para realizar las pausas activas durante la jornada laboral, además no hay espacios ni tiempos dados por la empresa para realizar estas pausas. Es importante mencionar que en la cooperativa las pausas activas se han hecho esporádicamente, lo que ocasiona a aumentar el riesgo de enfermedades cardiovasculares, óseas y articulares, generando efectos pocos saludables para los empleados, siendo los más frecuentes en los empleados de la cooperativa el síndrome del túnel del carpo, Síndrome de Manguito Rotador, lumbago mecánico y contracturas

musculares a nivel cervical; esto, debido a posturas inadecuadas y falta de realización de pausas activas, asimismo, la presencia del estrés y dolores de cabeza son constantes en los trabajadores.

Según Nancy Landinez, Coordinadora del Laboratorio Corporal Humano de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Colombia, es importante que estas actividades se conviertan en un hábito diario, pues mejoran no solo el estado físico, de la persona, sino que le ayudan a no sentirse cansados.

A pesar de que la cooperativa cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el cual se hace con el fin de fomentar los entornos de trabajos seguros y saludables al ofrecer un marco que permite a la organización identificar y controlar coherentemente sus riesgos de salud y seguridad, reducir el potencial de accidentes, apoyar el cumplimiento de las leyes y mejorar el rendimiento en general; y donde se plasma las diferentes políticas, organización, planificación, aplicación, evaluación, auditoria y mejoramiento para asegurar la seguridad y salud en el trabajo; se identificó falencias en los procesos de seguridad utilizados en la cooperativa, puesto que existen procedimientos y actividades que no están siendo ejecutadas y/o se hacen de manera errónea, donde no se cumple a cabalidad los objetivos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Siendo uno: promover y cumplir con los requisitos normativos y reglamentarios en SST, para facilitar el control de los factores de riesgo y prevención de accidentes y enfermedades laborales, donde se evidencia que en la cooperativa no se está

implementando de manera correcta puesto que el 69% ha presentado enfermedades relacionadas al trabajo, las cuales pueden ser graves en un futuro. Además de las actividades planeadas para desarrollar en el año 2019, se ejecuta el 68% teniendo en cuenta que se omite actividades sumamente importantes para el completo bienestar físico, mental y social de los trabajadores y en un futuro puede acarrear costos y sanciones para la empresa.

Medir el desempeño laboral es una parte esencial de la evaluación de la salud financiera de una empresa, como la gente es el mayor activo, se debe asegurar de que la inversión en ellos realmente esté dando sus frutos. En la cooperativa esta evaluación se ha manejado de una manera muy arraigada a el gusto del gerente, y asociados, debido a que no existe un mecanismo o sistema de evaluación previamente establecido, donde se describan los ítem a evaluar de acuerdo a cada puesto de trabajo, sino que esta evaluación se hace mediante la observación directa y por análisis de quejas, reclamos o problemáticas reportadas, considerada esta práctica subjetiva. Mediante la evaluación del desempeño, es posible mejorar la productividad y predisposición del trabajador, puesto que permite detectar errores de cualquier índole y definir con los resultados, si los empleados necesitan formación en aspectos en concreto, y dar la respectiva retroalimentación para reconducir a aquellos empleados que no están desarrollando todo su potencial.

Por ello fue necesario aplicar el indicador de eficiencia de la productividad laboral asociada al aprendizaje y desempeño de los empleados en el puesto de trabajo, el cual es un indicador desarrollado por el modelo de evaluación y seguimiento de la capacitación del

INCAP. El cual trata de un modelo de eficiencia de la productividad laboral que cuantifica el impacto de cada una de las acciones o tareas del puesto de trabajo en cuanto a resultados de aprendizaje, resultados de desempeño y de rendimiento en el propio puesto.

Lo primero que se hizo fue hallar la productividad laboral asociada al aprendizaje del empleado. El indicador de productividad laboral es: $GA * GC * t$.

Para esto se utilizó tres parámetros de ponderación:

Grado de aprendizaje de la tarea o acción a la hora de ser aprendida (GA)

Se desarrolla una escala por niveles para medir el grado de aprendizaje.

Tabla 51

Niveles y escalas de aprendizaje

Niveles	Grado de aprendizaje
1	Facilidad en aprender la tarea o acción. Son acciones o tareas básicas e incluso repetitivas. No se requiere más que un aprendizaje mínimo o básico.
2	Facilidad media de aprendizaje. Se requieren algunos principios.
3	Se requiere dominar ciertos principios, para posteriormente aprender más sobre las acciones o tareas que se encomiendan.
4	Dificultad media en el aprendizaje. La tarea es semi-compleja, de un nivel de eficacia y especialización media-alta.
5	Dificultad amplia en el aprendizaje. La tarea es compleja, de un alto nivel de eficacia y especialización.

Nota: modelo de evaluación y seguimiento de la capacitación del INCAP

Grado de calidad (GC) de la tarea o acción a la hora de ser desempeñada y realizada de manera correcta (rendimiento)

Para ello hay que desarrollar una escala por niveles que mida el grado de desempeño y rendimiento

Tabla 52

Escala de niveles y grados de desempeño

Niveles	Grado de desempeño y rendimiento
1	Pobre nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que no repercute en resultados cualitativos y cuantitativos o económicos, tanto para el área como para la organización, lo que genera resultados negativos.
2	Bajo nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que repercute en escasos resultados cualitativos y cuantitativos o económicos, tanto para el área como para la organización. Los escasos resultados generan beneficios económicos negativos.
3	Nivel medio de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que repercute en resultados cualitativos importantes pero escasamente cuantitativos o económicos, tanto para el área como para la organización.
4	Alto nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que repercute en resultados cualitativos y cuantitativos o económicos de cierta relevancia tanto para el área como para la organización.
5	Excelente nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que repercute en resultados cualitativos y cuantitativos o económicos altos e importantes, tanto para el área como para la organización.

Nota: modelo de evaluación y seguimiento de la capacitación del INCAP.

Tabla 53

Escala de tiempos

Acciones	Tiempos	% dedicados
Administrar la cartera de los asociados y empleados.	60	33%
Hacer seguimiento permanente a la evolución de la cartera.	40	22%
Realizar informes, reportes e indicadores.	25	14%
Llevar un control y archivo adecuado de la documentación correspondiente a la cartera.	20	11%
Atención al usuario	25	14%

Acciones	Tiempos	% dedicados
otras funciones compatibles o inherentes al cargo, o que le asigne	10	6%
Total horas mes	180	100%

Nota: La tabla muestra las acciones (tareas) que realiza un empleado de Cootranshacaritama. Elaboración propia basada en la información suministrada por el gerente y empleado.

Una vez desarrolladas todas las acciones que el empleado realiza en su puesto de trabajo, se registra por cada acción el indicador de producción laboral. Este registro lo realizó el responsable inmediato del empleado.

Así se multiplican los tres indicadores ($GA * GC * t$) y se obtiene el impacto de cada una de las acciones o tareas del empleado y su correspondiente total.

