

**EXPERIENCIA PRÁCTICA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN  
COTAXI LTDA**

**JHON EDISON RUIZ GARCIA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2007**

**EXPERIENCIA PRÁCTIC EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN  
COTAXI LTDA**

**JHON EDISON RUIZ GARCIA**

**Informe final de prácticas en el área organizacional del programa de  
formación profesional para optar al título de Trabajador Social.**

**DIRECTOR DE LA PRÁCTICA:  
MBA. Carlos Eduardo Torres**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA  
2007**

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo a mi Dios, ser superior a quien reconozco su amor para conmigo y por ende que sin su apoyo no hubiese logrado superar el sinnúmero de obstáculos que se me presentaron en esta carrera que hoy termina con la victoria.

A mi Padre quien siempre estuvo a mi lado acompañándome y brindándome lo mejor de sí para que yo lograra terminar con éxito la carrera.

## **AGRADECIMIENTOS**

Para aquellos familiares y amigos, que en algún momento de sus vidas contribuyeron para que yo lograra este triunfo.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. LA PERSONA COMO SISTEMA EN LA ORGANIZACIÓN	16
1.1. ADMINISTRACIÓN POR INTEGRACIÓN Y AUTOCONTROL	21
2. COTAXI UNA ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA SOLIDARIA	30
2.1. OBJETO SOCIAL	36
2.2. SISTEMA PRODUCTIVO	37
3. SUJETO DE INTERVENCIÓN	39
4. CULTURA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	43
4.1. ESTILO DE DIRECCIÓN	43
4.2. LA CLARIDAD DE LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	44
4.3. AUTONOMÍA INDIVIDUAL	44
4.4. ESTRUCTURA	45
4.5. SISTEMAS DE APOYO	46
4.6. SISTEMAS DE RECOMPENSAS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES	47
4.7. EL RECURSO HUMANO	48
5. EXPERIENCIA PRÁCTICA EN AL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN COTAXI LTDA	53
5.1. FASE DE UBICACIÓN	53
5.2. FASE DE DIAGNÓSTICO	54
5.3. PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA	61
5.4. PLAN OPERATIVO	74
5.5. PROCESO DE INTERVENCIÓN	77

6. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	88
7. CONCLUSIONES	93
8. RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFIA	95

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. El sistema y sus cuatro elementos esenciales	18
Figura 2. Planta de personal	39
Figura 3. Distribución del personal	40
Figura 4. Nivel de escolaridad.	41
Figura 5. Estado civil	41
Figura 6. Organigrama	46

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Análisis de necesidades	54
Cuadro 2. Estrategia 1.	74
Cuadro 3. Estrategia 2.	75
Cuadro 4. Estrategia 3.	76
Cuadro 5. Estrategia 4.	76
Cuadro 6. Estrategia 8.	77
Cuadro 7. Objetivos y Estrategias de Intervención	77

## RESUMEN

TITULO: EXPERIENCIA PRÁCTICA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN COTAXI LTDA\*

AUTOR: JHON EDISON RUIZ GARCIA\*\*

PALABRAS CLAVES: sistema, integración y autocontrol, recursos humanos, procesos administrativos, el hombre en la organización, procesos administrativos.

DESCRIPCIÓN: El presente trabajo de grado se enmarca dentro de concepciones humanistas de administración de recursos humanos orientadas a optimizar los procesos internos de las organizaciones en procura de su desarrollo y el de las personas que en ellas laboran. Se plantearon los siguientes objetivos: Implementar el proceso de provisión de personal definiendo el perfil ocupacional y humano deseado para las personas que laboren en la cooperativa; Implementar un proceso de Conservación y Desarrollo del Recurso Humano; Implementar un proceso de evaluación e Implementar el plan de responsabilidad social que permita un conocimiento real de quienes son las personas que trabajan en la empresa y cual es su desempeño. Se tuvo como soporte la teoría de sistemas escrita por Ludwig Von Bertalanfi, La teoría de la Integración y el autocontrol escrita por Douglas Mc Gregor al igual que los procesos administrativos de recursos humanos propuestos por el MBA Carlos Eduardo Torres. Se logró que las directivas de la organización adoptaran el paquete tecnológico propuesto desde las teorías humanistas como respuesta a los cambios positivos obtenidos en un tiempo menor a doce meses. La administración de Recursos Humanos implementada desde el enfoque integracionista facilita la generación de cambios organizacionales que permiten el desarrollo de la empresa y al mismo tiempo el de las personas que allí laboran. Las personas son el fundamento de la empresa para que esta se desarrolle y dicho desarrollo se vea retribuido en beneficios que permiten alcanzar los objetivos personales. Es necesaria la implementación de controles estadísticos para el análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo que la administración de recursos humanos le imprime a la organización.

---

\* Trabajo de Grado.

\*\* Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social, Director: MBA. CARLOS EDUARDO TORRES.

## SUMMARY

I TITLE: PRACTICAL EXPERIENCE IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES IN COTAXI LTDA\*

AUTHOR: JHON EDISON RUIZ GARCÍA\*\*

KEY WORDS: system, integration and car-control, human resources, administrative processes, the man in the organization, administrative processes.

DESCRIPTION: The present grade work is framed inside humanist conceptions of administration of human resources guided to optimize the internal processes of the organizations in it offers of its development and that of people that you/they work in them. They thought about the following objectives: To implement the process of personnel's provision defining the occupational profile and human wanted for people that work in the cooperative; To implement a process of Conservation and Development of the Human Resource; To implement an evaluation process and to Implement the plan of social responsibility that allows a real knowledge of those who are people that work in the company and which is their acting. One had like support the theory of systems written by Ludwig Von Bertalanfi, The theory of the Integration and the car-control written by Douglas Mc Gregor the same as the administrative processes of human resources proposed by the MBA Carlos Eduardo Torres. It was achieved that the directive of the organization adopted the technological package proposed from the humanist theories as answer to the positive changes obtained at one time smaller to twelve months. The administration of Human resources implemented from the integrative focus facilitates the generation of organizational changes that you/they allow the development of the company and at the same time that of people that there work. People are the foundation of the company so that this it is developed and this development is rewarded in benefits that allow to reach the personal objectives. It is necessary the implementation of statistical controls for the quantitative and qualitative analysis of the development that the administration of human resources prints to the organization.

---

\* Work of Grade.

\*\* Ability of Human Sciences, School of Social Work, Director: MBA. CARLOS EDUARDO TOWER.

## **INTRODUCCIÓN**

Con la industrialización se dio paso a la generación de organizaciones productivas de bienes y servicios donde se agrupan personas que intervienen en la producción los mismos, estas organizaciones se constituyen para alcanzar objetivos específicos propios y necesitan de personas que pongan al servicio de la organización su tiempo y esfuerzo.

Es por ello que gran parte de la vida las personas la pasan dentro de organizaciones productivas de las que se hacen dependientes ya que de estas reciben unas retribuciones a cambio de su tiempo y esfuerzo.

Los propietarios y administradores de las organizaciones para hacer que estas logren sus objetivos desarrollan actividades tendientes a obtener de las personas el mayor rendimiento.

Mc Gregor en su teoría de la integración y autocontrol observa la organización desde una óptica sistémica donde las personas interactúan dentro de un todo con otras personas e intercambian estímulo los cuales se pueden orientar de forma tal que la persona logre alcanzar sus objetivos personales haciendo que se logren los objetivos que persigue la organización.

Con base en la teoría de la integración y el autocontrol se presenta el presente informe de la práctica académica para optar al título de Trabajador Social que se llevó a cabo durante el segundo periodo lectivo del año 2003 en la cooperativa de taxistas y transportadores unidos “COTAXI LTDA”.

Bajo este planteamiento se formularon los siguientes objetivos:

- ✓ Objetivo No 1: Implementar el proceso de provisión de personal definiendo el perfil ocupacional y humano deseado para las personas que laboren en la cooperativa.
- ✓ Objetivo No 2: Implementar un proceso de Conservación y Desarrollo del Recurso Humano.
- ✓ Objetivo No 3: Implementar un proceso de evaluación
- ✓ Objetivo No 4: Implementar el plan de responsabilidad social que permita un conocimiento real de quienes son las personas que trabajan en la empresa y cual es su desempeño.

Para la formulación de los objetivos se realizó un reconocimiento de la organización y el diagnóstico de la gestión de recursos humanos en la misma.

Las dificultades presentadas se dieron al inicio de la práctica ya que desde el seno del Consejo de Administración se concebía la intervención de Trabajo social como la realización de charlas de motivación al personal y nada mas.

Pero, estas se superaron con una exposición de las áreas de intervención a desarrollar dentro de la organización, que el director de la práctica realizó a los directivos.

Como resultado del diagnóstico se decidió comenzar a desarrollar los objetivos de Provisión de Personal y Conservación y Desarrollo Humano.

Los logros alcanzados tienen relación con el cambio de mentalidad que se ha dado en los directivos de la empresa permitiendo una mayor participación de los empleados en la formulación de alternativas de mejoramiento para los procesos que se vienen ejecutando y de la misma manera el cambio de mentalidad que se ha dado en los empleados quienes se han comprometido con el desarrollo de COTAXI.

Como producto de la intervención realizada se crea la necesidad de establecer un organismo interno que coordine y dirija la ejecución de los procesos de Desarrollo Humano para que por medio de éste se continúe trabajando para que la organización logre alcanzar sus objetivos y de la misma manera sus empleados logren sus objetivos personales.

## 1. LA PERSONA COMO SISTEMA EN LA ORGANIZACIÓN

“Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es, en interacción, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando con energía tomada del exterior o medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar energía como resultado de los procesos internos de operación del sistema. Todo sistema existe y funciona en un ambiente; los sistemas se clasifican en abiertos y cerrados según el modo como interactúan con el ambiente. El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo. No existen sistemas totalmente abiertos ni totalmente cerrados pues esto les haría desaparecer.

El sistema abierto tiene varias entradas y salidas lo que le permite relacionarse fácilmente con el ambiente externo”<sup>1</sup>

Las organizaciones concebidas como sistemas de personas intencionalmente constituidos para fines específicos se comportan como organismos sociales vivos, en constante cambio.

El alemán Ludwig Von Bertalanffy, en sus escritos publicados entre 1950 y 1968 acerca de la teoría de sistemas define sistema como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas en busca de objetivos comunes, de

---

<sup>1</sup> Chiavenato. Admón. Recursos Humanos. 2000 Editorial Mc Graw Hill. Pagina 10.

esta definición se deducen los conceptos: objetivo o propósito y totalidad o globalidad.

- Objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos.
- Totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema.

De estos cambios y ajustes se derivan dos fenómenos, entropía y homeostasis.

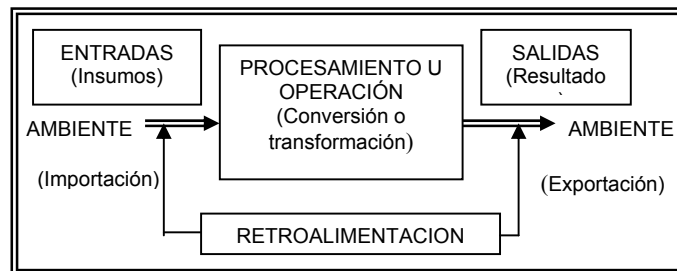
- Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, esta aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía. De esto se desprende el término negentropía ósea la información como medio para ordenar el sistema.
- Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema mediante la adaptación a los cambios provenientes del entorno.

Elementos del sistema:

- Entradas: es la fuerza de arranque que provee los materiales o la energía para desarrollar los procesos.
- Salidas: es el fin para el cual se crea el sistema.
- Procesos: transformación de los insumos en productos.

- Retroalimentación: comparación de los productos con un estándar preestablecido para mantener un control.
- Ambiente: es el medio en el que se desenvuelve externamente el sistema. Este mantiene constante interacción con el sistema. La supervivencia del sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo.

Figura 1. El sistema y sus cuatro elementos esenciales



Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos

Según la naturaleza del sistema este puede ser cerrado debido a que no intercambia energía ni materia con el medio ambiente que lo rodea, o ser abierto al intercambiar energía y materia en forma permanente con el ambiente externo mediante entradas y salidas.

Físicamente no existen sistemas cerrados pero se da este nombre a aquellos sistemas que intercambian poca o casi ninguna energía y materia con el ambiente externo.

Diferencias entre el sistema abierto y el sistema cerrado:

- El sistema abierto interactúa permanentemente con el ambiente, el sistema cerrado no.
- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse, el sistema cerrado no.
- Es propio del sistema abierto competir con otros, mientras que el sistema cerrado no posee esta propiedad.
- Entre los sistemas abiertos se cuenta los biológicos y sociales, entre los sistemas cerrados los físicos.

Las empresas deben generar un sistema organizacional donde las personas sean capaces de comunicarse entre sí con actitud para actuar conjuntamente en el logro de objetivos comunes, esto se convierte en todo un reto para los administradores, debido a la variabilidad y complejidad humana donde las diferencias individuales hacen que cada persona aunque interactúe en un sistema social igual al de sus compañeros posea características propias (de personalidad, aprendizaje, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, percepciones, etc.) que le llevan a actuar dentro de la organización de manera particular además de los estímulos externos recibidos que también influyen en su comportamiento como puede ser (el ambiente organizacional, reglamentos, cultura, políticas, métodos y procesos, recompensas y castigos, grado de confianza, etc.)

La persona se convierte en elemento fundamental del desarrollo de la organización, pues, actúa como el sistema que recibe, transforma y coloca los productos en el ambiente externo; dada su característica sistémica, está en capacidad de definir objetivos y rumbos a seguir en la búsqueda del éxito personal por lo que asume responsabilidades y el control de su propia vida; tiene la capacidad de percibir y comprender el entorno social en el cual se encuentra inmersa y es este mismo entorno el que le exige plantearse un plan de vida con objetivos e ideales por alcanzar; dentro de su entorno social constantemente se encuentra recibiendo información que afecta su conducta; dependiendo de la información recibida de su entorno, realiza procesos internos que le llevan a generar respuestas o cambios al mismo; para vivir en sociedad necesita intercambiar información y por lo tanto relacionarse con otros seres humanos, lo cual le puede llevar a influenciar o ser influenciado por otros con el ánimo de lograr modificar actitudes y conductas; como producto de su trabajo se genera un desgaste físico y cansancio que le llevan a disminuir su capacidad para responder en situaciones propias de su quehacer, esta capacidad de respuesta se puede aumentar nuevamente cuando la persona recibe energía del entorno social en que se encuentra; posee la capacidad de adaptarse a los cambios que se presentan en su entorno y busca dicha adaptación para mantener un equilibrio emocional que le brinde tranquilidad y seguridad.