Tabla 54

Escala de indicadores del impacto

Acción	G A	GC	T	Productividad laboral
Administrar la cartera de los asociados y empleados	4	5	33%	6,6
Hacer seguimiento permanente a la evolución de la cartera	3	4	22%	2,64
Realizar informes, reportes e indicadores	2	4	14%	1,12
Llevar un control y archivo adecuado de la documentación correspondiente a la cartera	2	3	11%	0,66
Atención al usuario	1	4	14%	0,56
otras funciones compatibles o inherentes al cargo, o que le asigne	2	3	6%	0,36
Total			100%	11,94

Nota: La tabla muestra la escala de indicadores del impacto que realiza un empleado de Cootranshacaritama en la productividad laboral. Elaboración propia basada en la información suministrada por el gerente.

Finalmente, se obtiene el peso del impacto de cada acción o tarea en el desempeño y rendimiento en el puesto de trabajo del empleado. Esto se realiza dividiendo el total de la productividad laboral de cada acción por el total de productividad laboral del conjunto de todas las acciones y multiplicado por 100 para que dé el resultado en términos porcentuales:

$$\text{Índice de eficiencia de la productividad laboral} = (\text{GA} * \text{GC} * \text{t} / \text{Total GA} * \text{GC} * \text{t}) * 100$$

Tabla 55

Resultados de la eficiencia de la productividad laboral

Acción	G A	GC	T	Productividad laboral	Eficiencia de la productividad laboral
Administrar la cartera de los asociados y empleados	4	5	33%	6,6	55,28%
Hacer seguimiento permanente a la evolución de la cartera	3	4	22%	2,64	22,11%
Realizar informes, reportes e indicadores	2	4	14%	1,12	9,38%
Llevar un control y archivo adecuado de la documentación correspondiente a la cartera	2	3	11%	0,66	5,53%
Atención al usuario	1	4	14%	0,56	4,69%
otras funciones compatibles o inherentes al cargo, o que le asigne	2	3	6%	0,36	3,02%
Total			100%	11,94	100%

Nota: La tabla muestra los resultados de la eficiencia de la productividad laboral que realiza un empleado de Cootranshacaritama. Elaboración propia basada en la información suministrada por el gerente.

En la tabla 55, se puede ver el impacto que tiene cada una de las tareas o acciones del puesto de trabajo de un trabajador de la cooperativa, en cuanto a los resultados de aprendizaje, resultados de desempeño y de rendimiento en el puesto de trabajo, donde se

evidencia que desde la formación se tiene que desarrollar acciones y proyectos formativos para que año tras año se pueda incrementar el indicador de eficiencia de la productividad laboral, asociada al aprendizaje y desempeño de los empleados. En el cual se muestra que la mejora en el desempeño de cada trabajador en cuanto al aprendizaje adquirido y su aplicabilidad al puesto de trabajo, se refleja en el incremento de la eficiencia de la productividad laboral gracias a las acciones y programas de formación que utiliza la cooperativa.

De acuerdo a lo anterior se evidencia que el recurso humano impacta directamente en el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, demostrando la importancia de capacitar e invertir en el recurso humano, el cual permita incrementar el desempeño laboral de los empleados, aumentar la eficiencia de la productividad laboral, y por ende la utilidad de la cooperativa, que para el periodo comprendido del 1 de enero a 31 de diciembre de 2019 el estado de resultados arrojó pérdida del ejercicio, donde se constata que uno de los factores que están influyendo en este resultado es el direccionamiento que se le da al recurso humano, debido a las falencias encontradas en el mismo, asimismo es importante recalcar que con una evaluación de desempeño, la cooperativa podrá medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo de manera objetiva, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro, puesto que actualmente se hace de forma empírica y por ello no logran aprovechar al máximo las capacidades y habilidades que pueden alcanzar sus colaboradores con las capacitaciones que realizan

A continuación, se describe detalladamente el presupuesto y el tiempo en que incurre la cooperativa para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, e inducción, a fin de conocer el tiempo y costo total que se destina para estos procesos.

Tabla 56

Costos de los proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de CooTRANSACARITAMA

Actividad	Descripción	Tiempo	Valor	Responsable
Proceso de requisición del personal	Identificación de la vacante	10 min	2.940	gerente
	Verificación de la partida presupuestada	120 min	11.800	gerente
	Revisión del perfil de puestos.	20 min	5.880	gerente
Proceso de reclutamiento de personal	Establecer las fuentes de reclutamiento	15 min	109	gerente-secretaria
	Diseño y publicación de la convocatoria.	60 min	436	secretaria
	Recepción de la información de los candidatos	21600 min	157.271	secretaria
	Alimentación de la base de datos postulantes	300 min	2.184	secretaria
	presupuesto reclutamiento		160.000	
	Preselección de candidatos	360 min	7.6000	secretaria-gerente
Proceso de selección de personal	Pruebas de selección	180 min	38.000	gerente
	Entrevista	240 min	5.0667	gerente
	Pruebas psicotécnicas (conocimiento, personalidad. Psicométricas)	180 min	38.000	secretaria
	Análisis y verificación de información (entrevista, pruebas, hoja de vida)	720 min	152.000	secretaria-gerente
	Notificación de los resultados finales	30 min	6.333	gerente
	presupuesto selección		361.000	
Proceso de Contratación	Solicitud de documentos para la formalización del contrato	30 min	33.984	secretaria
	Elaboración y revisión del contrato	60 min	67.968	secretaria-gerente
	Firma del contrato	25 min	28.320	gerente
	Archivo Hoja de Vida	10 min	11.328	secretaria

Actividad	Descripción	Tiempo	Valor	Responsable
	presupuesto contratación		141.600	
Proceso de inducción del personal	Bienvenida	10 min	977	secretaria-gerente
	Presentación de la filosofía corporativa	20 min	1.954	secretaria- gerente
	Socialización de normas, obligaciones y responsabilidades	60 min	5.863	secretaria-gerente
	Entrega de funciones, equipo y mobiliario	120 min	11.727	secretaria-gerente
	Entrega y manejo de equipo de protección	60 min	5.863	secretaria-gerente
	Inducción de funciones	43.200 min	4.221.597	funcionario que sale de cargo
	presupuesto inducción		4.247.981	

Nota: La tabla muestra el tiempo y los costos en que incurre la cooperativa en cada uno de los procesos del recurso humano. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el estado de resultados e información suministrada por la persona encargada de estos procesos.

Tabla 57

Costos y tiempo total de los procesos de recurso humano de la cooperativa

Ítems	Tiempo	Costos
Proceso requisición del personal	150 min	\$ 20.620
Proceso reclutamiento del personal	21.975 min	\$ 160.000
Proceso de selección del personal	1.710 min	\$ 361.000
Proceso de contratación	125 min	\$ 141.600
Proceso de inducción	43.470 min	\$ 4.247.981
Proceso capacitación	0 min	\$ 3.000.000
Costo nomina anual + prestaciones	0 min	\$359.027.071
Total	67.430 min	\$366.958.272

Nota: La tabla muestra el tiempo y costo total de los procesos de recurso humano de la cooperativa. Elaboración propia a partir de datos tomados de las tablas 50 y 56.

En la tabla 57, se puede observar algunos de los costos en los que incurre la empresa en los procesos del recurso humano durante el periodo comprendido entre el 01 de enero

al 31 de diciembre de 2019, es importante mencionar que existen otros factores que inciden en costos para la empresa y que forman parte directa del recurso humano. Muchas veces se excluyen debido a su difícil medición, es decir, no son cuantificables, pero impactan directamente en la productividad de la empresa, tales como: el ambiente laboral, motivación, reconocimiento, satisfacción del empleado, comunicación, falta de incentivos, condiciones laborales, estos aspectos son fundamentales para que el personal de la cooperativa se desempeñe de la mejor manera en el momento de ejecutar sus funciones y lograr que la empresa sea productiva, asimismo, cuando se habla de costos del recurso humano, no solamente se refiere al dinero invertido, sino también al tiempo empleado, en el cual también es un factor que influye en los costos de una organización, siendo para muchas empresas no costeables.

4.4. Políticas al direccionamiento del recurso humano para el mejoramiento de los procesos existentes en la cooperativa acordes para alcanzar la eficiencia dentro de la misma

El desempeño de las organizaciones en el mundo moderno depende del modo como se organizan para planificar, producir, asimilar, difundir, usar conocimientos y tecnologías, es allí donde las políticas juegan un rol importante para cualquier organización, debido a que son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia. El área de gestión humana

debe definir claramente sus políticas, ya que son estas las que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el personal.

Es por ello que para dar cumplimiento a uno de los objetivos de esta investigación es necesario la elaboración de unas políticas claras y efectivas para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

4.4.1 Política de Reclutamiento. El reclutamiento es el primer paso del proceso de selección del personal, el cual consiste en identificar y atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa. Candidatos aptos e idóneos para cubrir las vacantes. Las fuentes de reclutamiento que la Cooperativa de Transportadores Hacaritama podrá utilizar de acuerdo a la vacante pueden ser:

Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos, teniendo el tiempo necesario para analizar y describir el puesto, además de los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo, en cuanto a la educación, experiencia, responsabilidad y habilidades que debe tener el candidato.

Las actividades de reclutamiento deben estar orientadas a la idoneidad, enmarcado en la igualdad y reconocimiento a la experiencia obtenida, que asegure la incorporación de

personal de excelencia con afán no discriminatorio en términos de credo, raza, género, edad ni tendencia política.

El reclutamiento externo, se empleará cuando la vacante no pueda ser cubierta por un candidato interno.

En el caso de las requisiciones para cubrir vacantes de personal administrativo mediante reclutamiento externo se debe considerar en primera instancia las siguientes fuentes:

Anuncio en página web, redes sociales, televisión, volantes y radio la cual podrá ser utilizada para reclutar candidatos profesionales y/o con especialización, para lo cual se tratará de que los anuncios estén al alcance de toda la ciudad de Ocaña y de esta manera haya mayor afluencia de candidatos.

Empresas especializadas en contratación de personal, (agencias de empleo) por medio de las cuales se podrá reclutar candidatos que se consideren con un alto grado de confidencialidad.

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa, tanto para candidatos internos como externos.

4.4.2 política de selección. El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización, el cual consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Las técnicas de selección del personal que la Cooperativa de Transportadores Hacaritama podrá utilizar de acuerdo al cargo pueden ser:

Propiciar el ingreso de personal altamente calificado en competencias técnicas y relacionales, a través de procedimientos estandarizados y objetivos, con adecuación a perfiles de competencias en los distintos estamentos.

Implementar técnicas de selección adecuada que permitan rigurosidad y precisión en la selección de personal, que necesariamente debe apuntar a favorecer y resguardar el principio de idoneidad del trabajador en relación al puesto por cubrir, lo cual se traduce en mejores niveles de rendimiento y desempeño laboral, acorde con la misión y objetivos de la cooperativa tales técnicas son:

4.4.2.1 Entrevista de selección. Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Para la efectividad de esta técnica es necesaria la preparación de la entrevista y que el lugar donde se desarrolle sea el idóneo.

Las entrevistas de selección deberán ser aplicadas directamente por el gerente y el funcionario que esté por terminar el contrato quienes solicitan cubrir la vacante, donde evaluarán el nivel de conocimiento del candidato en relación al puesto por cubrir.

4.4.2.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad. Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. La Cooperativa puede aplicar esta prueba de manera oral o escrita. De acuerdo al área de conocimiento serán generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales o específicos: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

4.4.2.3 Pruebas psicométricas. Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano (diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) sometándose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Siendo una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Para que las pruebas a aplicar sean objetivas la cooperativa buscará la colaboración de personas especialistas en la materia o de expertos en técnicas de selección, además de definir y analizar los ítems a examinar de acuerdo al cargo.

4.4.3 Política de contratación. La contratación de personal en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama se realizará a través de la gerencia administrativa, con la autorización del consejo de administración.

Para la contratación de los colaboradores internos y externos, la gerencia y consejo de administración deberán seleccionar los que cumplan con el perfil apto para desempeñar los cargos, una vez realizada las pruebas de selección, haber solicitado y verificado minuciosamente la documentación oficial que avale el grado académico y trayectoria profesional de los seleccionados.

En el caso de la contratación definitiva de los colaboradores internos, la gerencia es responsable de:

Elaborar el contrato individual de trabajo y entregar copia respectiva al empleado, cuando este sea por escrito (Art. 39 Código Sustantivo del Trabajo).

Realizar pertinentemente los trámites de afiliación del empleado al sistema de seguridad social y proceder a ingresarlo a la nómina. Y demás obligaciones establecidas por la ley.

Otorgar al empleado la credencial que lo identifica como miembro de la plantilla laboral de la cooperativa.

4.4.4 Política de Inducción del personal. Toda persona contratada en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama debe recibir la inducción a efecto de familiarizarla con la entidad, con las funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.

Es responsabilidad de la gerencia del recurso humano realizar las siguientes actividades durante el proceso de inducción:

Mostrar las instalaciones de la cooperativa

Presentar a los empleados de nuevo ingreso el personal de la cooperativa.

Proporcionar el reglamento interno de trabajo a cada empleado de la cooperativa.

La gerencia de talento humano deberá entregar al trabajador un portafolio que incluye los elementos de la cultura organizacional (misión, visión, valores, filosofía, historia, estructura organizativa, así como manual de funciones, reglamentos y demás documentos administrativos necesarios para conocer la cooperativa).

La inducción específica del puesto y entrega de equipo e instrumentos de trabajo será responsabilidad del jefe inmediato donde se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.

Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo, además de suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.

El programa de inducción deberá ser evaluado periódicamente por la gerencia del recurso humano; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del proceso.

Al cumplir el programa de inducción el trabajador deberá firmar el formato de ruta de inducción el cual hace constar que recibió la inducción en las áreas relacionadas y se acoge a las normas y recomendaciones.

El programa de inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la cooperativa, con el objeto de mantenerlo actualizado.

4.4.5 Política de período de prueba. La Cooperativa de Transportadores Hacaritama establece un período de prueba que corresponde según contrato prestación de servicios de dos o tres meses y dependiendo del desempeño durante ese proceso, se realiza un contrato a término fijo. Este periodo de prueba servirá para comprobar el desempeño del empleado y asimismo él tendrá un conocimiento más claro acerca de las condiciones en las que va a desarrollar su trabajo.