## **1.1. ADMINISTRACIÓN POR INTEGRACIÓN Y AUTOCONTROL**

Douglas Mc Gregor hace un análisis y por tanto una diferenciación entre su propuesta teórica del comportamiento de las organizaciones a la que denominó teoría Y o de la Integración y el autocontrol, y la manera tradicional como se concibe dicho comportamiento a la que denominó teoría X.

El autor parte de la base de que en toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humana, buscando con su propuesta que los administradores logren un control efectivo en el comportamiento humano dentro del sistema organizacional el cual les permita organizar y dirigir los esfuerzos de las personas hacia fines económicos.<sup>2</sup>

La teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización soportando toda la responsabilidad en las personas con las que se debe operar. Por otro lado la teoría Y muestra que dicho funcionamiento ineficaz es responsabilidad absoluta de la gerencia por su desconocimiento del recurso humano con que cuenta.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Douglas Mc Gregor, El lado humano de las organizaciones, 2000, Editorial McGraw Hill, Páginas 10 y 33.

<sup>3</sup> Ibid Página 48.

La concepción tradicional parte de unas premisas:<sup>4</sup>

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a regir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Bajo estas premisas las organizaciones enfocan su labor administrativa de control basadas en métodos de influencia como la imposición de autoridad y la persuasión lo que las lleva a las siguientes conclusiones:

- La administración es la que debe responder por la organización de los elementos productivos de la empresa (Recursos Humanos, Físicos y Financieros).
- La administración está para dirigir, motivar, controlar y modificar el comportamiento de las personas.
- Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerán pasivas frente a las necesidades de la organización. Es

---

<sup>4</sup> Ibid Páginas 33 y 34.

por ello que deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas.

El autor argumenta que la autoridad puede ser esencial por lo que no se debe prescindir totalmente de esta, pero, para estimular la colaboración es muy débil como punto de apoyo; La nueva concepción que propone McGregor se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar, por lo que el hombre común no siente que sea desagradable trabajar. El trabajo puede convertirse en fuente de satisfacción o de castigo dependiendo de las condiciones ambientales que lo influyan, esto hace que se realice voluntariamente o que se convierta en fuente de castigo.
- El control no es el único medio para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización. Se debe permitir que las personas se auto-controlen y auto-dirijan para que se pongan al servicio de los objetivos que se les confían.
- Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de auto-realización son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales. Una forma para lograrlo es confiando objetivos a una persona.

- El hombre común aprende no solo a asumir responsabilidades sino a aceptarlas y el hecho de que ocurra lo contrario es inherente a experiencias de vida individuales y no a las características del ser humano.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población y no en una minoría.
- El potencial de las personas en las organizaciones no se está aprovechando sino en un porcentaje muy bajo.

Dentro de esta nueva concepción, se le asigna una labor más amplia a la administración:

- La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que estos están presentes en las personas. La administración es la responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características.
- La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

De la teoría X se deriva el principio de la dirección y el control ejercidos por medio de la autoridad donde las políticas y métodos empleados desde la gerencia de la empresa coaccionan el actuar de las personas que laboran en esta, haciéndolas dependientes de una orden para realizar cada actividad lo cual conlleva la falta de iniciativa personal para crear o por lo menos proponer mejoras que permitan un mayor desarrollo de la organización y la disminución en la eficacia de las actividades realizadas; mientras que el principio que deriva de la teoría Y “integración y auto-control”, requiere de la gerencia, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus objetivos personales y así sentir que con sus aportes en trabajo e ideas innovadoras surgidas de la experiencia adquirida como producto de su desempeño laboral, la organización puede mejorar sus procesos, adquirir un mayor desarrollo e incrementar sus ingresos, con la seguridad de que se va a ver beneficiada ya que puede participar de las ganancias lo cual le facilitará llevar a cabo su plan de vida personal.

Partiendo de esta base, el autor recomienda una serie de ideas tendientes a la aplicación de su teoría:

- Establecimiento de los requisitos principales del cargo: elaborar un orden de responsabilidades utilizando la descripción formal del cargo pero sin limitarse solo a ella para que sea conciliada con la administración pero siempre dejando claro que se debe llegar a un consenso entre las dos

partes donde el empleado debe correr con la responsabilidad principal de su propio desarrollo.

- Establecimiento de metas concretas para un periodo limitado: organizar metas concretas para la persona y su unidad de trabajo. Establecer las etapas para alcanzar las metas así como establecer indicadores que permitan medir los logros alcanzados.
- Proceso gerencial de participación y administración consultiva: en esta etapa se busca contribuir al crecimiento del subordinado, aumentar su competencia, lograr que acepte plenamente sus responsabilidades de auto-dirección y auto-control, desarrolle su capacidad de integrar los deberes que le impone la organización con la realización de sus metas personales.
- Evaluación de resultados: se le pide al empleado que realice una auto-evaluación de lo que ha logrado en relación a las metas que se había fijado inicialmente tanto en el plano personal como de la empresa.

Basado en las teorías de sistemas y de la integración, en la publicación No 27 de la revista Humanidades el Docente Carlos Eduardo Torres propone cinco procesos administrativos para la intervención profesional de Trabajo Social en organizaciones:

- **“Diseñar políticas organizacionales para proveer el talento humano,** a partir de la definición de un perfil humano que estructure la persona con características propias de personalidad y de individualidad, que de acuerdo a la misión de la empresa, en capacidad para demostrar habilidades muy particulares tales como, trabajar en equipo, exprese actitud hacia el cambio permanente y actitud manifiesta para tomar decisiones (una persona autónoma y responsable que tiene seguridad en lo que hará) y un perfil ocupacional que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de las personas; de manera que se concrete un mecanismo adecuado de reclutamiento y selección de personal que logre encontrar la gente que reúna los requisitos exigidos por la organización; o hacer énfasis en rediseñar cargos y su medio físico de tal manera que se adecue a las capacidades y limitaciones de las personas.
- **Establecer un proceso de socialización** del hombre en la organización, que sugiere un entrenamiento, es decir el aprendizaje del empleado sobre las habilidades técnicas que necesita para desempeñar de manera eficiente su trabajo, y un proceso de inducción o aprendizaje del funcionamiento organizacional. Este proceso de socialización es el más importante en su formación y comportamiento organizacional, porque en esta fase, “se le vende” al nuevo colaborador la misión, visión, valores y el

contenido cultural de la empresa, de modo tal que no sea una bienvenida simple o una presentación rutinaria de la empresa, se requiere que desde su inicial contacto laboral con la empresa, aprenda a magnificarla, quererla y a comprometerse con los principios y valores presentados para el logro de la misión.