4.4.6 Política de Capacitación. La Cooperativa de Transportadores Hacaritama elaborará programas de capacitación en beneficios de los empleados de la organización en las diferentes áreas de trabajo, según necesidades específicas y temas que se crean convenientes para cada nivel ocupacional, brindando no solamente información para que los colaboradores aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en su labor: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Periódicamente la cooperativa realizará capacitaciones de tipo preventiva, debido a los cambios que se producen en el personal, su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos; por ello la importancia de la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

La cooperativa aplicará la capacitación correctiva con el fin de solucionar los problemas de desempeño, de acuerdo a falencias encontradas en la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa, además de los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Algunas veces se utilizará la rotación de puestos (capacitación cruzada) como herramienta para que los empleados se desplacen de un puesto de trabajo a otro con el fin de ampliar su experiencia, además estos programas de capacitación rotacional ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad. Se usará la rotación de puestos como método para eliminar el aburrimiento, estimular un mejor desempeño, reducir el ausentismo y brindar flexibilidad adicional en las asignaciones de puestos.

4.4.7 Política de evaluación del desempeño. La Cooperativa de Transportadores Hacaritama programará al menos una vez al año, una evaluación del desempeño del empleado, que servirá para:

Evaluar el desenvolvimiento del empleado en el cargo.

Potenciar su desarrollo

Identificar debilidades y fortalezas concernientes a las actividades relacionadas con las funciones a desempeñar.

Evaluar el compromiso, actitud y responsabilidades

Incrementar la productividad de la Cooperativa a través de motivar el mejoramiento del desempeño de los empleados.

Para evaluar de una manera eficiente el desempeño de los colaboradores, se hace necesario utilizar un sistema o método de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad. Por ello, es necesario el análisis detenido sobre los ítems que son más importantes para ser evaluados, considerando que todos los cargos son diferentes y que implican actividades y responsabilidades que varían de uno a otro, por esta razón la cooperativa elige el método o métodos que más se ajuste a sus necesidades para evaluar, medir y corregir las actividades y actitudes frente al desarrollo de las labores diarias.

Unas de las alternativas para evaluar el desempeño de los empleados es utilizar el modelo 360 debido a que es más complejo y requiere de tiempo y poder de análisis puesto que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, permite evaluar desempeños y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe; es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, (colegas, usuarios, subordinados) respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización.

La evaluación del desempeño se realiza de la siguiente forma:

La fecha de la evaluación debe ser estipulada por el gerente, y se les informa a los empleados con una semana de anterioridad la fecha en la cual se le hará la evaluación de desempeño.

El gerente determinará la manera en que los colegas, usuarios y subordinados puedan evaluar a cada trabajador; posteriormente, la evaluación del gerente será de forma directa e individual, además se le explicará al empleado cada uno de los ítems que se le está evaluando, para que él tenga conocimiento y dado el caso, pueda intervenir sobre la evaluación.

A la terminación de cada punto, el empleado tiene derecho a refutar lo que cree que no es cierto o en los cuales factores externos hayan disminuido su labor.

El gerente después de su evaluación y la de los demás involucrados, califica el desempeño del colaborador y de acuerdo al resultado se le ayudará constantemente al empleado a mejorar en los elementos en que haya tenido resultados no muy favorables por medio de capacitación, motivación y otros elementos que pueden ayudar a un empleado a mejorar en todos sus aspectos.

4.4.8 Política de remuneraciones. La remuneración es uno de los elementos que permite a la Cooperativa de Transportadores Hacaritama atraer y retener el recurso humano

que necesita, y al empleado satisfacer sus necesidades económicas; de igual forma, para determinar el nivel retributivo de cada uno de los cargos, se tomará en cuenta la evaluación de cada puesto de trabajo, el desempeño, antigüedad, experiencia dentro de la organización, estudios, así como el mercado laboral en empresas de similar actividad y los recursos financieros disponibles para este rubro.

Dar incentivos realistas y prácticos como un medio para estimular el estándar más alto del desempeño individual y para asegurar un incremento en la calidad del trabajo, brindando beneficios extralegales que en ningún caso constituyen salario ni en dinero ni en especie y son otorgados por mera liberalidad de la empresa, para mejorar la calidad de vida de los empleados que pertenecen a la cooperativa.

La Cooperativa de Transportadores Hacaritama realizará anualmente según lo crea conveniente el análisis total del presupuesto, de igual forma, todo empleado interno estará afiliado y tendrá los respectivos beneficios sociales y prestaciones determinadas por la ley. En cuanto a los empleados externos la seguridad social deberá correr por su propia cuenta.

El monto del salario es el que haya sido convenido en el contrato de trabajo, no puede ser, en ningún caso, inferior al tipo de salario mínimo legalmente establecido. El salario se estipula y paga íntegramente en moneda de curso legal, en la fecha convenida entre las partes; puede comprender, además cualquiera otra remuneración, sea cual fuere la clase de ésta (arts. 57, 127 y 129). El salario no puede ser pagado por periodos mayores de un mes

4.4.9 Política de higiene, seguridad, y relaciones laborales. La Cooperativa de Transportadores Hacaritama se encuentra comprometida en propiciar la mejora en las condiciones de trabajo, seguridad y salud en todos los niveles de la organización, contratistas y partes interesadas. Se hace necesario detectar el ambiente laboral, puesto que, se pueden generar algunos problemas que afectan el desempeño de la cooperativa, con el fin de tomar acciones para que puedan ser corregidos.

Crear y mantener buenas condiciones de trabajo, proporcionando el mejor equipo e instalaciones posibles, así como plantas y oficinas que estén limpias y ordenadas y que sean seguras.

Brindar todas las oportunidades posibles para el avance de tal manera que cada individuo pueda alcanzar su potencial más alto.

Es política de la empresa cuidar y ver por el bienestar de los trabajadores, para que las mismas se sientan seguras, tengan un ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico, y contar con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso de acción, otorgando higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo; además de contar con unas condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido acordes para que los trabajadores desempeñen de una manera eficiente sus funciones; igualmente, ofrecer unas condiciones de tiempo como: duración de jornada, horas extras y periodos de descanso flexibles a los colaboradores; esto mediante la implementación del sistema de seguridad y

salud en el trabajo, que promueva su compromiso por velar por el bienestar de sus colaboradores, con bases en la mejora continua, estructurado en actividades de planificación, aplicación, evaluación y mejoramiento; con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar la seguridad y salud en el trabajo.

La Cooperativa de Transportadores Hacaritama, en el cumplimiento de la presente política, orienta sus esfuerzos, recursos físicos, económicos y de talento humano que se requieran para el desarrollo efectivo de las actividades en la organización, como su interés en garantizar el cumplimiento de la normativa legal aplicable y proporcionar los mecanismos de consulta y participación, con el acceso oportuno a la información, que debe estar de forma clara, comprensible y pertinente sobre el sistema de gestión.

Esta política será publicada, divulgada y evaluada a todo el personal de la cooperativa para su interiorización.

4.4.10 Política para la prevención de acoso laboral. Todos los empleados tienen derecho a trabajar disfrutando de unas condiciones de trabajo que no afecten negativamente su salud y que les permita trabajar sin intimidaciones, discriminaciones o acoso. Por su parte la Cooperativa de Transportadores Hacaritama, se compromete a promover un clima de trabajo adecuado, basado en el respeto mutuo y en las buenas relaciones de trabajo en las

áreas, a través del cumplimiento de buenas prácticas que formen parte de sus valores y cultura organizacional.