- **Se estructuran mecanismos de Conservación y Desarrollo del hombre dentro de la organización;** que le permitan satisfacer sus expectativas a través de tratamiento digno como persona, que brinde facilidades para el trabajo, oportunidades de crecer y aprender más, le permita saber como se están haciendo las cosas y garanticen su seguridad ocupacional; y que logren satisfacer las expectativas implícitas de la organización, es decir que el empleado esté motivado. Sin embargo para que las condiciones mencionadas se mantengan, es necesario llevar un control sobre ellas.
- **Se construirá un proceso de realimentación o evaluación** que se constituya en la base para elaborar una planeación que mejorará los resultados alcanzados por la organización y los individuos como sistema. La evaluación debe basarse en supuestos organizacionales que implican tener en cuenta que la empresa maneje una visión compartida, es decir que tengan imágenes similares entre sus miembros, para que la acción

evaluativa refleje el compromiso de la gente para pensar sobre los problemas complejos y se logre establecer un proceso de participación de las actitudes y conocimientos individuales proyectados hacia una acción innovadora que permita modificar y mejorar la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo-organización.

- **Otro aspecto** que se involucra en el sistema organizacional es el relacionado con la **responsabilidad social** entendida ésta como la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de sus razón social.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Visión Sistémica del hombre en la organización. Carlos Eduardo Torres. Revista Humanidades UIS, VOL 27. 1998.

## **2. COTAXI UNA ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA SOLIDARIA<sup>6</sup>**

Al hacer una descripción de las organizaciones de economía solidaria se puede decir que son un conjunto de estructuras que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico individual, sino que se inclinan por el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados.

Dichas organizaciones tienen como principios comunes la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de las personas y la independencia total frente al estado.

En Colombia puede hablarse de dos grandes sistemas que funcionan dentro del sector conformado por las organizaciones solidarias; primero es el sistema de las Organizaciones Solidarias de Desarrollo, conformado por las fundaciones, Corporaciones y Asociaciones, Juntas de Acción Comunal y Organizaciones de Voluntariado, en el que el marco legal está totalmente disperso; segundo es el de Economía Solidaria, en la cual se relacionan las organizaciones definidas en la ley 454 de año 1998, su marco normativo se

---

<sup>6</sup> Curso básico de economía solidaria, DANSOCIAL, Bogotá, 2005, Páginas 18 a 22.

sustenta en la ley 79 del año 1988 y cuyas características son la sostenibilidad y desarrollar tres ejes:

- Económico, mediante actividades de producción de bienes o servicios.
- Social, atendiendo las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad de entorno.
- Cultural solidario, como dinamizador de los anteriores haciendo que los asociados cumplan sus responsabilidades como trabajadores o usuarios y simultáneamente sean sus aportantes y gestores a partir de la autogestión democrática, la cual les permite generar los recursos necesarios para soportar sus acciones en pro del desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Para poder realizar sus procesos económicos, sociales y culturales solidarios las organizaciones de la economía solidaria realizan de manera permanente, continua y oportuna actividades de educación solidaria desde su Proyecto Educativo Socio-empresarial PESEM que se reglamenta en la directiva 031 del año 2000 expedida por DANSOCIAL.

Dentro de las organizaciones de economía solidaria se encuentran las pre-cooperativas, cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutualistas, empresas comunitarias, empresas solidarias de salud, instituciones auxiliares de la economía solidaria y en general todas aquellas formas asociativas que

cumplan con los principios, fines, características y demás lineamientos en el marco del sistema de la economía solidaria.

Se han venido dando hechos cooperativos de producción en los que la organización, la sociedad y la responsabilidad en torno al interés social rompe con el criterio de que el cooperativismo es un movimiento de beneficencia o caridad dedicado a resolver problemas menores y a veces, problemas puramente personales o de pequeños grupos. Este criterio ha sido superado por un criterio de empresa popular, cuya finalidad es producir resultados económicos con beneficios sociales, no solo para los asociados, sino también para las comunidades según sea el rango de acción de las cooperativas.

COTAXI es una organización cooperativa del carácter privado constituida de conformidad con los principios fundamentales del cooperativismo que regula sus actividades y objetivo por la Ley 79 de 1988 y Ley 454 de 1998; con certificado de existencia No 01624 del 31 de octubre de 1961 inscrita en la cámara de comercio de Bucaramanga el 04 de febrero de 1997 bajo el No 466 del libro 1 bajo la denominación de “COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTA Y TRANSPORTADORES UNIDOS”. Y cuya sigla es: COTAXI LTDA.

La empresa como organización cooperativa adquiere la calidad de Multiactiva en razón a que se encuentra estructurada para atender varias necesidades, mediante la concurrencia de diferentes servicios en una sola entidad jurídica. Se encuentra organizada en secciones independientes para atender el servicio de transporte de Pasajeros y Mercancías con cobertura en el ámbito nacional. Se rige por la legislación cooperativa vigente, sus estatutos y reglamentos expedidos por los organismos competentes:

“Serán cooperativas multiactivas las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa”<sup>15</sup>.

“Las cooperativas de transporte serán, separada o conjuntamente, de usuarios del servicio, trabajadores o propietarios asociados, para la producción y prestación del mismo.

Parágrafo. Las cooperativas de transporte en sus diferentes modalidades gozaran de los siguientes beneficios:

---

<sup>15</sup> Ley 79/1988 Art. 63 y 75

- α El gobierno estimulará la constitución de cooperativas que tengan por objeto el servicio público de transporte automotor y reglamentará su campo de acción, organización y funcionamiento. Para su constitución no se exigirá autorización previa del Instituto Nacional de Transporte o de la entidad que haga sus veces.
- α Las cooperativas en las diferentes modalidades de transporte, tendrán prelación en la asignación de rutas, horarios y capacidad transportadora, siempre y cuando estén en igualdad de condiciones con los demás interesados en la prestación del servicio.
- α Para formalizar la desvinculación de un vehículo que haga parte de una cooperativa de transporte, se requiere de la presentación previa del paz y salvo de la cooperativa a la cual el vehículo este inscrito.”

La organización debe acogerse a una serie de normas y códigos de tránsito establecidos por el Ministerio de Transporte:

### **Leyes**

**336 de 1996** regula toda la actividad transportadora

**769 de agosto 6 de 2002** código de tránsito que regula toda la actividad de los conductores.

**105 de 1993 y 336 de 1996** regulan toda la actividad del transporte publico.

### **Decretos reglamentarios**

- ☒ **171 del 5 de febrero de 2001** (RAN) regula el transporte de pasajeros por carretera.
- ☒ **172 del 5 de febrero de 2001** regula la operación de los vehículos de taxi urbano.
- ☒ **173 del 5 de febrero de 2001** regula la actividad de vehículos de carga.
- ☒ **174 de 5 de febrero de 2001** regula la actividad del transporte especial.
- ☒ **176 de 5 de febrero de 2001** establece el régimen de sanciones y obligaciones para todos los tipos de vehículos de servicio público.

Por ser poseedor de una estación de servicio de suministro de combustibles y lubricantes, la cooperativa debe regirse por el **decreto 1521 de agosto 4 de 1998** expedido por el ministerio de minas y energía. Este reglamenta el almacenamiento, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio.

Así mismo las relaciones laborales, se pactan de acuerdo con lo establecido en el Código Laboral Colombiano.