La cooperativa luchará contra el acoso laboral desde un punto de vista preventivo, de manera que se integre la prevención de estas conductas en todos los procesos que se desarrollan en su interior. Cualquier persona que se vea comprometida en una conducta de hostigamiento será sujeta a investigación de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente, prohibiéndose expresamente las represalias contra las personas que efectúen una denuncia, comparezcan como testigos o participen en una investigación sobre acoso, siempre que se haya actuado de buena fe.

4.4.11 Política no consumo de alcohol y sustancias psicoactivas. En la Cooperativa de Transportadores Hacaritama se debe asegurar un ambiente de trabajo exento del consumo de alcohol, tabaco y fármaco dependientes, reflejando salud y bienestar a sus conductores, asociados y trabajadores y demás partes interesadas, protegiendo los bienes de la cooperativa y evitando efectos adversos en la capacidad de desempeño, la seguridad, eficiencia y productividad de los empleados de la cooperativa en general. Bajo este compromiso se fija la siguiente política como requisito a cumplir por todos los conductores, asociados, trabajadores y demás partes interesadas de la cooperativa en funciones de trabajo dentro de las instalaciones administrativas, dentro de los vehículos o en los puestos de despacho.

4.4.12 Política división de personas. La Cooperativa de Transportadores Hacaritama se preocupa por estar a la vanguardia en temas tecnológicos, así como las redes de comunicación, los cuales permiten mejorar la eficiencia del desempeño que tiene el empleado a la hora de ejecutar las funciones, esta herramienta facilita y agiliza la solución de problemas o dudas que puedan ocurrir en horario de trabajo.

4.4.13 Política financiera del recurso humano. El valor de los recursos humanos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama, estará dado por el costo que la empresa incurre en la búsqueda de los candidatos a incorporar en la empresa, su selección, su efectiva incorporación, su adaptación a la organización y su capacitación y desarrollo. Para determinar el costo de adquisición de los recursos humanos, debe establecerse un procedimiento de registro que permita llegar al costo de un empleado, puesto que es una función específica y con una capacidad de rendimiento estándar.

Las cuentas que recogerán los costos que se incurran hasta la obtención del personal, donde todos los costos se encuentran englobados en alguna cuenta dentro de los gastos de administración deberá efectuarse una apertura del plan de cuenta, que permita una acumulación y análisis detallada de los conceptos que componen el costo de obtención de los recursos humanos. El plan de cuentas deberá prever además una cuenta de activo que se denominará recursos humanos, la que reflejara el valor de los recursos humanos de la

empresa valuados por su costo de adquisición. Para mostrar el valor de los recursos humanos de la empresa en el estado patrimonial se agrupará el personal por su actividad: directivos, despachadores, administrativos, supervisores, la cual permite un análisis estratificado del costo de adquisición al personal, ayudando a la toma de decisiones sobre los distintos tipos de personal con que cuenta la empresa, en materia de rotación, evaluación, capacitación, remuneración y seguridad en el trabajo. El conocimiento del costo de adquirir y capacitar cada tipo de personal lleva a tomar consciencia sobre el cuidado y tratamiento que debe darse a este valioso activo, cosa que puede ser descuidada sino se ve reflejada en forma cuantitativa en los estados que reflejan el patrimonio de la empresa. Muchos directivos, por desconocimiento de lo que le costó a la empresa adquirir y capacitar al personal no ven su importancia, prestando más atención a los bienes materiales puesto que su deterioro o mal uso se manifiestan más claramente como un quebranto para la empresa.

En el departamento de contabilidad deberán abrirse hojas de costos para acumular lo que se incurran en cada uno de los procesos del recurso humano, tal como se presenta a continuación.

Tabla 58

Costo de empleo

			Fecha de iniciación	/	/
Cargos:			Fecha de terminación	/	/
Número de puestos:			Hoja N°		
Búsqueda	Descripción	Importe	Selección	Descripción	Importe
Sueldos y P.S			Sueldos y P.S		
Honorarios			Honorarios profesionales		
Publicidad			Honorarios Agencias		
Otros gastos			Otros gastos		
TOTAL			TOTAL		
TOTAL GENERAL					

Nota: Elaboración propia.

Asimismo se elaborará hojas de costos de cada actividad que se desarrollará en materia de inducción y capacitación del personal. Estas hojas permitirán separar aquellos costos que se incurran para incorporar y capacitar al personal recién ingresado y que conformara el costo de adquisición de los recursos humanos, de aquellos que se realicen con el fin de actualizar, mejorar, readaptar o desarrollar los recursos ya existentes y que deben ser activados.

Tabla 59

Costo de inducción y capacitación

Cargo	N° puestos	Iniciación	/	/
Cargo	N° puestos	Terminación	/	/
Cargo	N° puestos			
Total		Hoja n°		
		Descripción	Parcial	Total
Inducción				
Sueldos y prestaciones sociales				
Otros gastos				
Capacitación				
Sueldos y prestaciones sociales				
Honorarios profesionales				
Certificaciones				
Viáticos y pasajes				
Otros gastos				
		Total		

Nota: Elaboración propia.

4.4.14. Política de amortización de los recursos humanos. La amortización de los costos invertidos en la adquisición y preparación del personal de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama debe realizarse siguiendo los mismos criterios que se utilizan para la depreciación de los otros bienes que adquiere la empresa para realizar la actividad que le es propia.

La base para el cálculo del coeficiente de amortización está dada por el promedio de antigüedad de los retiros, según cada tipo de actividad; así, por ejemplo, si una persona se retira con un promedio de veinte años de antigüedad, el coeficiente de amortización será del 5 por 100%.

Este porcentaje se aplicará sobre el valor actualizado del correspondiente sub rubro del activo «Recursos Humanos». La actualización se efectuará en base al valor presente de obtener y capacitar a cada tipo de personal, según el resultado de las hojas de costo más recientes o la aplicación de valores estimados de cálculo.

Capítulo 5. Conclusiones

Se pudo conocer cada uno de los procesos concernientes al recurso humano de Cootranshacaritama, a partir del modelo de Idalberto Chiavenato, en el que se puede decir que la cooperativa no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero aun así, no es impedimento para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, remuneración, capacitación, higiene y seguridad en el trabajo. Es importante decir que de acuerdo a la información recolectada y analizada al interior de la empresa se encuentra diferentes falencias que impactan directamente con el rendimiento y productividad de la cooperativa, siendo muy relevantes la falta de motivación, reconocimiento, comunicación, el cual afecta el clima laboral; igualmente se carece de un sistema formal para realizar la evaluación de desempeño siendo muy importante para medir el rendimiento de un trabajador; aunque la cooperativa cuenta con un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo las condiciones laborales no son muy amenas, donde existen fallas en la ventilación, iluminación y ruido para que los empleados se sientan a gusto en sus puestos de trabajo. En este orden de ideas se puede decir que la falta de un departamento de recurso humano hace que se eleven las deficiencias en el tratamiento de cada uno de los procesos que se emplean en la empresa, dando lugar a obstaculizar todo el potencial que tienen los empleados donde no se aprovecha en su totalidad las habilidades y capacidades de ellos.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, se evidenció que los empleados de la cooperativa no se sienten satisfechos, de acuerdo a una variedad de

aspectos que influyen en la motivación del empleado a la hora de ejecutar sus funciones, siendo una de ellas la falta de un plan de incentivos y motivación donde no se les reconoce ni valoran el trabajo, además de otros factores como el clima laboral, donde no existe igualdad de oportunidades y prima las influencias, se carece de mucha comunicación, puesto que no hay una cultura donde se fomente un diálogo constante entre los trabajadores y los jefes, donde prime la confianza entre ellos. Siendo factores que reprimen tener un clima laboral óptimo, logrando que los empleados se sientan frustrados e insatisfechos. Es conveniente decir que se debe dar respuesta a las diversas necesidades de los empleados, dado que no es suficiente proporcionar un sustento económico sin acompañamiento de la realización de la persona y el sentirse valorado y motivado.