A finales del año 2003 COTAXI LTDA era una de las 3.629 Cooperativas<sup>7</sup> Que existían en Colombia; y una de las 558 empresas cooperativas pertenecientes a la actividad económica del transporte<sup>8</sup> entre un total de 8.704 organizaciones cooperativas, siendo esta una participación del 6.41% dentro del porcentaje total de organizaciones del sector económico cooperativo.

De otro lado, la actividad económica en el sector cooperativo del transporte durante los períodos comprendidos entre los años 2000 y 2003 incrementó sus activos<sup>9</sup> en un 127.02% con un patrimonio total<sup>10</sup> de \$ 190.921.000, contando dicho sector con 68.926 personas asociadas<sup>11</sup> en el último año y presentándose un crecimiento en el número de asociados del 70.22% con respecto al año inmediatamente anterior.

## **2.1. OBJETO SOCIAL**

Organizar para sus asociados, todos los servicios relacionados con el transporte de pasajeros, carga, servicios especiales y de turismo; contribuyendo con ello al mejoramiento social económico y cultural de los

---

<sup>7</sup> Fuente: . Cámaras de Comercio, Superintendencia de Economía Solidaria, Superintendencia de Salud, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Transporte, Ministerio de Salud y Ministerio Del Interior. Cálculos realizados por el área de estadísticas e investigación de DANSOCIAL/03

<sup>8</sup> *Ibíd*

<sup>9</sup> *Ibíd*

<sup>10</sup> Fuente: CONFECOOP. Situación actual del cooperativismo Colombiano. Bucaramanga 29 de octubre de 2004

<sup>11</sup> *Ibíd*.

asociados y al desarrollo de la comunidad de acuerdo con su capacidad económica, fomentando la solidaridad y la ayuda mutua, actuando con base principal en el esfuerzo propio y mediante la aplicación y la practica de principios y métodos cooperativos y una eficiente administración.

## **2.2. SISTEMA PRODUCTIVO**

COTAXI como organización empresarial enmarca su accionar en los diferentes frentes que surgen en torno al sector económico del transporte, siempre bajo la filosofía de la solidaridad y el cooperativismo.

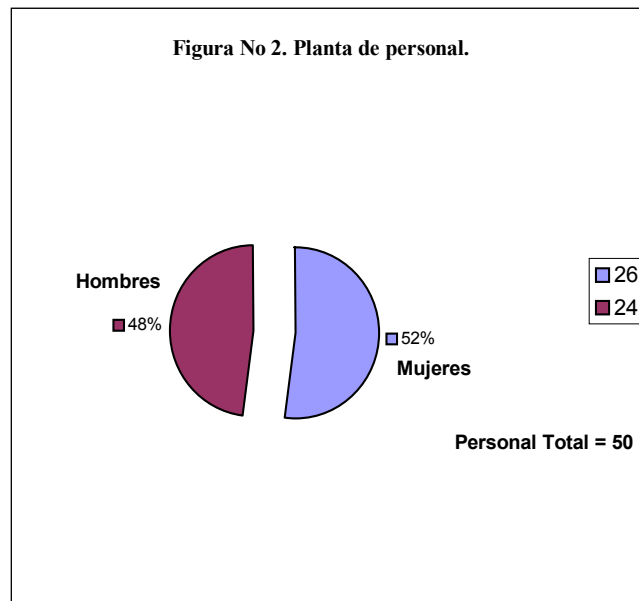
La permanente recepción de información proveniente del macro-sistema social (políticas estatales, comportamiento de los mercados, nuevas tecnologías y técnicas administrativas entre otras), ha llevado a que la empresa adopte procesos de mejoramiento que le permitan ofrecer calidad en sus servicios, lograr auto-sostenimiento y obtener ganancias en procura de incrementar los ingresos y servicios sociales para sus asociados, así como brindar salarios atractivos, capacitación permanente y servicios de bienestar social para sus empleados.

El sistema productivo está compuesto por varios subsistemas; el área administrativa de la empresa y las unidades de negocio; el área administrativa la conforman las secciones de Mercadeo, Sistemas

Financiero, Control Interno, Jurídico, Operativo, Secretaria General, Recursos Humanos y Gerencia General; por otro lado los subsistemas de negocios son los servicios de Taxi urbano, Super-Club (Intermunicipal), Telecarga, Estación de Servicio “La Gacela”, Almacén de Repuestos, Central de Radio, Turismo y Especiales.

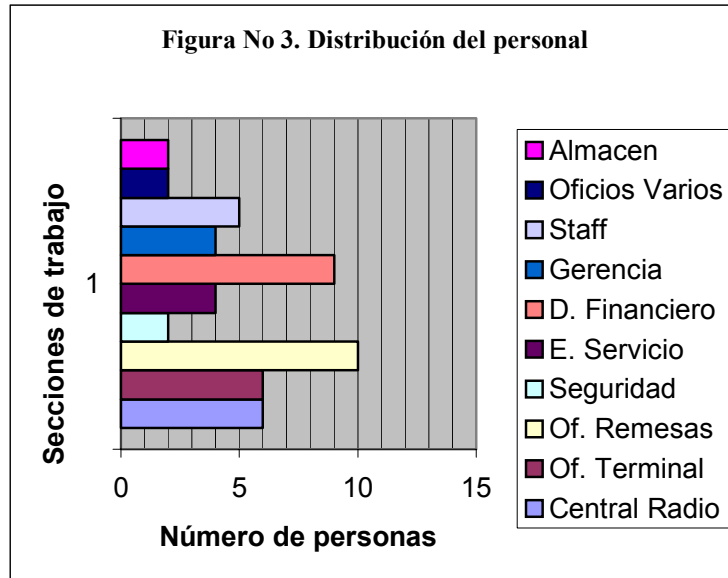
### 3. SUJETO DE INTERVENCIÓN

Figura 2. Planta de personal



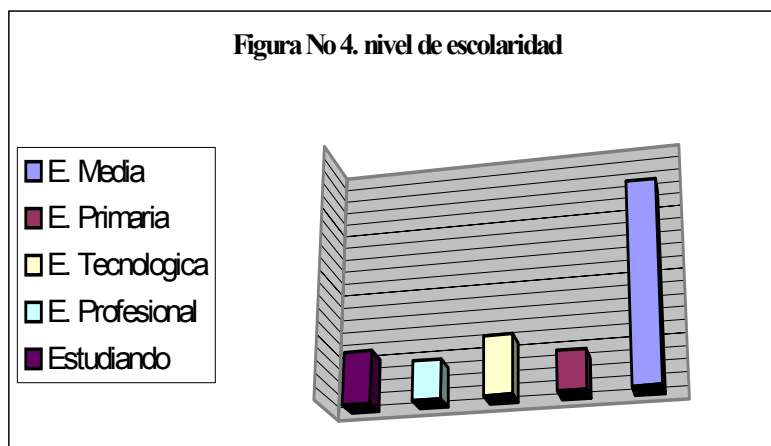
La intervención se enfocó a los empleados de la cooperativa COTAXI LTDA. Este Recurso Humano esta conformado por 50 (100%) personas de las cuales 26 (52%) son mujeres y 24 (48%) son hombres.

Figura 3. Distribución del personal



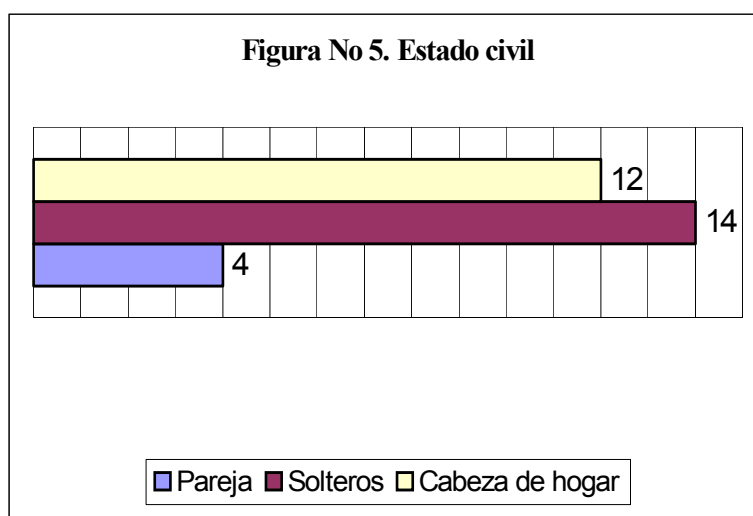
En el edificio principal de la cooperativa operan las secciones administrativas en las que se concentra la mayor parte del personal con 22 (44%) personas, el personal restante desarrolla sus actividades en las Secciones operativas así: en el Almacén 2 (4%) personas, en la Estación de Servicio 4 (8%) personas, en Seguridad 2 (4%) personas, en la Oficina de Remesas y Turismo 10 (20%) personas, en la Oficina del Terminal de Transportes de Bucaramanga 6 (12%) personas, y en la Central de Radio 6 (12%) personas. Este grupo humano mantiene un rango de edad que oscila entre los 20 y 40 años. Es de anotar que en la parte administrativa predomina la población femenina mientras en la operativa, predomina la población masculina.

Figura 4. Nivel de escolaridad.



En cuanto a estudios de educación formal, 31 personas culminaron educación media, 6 educación primaria, 9 educación tecnológica y 6 educación profesional. Actualmente 5 personas adelantan estudios universitarios y 3 personas adelantan estudios tecnológicos; solo una de estas personas que actualmente estudia sobrepasa los 30 años de edad.

Figura 5. Estado civil



4 personas conviven con su pareja ya sea en unión libre o casados, 14 personas se encuentran solteras sin hijos y 12 personas son madres cabeza de hogar. (28 personas sostienen económicamente sus hogares únicamente con lo que reciben de salario por su trabajo en esta cooperativa, las demás cuentan con apoyo económico de su pareja o familiares.)

## **4. CULTURA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN<sup>12</sup>**

### **4.1. ESTILO DE DIRECCIÓN**

La dirección de la empresa es centralizada en la gerencia, esto ocasiona permanente malestar entre los mandos medios ya que en el nivel operativo se apela al diálogo directo con el gerente para no cumplir ciertas órdenes que les han impartido sus jefes inmediatos.

Las personas en la organización trabajan por los resultados que se puedan obtener en el día a día, es por ello que cuando se intenta implementar alguna estrategia bien sea de mercadeo u otra índole, suele haber choque, generándose actitudes generalizadas de rechazo hacia las personas encargadas de implementarlas y una oposición abierta al cambio que solo puede modificarse si el gerente de la empresa ordena que se debe llevar a cabo, pues en el imaginario colectivo está la idea de que el señor Gerente es a la única persona de la empresa que no se le puede decir que no, pues, es quien tiene la potestad de vincular o desvincular personal.

---

<sup>12</sup> Enfoque tomado de “GERENCIA ESTRATEGICA” Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Humberto Serna Gómez, 2000, Pág 103-114.

## **4.2. LA CLARIDAD DE LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES**

Los principios y valores organizacionales no son claros en el personal que labora para la empresa ya que nunca ha sido interés de la administración establecerlos y mucho menos divulgarlos. Lo único claro en el personal es que la empresa debe ganar dinero permanentemente para poder subsistir en el mercado. Al no existir unos valores establecidos, cada empleado se hace una idea diferente de lo que debe representar la organización para la sociedad y del servicio que se debe ofrecer a la misma, dejándose ver diferencias marcadas en el servicio de una oficina a otra ya que en algunas el trato al cliente se puede apreciar amable y oportuno mientras en otras agresivo, lento y hasta descortés.

## **4.3. AUTONOMÍA INDIVIDUAL**

El nivel de responsabilidad de los empleados es bajo ya que no tienen independencia ni autonomía para actuar por lo que cada vez que se debe enfrentar una situación diferente a las cotidianas las inquietudes se remiten a la gerencia de la empresa para que allí se le de solución.

De otro lado las ideas nuevas que vienen de parte de los empleados son escuchadas pero casi nunca tenidas en cuenta para ser llevadas a la práctica.

Esta falta de autonomía ha llevado a que en unos casos el empleado vea la empresa como aquello a lo que se le debe sacar el mayor provecho económico posible, y busca las maneras de lograrlo para beneficio propio pero sin beneficiar a la empresa lo que genera despidos por hurtos de dinero o materiales y equipos de oficina, viáticos desmedidos, etc, en otros casos sencillamente no se genera sentido de pertenencia por la organización y da lo mismo laborar en ella o en cualquiera otra.

#### **4.4. ESTRUCTURA**

La estructura administrativa de cooperativa, esta compuesta por:

- α Asamblea General De Asociados<sup>13</sup>
- α Consejo de Administración<sup>14</sup>
- α Revisor Fiscal<sup>15</sup>
- α Junta de Vigilancia<sup>16</sup>
- α Gerente General<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Máximo órgano de administración de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los Asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias.

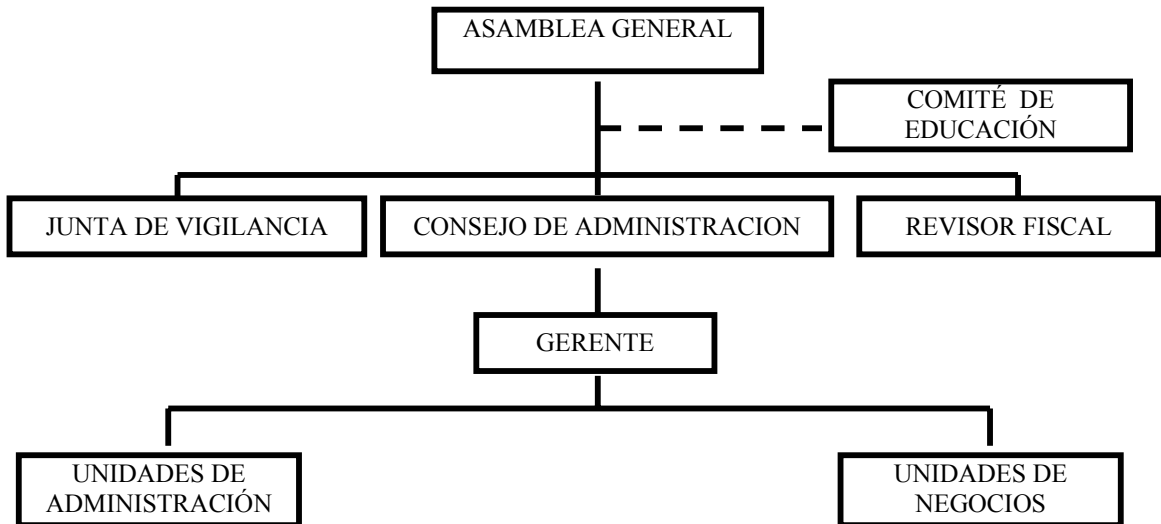
<sup>14</sup> Órgano de Administración de la Cooperativa, subordinado a las políticas y directrices de la Asamblea General.