Existen diferentes estrategias de inversión en el recurso humano que la organización puede adoptar, que si se llevan a cabo de forma adecuada permitirán el crecimiento económico y el desarrollo de la cooperativa, donde el recurso humano se debe tratar como inversión y no como un gasto, en virtud de que invertir en la gente genera a largo plazo rentabilidad y productividad tanto al interior de la organización como en el mercado. En esta investigación se pudo comprobar que la relación entre el recurso humano y la gestión financiera de cualquier organización es directamente proporcional, se aumenta la productividad y se disminuyen costos si se ejecuta eficientemente cada uno de los aspectos que forman parte del recurso humano.

Por medio de la aplicación del modelo de Idalberto Chiavenato y haciendo énfasis en las diferentes falencias encontradas en la empresa, se realizó unas políticas con la finalidad de mejorar el direccionamiento de la cooperativa, tales como: política de reclutamiento, política de selección, políticas de contratación, políticas inducción del personal, políticas periodo de prueba, políticas de capacitación, políticas de evaluación del desempeño, políticas de remuneración, políticas de higiene, seguridad y relaciones laborales; políticas de prevención acoso laboral, políticas no consumo de alcohol y sustancias psicoactivas y por último políticas división de personas, de esta manera se espera homogeneizar las decisiones y protocolos en los diferentes ámbitos que hacen parte del recurso humano.

Capítulo 6. Recomendaciones

Tomando en consideración los resultados arrojados en la presente investigación, se recomienda:

La creación de un departamento de recurso humano, la cual ayudará a la correcta ejecución de cada una de las etapas que integran este proceso, así como al buen funcionamiento y desarrollo de la cooperativa. Asimismo, diseñar un manual de procesos, procedimientos y funciones el cual ayuden a la coordinación de las actividades y aumentar la eficiencia de los procesos del recurso humano (reclutamiento, selección, contratación, inducción) que se desarrollan en la cooperativa y de esta forma optimizar y escoger a la persona idónea para el cargo.

Para que las personas ayuden en la trayectoria de una organización es necesario que sepa hacia dónde va ésta, para ello es fundamental conocer la misión, visión y objetivos de la organización y sobre todo ajustarse a la cultura organizacional. Por lo que se sugiere la planificación de la documentación e información a presentar en el momento del ingreso de un nuevo integrante a la cooperativa evitando de esta manera omitir información importante.

Para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, se recomienda la implementación de otros medios que permita complementar los presentes a la hora de

comunicar el puesto vacante, con el fin de llegar a toda la comunicad de Ocaña y de esta manera contar con candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección y hallar candidatos que tengan probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

En cuanto a la evaluación del desempeño se recomienda aplicar un sistema formal, seleccionando el método que más le convenga a la cooperativa y beneficie al colaborador.

La remuneración es uno de los factores más influyentes en la motivación y desempeño de un trabajador, por lo que se propone conocer el valor relativo de un puesto en particular antes de que se le asigne un valor monetario; puesto que cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, más valor debe tener el puesto. Los puestos que requieren de mayores conocimientos, destrezas y habilidades deben importar más para la empresa.

Diseñar un programa de incentivos laborales que motiven y ayuden a mejorar la productividad del colaborador a través de acciones como; el pago de horas extras, reconocimiento, celebraciones en fechas especiales, planes de recreación y deporte, bonos.

Para fortalecer el desarrollo de los recursos humanos, se propone dar seguimiento a las capacitaciones a través de medios de control y retroalimentación que garanticen la eficiencia del proceso.

Es importante que la organización desarrolle una gran sensibilidad en relación con el entorno en el cual desarrolla sus actividades por lo que se aconseja la mejora de las comunicaciones internas entre empleados y jefes, donde se mantenga una comunicación constante, amena, formal y de confianza, creando un vínculo importante que fomente un buen ambiente de trabajo, donde el trabajador se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes; además, es recomendable la creación de estrategias que permitan crear un lugar de trabajo idóneo para el trabajador. Solo de este modo se puede lograr un equipo unido y que trabaje en la misma dirección para conseguir los objetivos comunes.

Debido a que el mundo y la tecnología cambian constantemente, hay que adoptar un nuevo paradigma de competitividad en el mercado para ello se requiere habilidad para cambiar e innovar con rapidez, por lo que se recomienda la utilización de herramientas que brinden solución a problemas de forma ágil y eficiente, el cual le facilite al trabajador el desarrollo de las funciones, por lo que se aconseja la implementación de un sistema de red de comunicación como intranet dentro de la cooperativa, que permita la conexión entre los miembros y de este modo compartir información y resolver dudas e inquietudes de manera inmediata.

Referencias

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional . *Psicología del deporte* , 123-133.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la practica y de la investigación. *Estudios Gerenciales* , 44.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. Octava edición* . Mc Graw Hill. Education.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Corporativas, D. d. (6 de julio de 2015). *Bancolombia, la empresa privada con el mejor talento humano del país según Merco*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-la-empresa-privada-con-el-mejor-talento-humano-del-pais-segun-merco>
- Dessler, G. (2001). *administracion de recursos humanos* . Mexico D.F. : Pearson Educación.
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Garces, C. M. (1999). *Los Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Gránica.

- Giarratana, M. (11 de Diciembre de 2008). *La Cultura Organizacional* . Obtenido de https://degerencia.com/articulo/la_cultura_organizacional_mg/
- Gonzalez, G. R. (2005). *Creando Valor con la gente: Un modelo para generar ventaja competitiva*. Mexico: Norma.
- Gonzalez, I. I. (2007). Humanismo y Gestion Humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera* , 61.
- Herrera, Y. (2011). *Consideraciones Teòricas sobre la Gestìon de Recursos Humanos*.
- Herzberg, F. (1967). *The motivation to work*. New York .
- Karen Lorena, P., & Daniela, T. (2017). Evaluación del desempeño laboral de hombres y mujeres de las pequeñas y medianas empresas de Ocaña. . *Repositorio ufps* . Ocaña.
- Loitegui, J. R. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración foral de navarra. *Tesis doctoral inedita inedita, facultad de psicologia* . Universidad Complutense de Madrid.
- Lora, E. (2 de febrero de 2017). Las empresas Colombaianas no saben manejar el talento. *Dinero* .
- Milkovich, G., & Boudreaau, J. (1994). *Direccion y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. USA: Addison Wesley iberoamericana.
- Mondy, R. W. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Mondy, W. R. (2010). *Administración de recursos humanos. Decimo primera edición*. Mexico: Pearson Educación.