<sup>15</sup> Es la persona encargada de la revisión contable y financiera de la cooperativa; debe responder por los perjuicios graves que ocasione a la cooperativa, a los Asociados y a terceros por negligencia, acción u omisión o dolo en el cumplimiento de sus funciones.

<sup>16</sup> Es el organismo de autocontrol, en lo referente a lo social interno y técnico, responsable ante la Asamblea General.

<sup>17</sup> Representante Legal de la Cooperativa y el Ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Tendrá bajo su administración y dependencia a todos los empleados de la Cooperativa.

Figura 6. Organigrama



Todo lo referente a la estructura se encuentra plasmado en los estatutos<sup>18</sup> internos de la empresa y, complementado en los reglamentos. Además, se han organizado comités especiales de acuerdo con las operaciones propias de la actividad económica con cada servicio permitiendo mayor participación de los asociados en la administración.

#### 4.5. SISTEMAS DE APOYO

Para una mayor operatividad y efectividad en los servicios que presta la empresa a sus clientes, se han venido sistematizando las oficinas de

<sup>18</sup> Los estatutos de Cotaxi tratan en forma general de la estructura orgánica de la sociedad, del engranaje que debe existir entre los diversos organismos que la integran; los deberes y obligaciones de los asociados, las funciones primordiales que corresponden a los organismos de gobierno y de control, sin perder de vista que por disposiciones legales en los estatutos deben contemplarse obligatoriamente ciertos aspectos como lo dispone la ley.

remesas, pasajes y giros, al igual que las de contabilidad, tesorería, control interno y cartera. Este cambio que genera la adopción de tecnología ha hecho que se retrasen algunos procesos, se cometan demasiados errores y se incrementen las quejas de los clientes debido a la falta de conocimientos en empleados que se resisten al cambio, ya que para algunos de ellos se torna difícil el manejo de computadores y sobremanera de los sistemas operativos de cómputo empleados para realizar transacciones entre oficinas. Por esto la gerencia ha optado por la vinculación de personal nuevo con conocimientos contables y de sistemas para la operación sistematizada entre oficinas y centros de servicios de la empresa.

#### **4.6. SISTEMAS DE RECOMPENSAS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES**

Desde la dirección de la empresa se concibe que la mayor recompensa que puede y debe recibir un empleado es que su salario le sea pagado en forma oportuna y completo; además, se piensa que el personal no tiene por que recibir mas incentivos que su salario pues para ello firma un contrato de trabajo y la empresa le está cumpliendo con lo pactado en dicho contrato. En cuanto a las sanciones es muy común pasar memorandos a aquellas personas que no cumplen con sus funciones y la mayor sanción para un empleado es no renovar su contrato laboral, por lo cual en la actualidad solo se realizan contratos por períodos de tres meses o máximo un año.

Lo que se puede notar en los empleados es que esta posición de la administración les genera una fuerte descarga emocional de resentimiento y una despreocupación por el futuro de la organización convirtiéndose así la empresa en “el paraguas” mientras sale otro trabajo mejor en una empresa donde se puedan sentir a gusto. Esto último hace que el personal joven y los más capacitados mantengan la expectativa de poder vincularse a otra empresa mientras que el personal de mayor edad o aquellos con baja capacitación se resignen a trabajar en la empresa que les da la oportunidad de devengar un salario.

#### **4.7. EL RECURSO HUMANO**

- **Las cosas que se comparten en el lugar de trabajo:**

El espacio de trabajo generalmente pequeño donde interactúan dos o más personas hace que se den tiempos de tertulia donde los participantes se actualizan de los últimos acontecimientos sucedidos en la empresa.

El personal de cada unidad administrativa está separado en cubículos lo que favorece la creación de pequeñas islas de personas entre las cuales se genera mayor camaradería y disposición a ocultar las faltas cometidas por sus compañeros pero dejando de importar qué sucede con el resto de compañeros de la empresa.

Entre los compañeros de cubículo se comparten infidencias de la vida diaria como los problemas de la casa o de pareja, entre otros.

Los cubículos se convierten en fuertes impenetrables a donde solo tienen acceso quienes laboran en ellos a menos que otra persona sea invitada a permanecer allí por un rato.

- **Las comunicaciones establecidas:**

En cuanto al lenguaje que se usa cotidianamente es muy común el uso de expresiones metafóricas alusivas al sexo y la creación de situaciones virtuales entorno a la intimidad de las personas “chismes”.

Entre los integrantes de cada una de las oficinas las comunicaciones son informales y directas. Se dicen las cosas sin ningún temor y en muchas ocasiones se hieren verbalmente.

Entre los empleados mas antiguos de la empresa es muy común encontrar diferencias por lo que dejan de hablarse entre si y mandan razones con las personas mas nuevas o si se hablan lo hacen en ocasiones extremas y en tono fuerte para no demostrar debilidad ante la otra persona.

Las órdenes se imparten verbalmente a los subalternos.

Cuando se debe reunir al personal para algo referente al trabajo, la información se hace llegar a cada persona por medio de memorando escrito y cuando la reunión se realiza con motivos diferentes al trabajo la información se hace llegar por medio de carteleras o vía telefónica.

En horas de la mañana antes de comenzar labores se da cierta interacción entre los empleados mientras disfrutan de una taza de café intercambiando información de manera descomplicada y amistosa.

- **Actividades que se realizan conjuntamente:**

Por el ramo de la economía en el que está inmersa la organización, la celebración del día de La Virgen del Carmen es algo que no se deja de realizar todos los años, rito que auspician quienes profesan la religión católica que entre otras cosas solo una persona del total del recurso humano no profesa dicha religión por lo cual goza de un respeto diferente entre sus compañeros.

Otra de las actividades importantes en la organización es la celebración de las novenas navideñas donde a cada empleado le corresponde un día para organizarla.

Una actividad propia de la empresa es la celebración de los cumpleaños entre los mismos empleados quienes voluntariamente aportan una cuota mensual de dinero para ello, siendo más fuerte la participación de quienes trabajan en las oficinas de la sede principal donde se realiza el festejo.

Las bebidas alcohólicas como la cerveza se utilizan con mucha frecuencia en los festejos y producto de ello se presentan roces y cruces de palabras hirientes que afectan las relaciones humanas.

Otras celebraciones infaltables en la empresa son las del día de las madres, el día de la mujer y Halloween; para ello, la gerencia pide que los empleados participen en la organización de dichas celebraciones.

Internamente la empresa realiza festivales deportivos en los que los empleados participan activamente; después de las actividades deportivas se aprovecha para festejar y departir entre compañeros.

- **Los sentimientos comunes:**

El personal operativo expresa mayor sentimiento de satisfacción en el trabajo que el personal profesional ya que estos últimos se sienten mal remunerados por la empresa y con poca autonomía para desempeñarse, pues, deben consultar todas sus acciones con la gerencia antes de ejecutarlas.