- Monroy, L. (1996). "Hacia una Educación en Administración para América Latina".
Cuadernos de Administración, N°.23, Universidad del valle , 87.
- Navarro, R. F. (2010). *Referentes y condiciones internacionales de un diálogo transversal de saberes*. Mexico : Iteso .
- Ortiz, J., Rendon, C., & Atehortua, J. (2012). *Score de competencias: Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema "score" asociados a los procesos clave de su negocio*. Madrid: Palibrio.
- Polanco, M. P. (2017). *Los Recursos Humanos y su Impacto en la Rentabilidad Empresarial*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/los-recursos-humanos-y-su-impacto-en-la-rentabilidad-ponce-polanco>
- Ranking de las mejores empresas en atracción y retención del talento. (22 de junio de 2017). *Dinero* .
- Reñones, S., Garcia, P., & Clementin, F. (2019). *La Evolución Histórica de los Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. . *Estudios Gerenciales* , 111.
- Sampieri, H. (1991). *Metodología de la Investigación*.
- Sampieri, R. H., & Collado, C. F. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Taylor, F. W. (1911). *Los principios de la Administración Científica* .
- Zapata, K., & Yaruro, I. (1 de diciembre de 2015). Propuesta de una estructura organizacional para la charcutería delicarneres Ocaña. *Repositorio ufps* . Ocaña.

Apéndices

Apéndice A Encuesta dirigida a los colaboradores internos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Objetivo: Recopilar información sobre los procesos del recurso humano que se realizan en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Indicaciones: responda de manera objetiva a las preguntas que a continuación se le formulan, marcando con una “X” la opción que considere conveniente según su opinión.

Indicador: Admisión de personas
Subsistema: Reclutamiento

1. ¿A través de qué medios se enteró de la vacante de la empresa?
- a. Volantes () b. Radio () c. Televisión () d. Agencias de empleo
e. Página Web () f. Otro () Especifique _____

2. ¿Qué documentos presentó a la empresa en el momento de solicitar la vacante?
- a. Currículum ()
b. Cartas de recomendación ()
c. Antecedentes penales ()
d. Certificación médica. ()

Subsistema: Selección

3. ¿Qué técnicas de selección utilizó la cooperativa?
- a. Entrevista () b. Pruebas de conocimiento () c. Pruebas psicométricas () d. Prueba de personalidad. ()
4. ¿Quién lo entrevistó antes de ser contratado?
- a. Gerente () b. Jefe de recursos humanos () c. Consejo de Administración ()
d. Otro () Especifique _____
5. ¿Por qué medio le informaron a usted que había sido seleccionado para ocupar su actual puesto

- a) Llamada telefónica
- b) Correo electrónico
- d) Otro

Especifique _____

6. ¿Al momento de iniciar a trabajar, que tipo de información recibió?

Inducción al puesto	SI	NO	Inducción a la cooperativa	SI	NO
A) Presentación con los compañeros de trabajo. B) Entrega de funciones, equipo. C) Reglamento interno			A) Presentación de la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos, organigrama) B) visita a las instalaciones		

Indicador: Aplicación de personas

Subsistema: División de cargos y salarios.

7. ¿Existe un manual de funciones para el puesto que actualmente desempeña?

a. SI () b. NO ()

8. ¿Considera que el área o departamento donde labora existe el personal necesario para las funciones que desarrollan?

a. SI () b. NO ()

¿Por qué? _____

9. ¿Le han realizado alguna vez evaluación de sus funciones en la empresa?

a. SI () b. NO ()

¿Con qué frecuencia? _____

10. ¿Qué beneficios cree usted que tiene la cooperativa al evaluar su desempeño?

a) Alcanzar sus metas y objetivos ()

- b) Mejorar el desempeño de los trabajadores ()
 - c) Asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente ()
 - d) Otros
- Especifique _____

11. ¿Para superar las deficiencias de los resultados de la evaluación del desempeño, ha recibido alguna capacitación o retroalimentación?

- a. SI ()
- b. NO ()

12. ¿Cuenta con las herramientas para desempeñar su trabajo?

- a. SI ()
- b. NO ()

Indicador: Compensación de personas

Subsistema: Remuneraciones y prestaciones sociales

13. ¿Qué tan satisfecho/a está usted con el salario que recibe?

- a) ____ Completamente satisfecho
- b) ____ Satisfecho
- c) ____ Insatisfecho
- d) ____ Completamente insatisfecho

14. ¿Qué remuneraciones recibe en la cooperativa?

- a) _____ Salario mínimo
- b) _____ Salario base
- c) _____ Salario quincenal
- d) _____ Salario mensual
- e) _____ Salario por hora
- f) _____ Otro

Especifique _____

15. ¿Cuáles son las prestaciones laborales de ley que recibe en la cooperativa?

- a. _____ Bonificación incentivo
- b. _____ Aguinaldo
- c. _____ Vacaciones
- d. _____ Días de feriado
- e. _____ Permisos con goce de salario
- f. _____ Pago de horas extra

16. ¿Qué incentivos prefiere recibir?

- a. Económico ()
- b. Reconocimiento ()
- c. Días de descanso ()
- d. Todos ()
- e. Otro ()

Especifique _____

17. ¿Cuándo existe necesidad de laborar fuera de horario, existe pago de horas extras por tiempo invertido?

- a. SI ()
- b. NO ()

¿Por qué? _____

18. ¿Cada cuánto tiempo proporcionan incrementos salariales en la cooperativa?

- a. Una vez al año ()
- b. Una vez cada 2 años ()
- c. Una vez cada 5 años ()
- d. Nunca ()

19. ¿Siente usted que su trabajo es valorado?

- a. SI ()
- b. NO ()

¿Por qué?: _____

20. ¿La empresa lo motiva y reconoce su trabajo?

- a. SI ()
- b. NO ()

¿Por qué?: _____

Indicador: Desarrollo de personas.

Subsistema: División de capacitación.

21. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa? ¿En qué aspectos?

- a. SI ()
- b. NO ()

¿En qué lo han capacitado? _____

22. ¿Las capacitaciones que ha recibido han sido efectivas para desempeñar mejor su trabajo?

- a. SI () b. NO ()

23. ¿Con qué frecuencia recibe usted las capacitaciones?

- a) ____ Mensual
b) ____ Bimensual
c) ____ Trimestral
d) ____ Semestral
e) ____ Anual
f) ____ Otro

Especifique _____

Indicador: Mantenimiento de personas

Subsistema: división de higiene, seguridad, relaciones laborales.

24. ¿Cuál considera usted que es un problema para el buen desempeño de sus funciones?

- a. Ambiente laboral ()
b. Estrés ()
c. Condiciones ambientales ()
d. falta de motivación ()
e. Otro ()

Especifique _____

25. ¿Qué siente que falta para crear un ambiente laboral ideal?

- a. Motivación () b. reconocimiento () c. Comunicación ()

26. ¿Considera que la cooperativa ofrece a sus empleados condiciones de trabajo aceptables que garanticen su seguridad y salud?

- a. SI () b. NO ()

¿Por qué? _____

27. ¿Cómo califica la iluminación, ventilación y ruido en su lugar de trabajo?

- a. Excelente ()

- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

28. ¿Ha tenido algún tipo de accidentes en el trabajo?

- a. SI ()
- b. NO ()

29. ¿La relación con sus compañeros de trabajo es?

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

30. ¿Siente que existe igualdad de oportunidades para todos los trabajadores de la cooperativa?

- a. SI ()
- b. NO ()

Indicador: Evaluación de personas

Subsistema: División de personal.

31. ¿Cree usted que una herramienta que ayude a solucionar las dudas de sus funciones es necesario para el desempeño de su trabajo?

- a. SI ()
- b. NO ()

32. ¿La empresa cuenta con un programa informático donde usted puede consultar las dudas sobre su trabajo?

- a. SI ()
- b. NO ()

33. ¿Cuándo usted requiere de una solución o de resolver alguna duda se le ha brindado la ayuda?

- a. SI ()
- b. NO ()

Apéndice B. Encuesta dirigida a los colaboradores externos de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Objetivo: Recopilar información sobre los procesos del recurso humano que se realizan en la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Indicaciones: responda de manera objetiva a las preguntas que a continuación se le formulan, marcando con una “X” la opción que considere conveniente según su opinión.

1. ¿Cómo le parece el servicio prestado por el área recurso humano de la empresa?

a. Bueno () b. Normal () c. Malo () d. Pésimo ()

2. ¿En su proceso de selección se aplicaron pruebas psicológicas y pruebas de conocimiento básico en seguridad vial para la selección el cargo?

a. SI () b. NO ()

3. ¿La empresa les brinda un plan de inducción a la hora de ingresar a la ejecución del cargo?

a. SI () b. NO ()

4. ¿La empresa tiene por escrito y divulga lo que puede y no puede hacer usted como conductor cuando está en servicio con el fin de delimitar sus responsabilidades y evitar sus posiciones que atenten contra la seguridad de la cooperativa, los usuarios y la suya propia?

a. SI () b. NO ()

5. En caso de ser exigencia de la empresa ¿se verifica periódicamente la vigencia de la documentación del conductor y el vehículo (seguridad social, pase, certificado judicial, seguro)?

a. SI () b. NO ()

6. ¿Qué siente que falta para crear un ambiente laboral ideal?

a. Motivación () b. Reconocimiento () c. Comunicación () d. ninguna ()

7. ¿Siente usted que su trabajo es valorado?

a. SI () b. NO ()

¿Por qué?: _____

8. ¿Recibe algún incentivo económico o beneficio no monetario por parte de la Cooperativa?

a. SI () b. NO ()

9. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa? ¿En qué aspectos?

a. SI () b. NO ()

¿En qué lo han capacitado? _____

10. ¿Cómo calificaría usted las capacitaciones que ha recibido en la entidad?

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

11. ¿Considera que la cooperativa ofrece a sus empleados condiciones de trabajo aceptables que garanticen su seguridad y salud?

a. SI () b. NO ()

¿Por qué? _____

Apéndice C. Entrevista aplicada al gerente y presidente de consejo de administración de la Cooperativa de Transportadores Hacaritama.

Respetado gerente y presidente consejo de administración, la presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de campo de la investigación ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA “COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES HACARITAMA” EN LA CIUDAD DE OCAÑA. Tales datos serán de vital importancia para el desarrollo del proyecto. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que le realizaremos a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad.

Indicador: Admisión de personas

1. ¿Cuáles de las siguientes etapas de la gestión de recursos humanos aplica la cooperativa?
 - a) Reclutamiento
 - b) Selección
 - c) Capacitación
 - d) Evaluación de desempeño
 - e) Remuneración
 - f) Prestaciones laborales
 - h) Seguridad y Salud
2. ¿Qué fuentes utiliza para anunciar una vacante en la Cooperativa?
Interna, externa
3. ¿Qué medios utiliza la cooperativa para dar a conocer las vacantes existentes?
4. ¿En el momento en el que la empresa solicita una vacante que cantidad de solicitudes recibe la empresa para el puesto?
5. ¿Qué mecanismos utiliza la cooperativa para verificar la validez y confiabilidad de la información presentada por el candidato?

6. ¿En el momento de solicitar una vacante se describe el perfil del cargo?
7. ¿qué tipo de prueba se les aplica a los candidatos?
8. ¿Describa como realiza el proceso para atraer a una persona para que haga parte de su organización (reclutamiento, selección)?
9. ¿se tiene un presupuesto destinado para el proceso de reclutamiento y selección?
10. ¿Existe mucha rotación de personal?
11. ¿Cómo se realiza el proceso de contratación?
12. ¿Cuáles son los tipos de contrato que utiliza en la organización para realizar el proceso de contratación de las personas?
13. ¿Para la persona que finalmente llega a integrar la organización existe establecido actualmente un proceso de inducción?

Indicador: aplicación de personas

14. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos existentes?
15. ¿Qué métodos o herramientas utiliza para la evaluación del desempeño de los empleados?
16. ¿En qué criterios o indicadores se basa para realizar la evaluación de desempeño?
17. ¿Para superar las deficiencias de los resultados de la evaluación del desempeño, se le da alguna capacitación o retroalimentación al colaborador?
18. ¿Cómo se determina o que factores se tienen en cuenta para determinar los salarios de los empleados en la Cooperativa?

Indicador: Compensación de Personas

19. ¿Cuándo fue el último incremento salarial otorgado a los empleados en la cooperativa?

20. ¿Se cumple con lo establecido en la ley en lo referente al pago de salarios, primas y prestaciones sociales?
21. ¿Incentiva a los trabajadores externos?, ¿De qué forma?
22. ¿En la empresa se verifica periódicamente la documentación del conductor y el vehículo (seguridad social, pase, certificado judicial, seguro)?
23. ¿La empresa cuenta con los suficientes procesos y controles para verificar el cumplimiento de los requisitos indispensables para manejar los vehículos, como el pago de la seguridad social?
24. ¿La empresa no se ha visto afectada en demandas legales?

Indicador: Desarrollo de personas

25. ¿Con qué regularidad se capacita al personal?
26. ¿Qué métodos de capacitación se utilizan en la cooperativa?
27. ¿Por qué razón capacita a sus colaboradores? ¿Y quién las realiza?
28. ¿Considera que capacitar a sus empleados es un gasto o una inversión? y ¿por qué?

Indicador: Mantenimiento de personas

29. ¿Existen planes de prevención de accidentes, incendios, robos y sismos dentro de la cooperativa para implementar una cultura preventiva en los colaboradores?
30. ¿Se revisan frecuentemente la iluminación, ruido y condiciones atmosféricas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la cooperativa, para garantizar la salud y comodidad del trabajador?
31. ¿Realiza estadísticas para llevar un registro de los accidentes laborales dentro de la cooperativa?
32. ¿Han existido accidentes laborales en el último año?

33. ¿Qué hace la cooperativa para que haya un ambiente laboral ideal?
34. ¿Existe un control de lo que puede y no puede hacer un conductor cuando se está en servicio con el fin de delimitar sus responsabilidades y evitar sus posiciones que atenten contra la seguridad de la cooperativa, los usuarios y la suya propia?

Indicador: Evaluación de personas

35. ¿La empresa cuenta con un formato el cual sintetice la información de cada empleado, considerando los aspectos más importantes a monitorear y controlar?