En general, los empleados al contrario de expresar sentimientos de apego por la empresa, expresan sentimientos de apatía por la misma ya que la observan como algo no propio con la cual adquieren compromisos laborales para recibir una remuneración y nada mas. Así mismo, en general entre compañeros no existen apegos emocionales ya que se dice que “el que llega no estorba y el que se va no hace falta” lo cual se refuerza con el hecho de que la rotación de personal en la empresa es constante.

## **5. EXPERIENCIA PRÁCTICA EN AL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN COTAXI LTDA**

La práctica se desarrolló durante el segundo periodo académico del año 2003 en la sección de personal de la Cooperativa de Taxistas y Transportadores Unidos COTAXI, y tenía por objeto asesorar al jefe de esta en el diseño de procesos que permitieran optimizar la administración del recurso humano en la organización.

### **5.1. FASE DE UBICACIÓN**

En la fase de ubicación se realizó la consulta de varios documentos tomados como fuentes de información que facilitarían la puesta en contacto con el sistema social en el que se debía intervenir; de otro lado, mediante entrevistas informales y de manera aleatoria se consultó al personal en las diferentes secciones administrativas y de negocios acerca de los roles y procesos que se estaban llevando a cabo dentro de la organización y de manera específica los desarrollados por la sección de personal. Esto dio como resultado un conocimiento inicial así como general de las directrices administrativas y operativas y sus antecedentes históricos, el diseño de la estructura organizacional, así como la interacción e interdependencia entre los subsistemas que componen la organización.

## 5.2. FASE DE DIAGNÓSTICO

En la fase de diagnóstico se examinaron los procesos de administración de recursos humanos y las técnicas aplicadas en cada uno de ellos al interior de la organización.

Cuadro No 1. Análisis de necesidades

Procesos	Necesidades	Intervención
<b>Provisión</b>	<p>a) En la cooperativa el reclutamiento de personal en la mayoría de los casos se da por medio de los asociados quienes previamente solicitan la vinculación de familiares o amigos para las vacantes que se presenten en la empresa.</p> <p>b) No se utilizan técnicas de reclutamiento, puesto que la persona recomendada es notificada e inmediatamente se envía a que se realice el examen médico de ingreso y luego de esto se le hace firmar el contrato de trabajo.</p> <p>c) No existen técnicas de reclutamiento ni se cuenta con instrumentos que definan parámetros para los perfiles del personal que se requiere para ocupar los diferentes cargos de la organización.</p> <p>d) No se realiza selección de personal.</p> <p>e) No se tienen criterios claros de selección de recursos humanos ni estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.</p> <p>f) Actualmente se vincula al personal y se envía al puesto de trabajo donde debe ir aprendiendo mediante el proceso de ensayo y error con la ayuda de los compañeros de la sección haciendo que el personal antiguo tenga que trabajar horas extras y en varias ocasiones doblarse en el horario de trabajo durante el tiempo que dure el aprendizaje del nuevo compañero.</p> <p>g) no se tienen periodos de prueba para las</p>	<p>Diseñar un subproceso de reclutamiento de personal adecuado a las necesidades de la organización.</p> <p>Diseñar un subproceso de selección de personal que permita vincular a la organización, las personas con el perfil mas adecuado para desempeñarse en el cargo</p> <p>Diseñar un subproceso de inducción para las nuevas personas que entran a hacer parte de la organización.</p> <p>Elaborar el manual de cargos.</p>

	<p>personas que se vinculan a la organización, pero los contratos se realizan por periodos de tres meses.</p> <p>h) No existen manuales que permitan determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización</p> <p>i) No existe un plan de carrera al interior de la organización.</p> <p>j) El personal se distribuye según las áreas de trabajo y sí es suficiente la cantidad de personal con que cuenta la cooperativa.</p>	
<p><b>Conservación y desarrollo</b></p>	<p>m) No se cuenta con un esquema técnico definido para establecer la remuneración de los empleados según el cargo que desempeñen y se realiza por mandato del consejo de administración de la cooperativa.</p> <p>n) La cooperativa permite la existencia del fondo de empleados y colabora con este para las diferentes actividades que realiza en beneficio de los mismos empleados.</p> <p>ñ) No se ha realizado la primera medición de clima laboral en la empresa</p> <p>o) El personal es visto como un gasto para la empresa.</p> <p>p) No existen escalas de medición sobre ausentismo laboral.</p> <p>q) Según la evaluación realizada por la Administradora de Riesgos Profesionales existen varias condiciones físicas de trabajo que se deben mejorar</p> <p>r) Aun no existe un programa de salud ocupacional para la organización</p> <p>s) No se realiza rotación interna del personal existiendo personal que ha permanecido ejerciendo durante mas de diez años las mismas funciones del cargo así como tampoco se han realizado diagnósticos técnicos que permitan tomar decisiones al respecto con alto nivel de certeza y cuando se realizan rotaciones de personal estas son esporádicas y obedecen a situaciones contingencias producidas por desordenes organizacionales no previstos.</p>	<p>Diseñar un subproceso de administración de salarios.</p> <p>Diseñar un plan de mejoramiento socio laboral adecuado a las necesidades diversas de los miembros de la organización.</p> <p>Diseñar un programa de salud ocupacional que permita crear y desarrollar mejores condiciones físicas, ambientales, higiene y seguridad para el desempeño de los cargos.</p> <p>Elaborar un programa de capacitación constante del personal.</p>

	<p>t) Se realizan actividades de capacitación esporádicas ofrecidas por la administradora de riesgos profesionales pero no existen programas de capacitación de personal al interior de la organización.</p> <p>u) No se le da importancia a la capacitación del personal puesto que se espera que la persona que ingresa a la empresa cuente con los conocimientos suficientes para desempeñarse en el cargo.</p> <p>v) Se permite a algunos funcionarios que lleguen sobre el tiempo establecido para el ingreso a laborar y reponer dicho tiempo en horario de descanso cuando realizan estudios de educación formal así como también se permiten anticipos sobre el salario mensual para pagos de matriculas o pensiones.</p> <p>w) Se han buscado profesionales de las ciencias sociales que dicten charlas y talleres de motivación al personal pero no se han generado cambios estructurales al interior de la organización que conlleven la generación de nuevos comportamientos en las personas</p>	
<b>Evaluación</b>	<p>k) No existe un método que permita evaluar técnicamente el desempeño del personal.</p> <p>l) Ausencia de evaluación.</p>	Diseñar un subproceso de evaluación del desempeño laboral
<b>Responsabilidad Social</b>	<p>x) No se cuenta con base de datos que suministre información para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización.</p> <p>y) No existen criterios técnicos para mantener una auditoria permanente a la aplicación y adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.</p>	Diseñar sistemas de registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos.

En la organización la incorporación de personal en la mayoría de los casos se daba por medio de los asociados quienes previamente solicitaban la vinculación de familiares o amigos para las vacantes que se presentaban en la empresa, tampoco se utilizaban técnicas para la incorporación, puesto que

la persona recomendada era notificada e inmediatamente se enviaba a realizar el examen médico laboral de ingreso y luego de esto se le hacía firmar el contrato de trabajo.

No se realizaban procesos para la selección de personal; es por ello que la calidad de los recursos humanos no correspondía en todos los casos a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos de la organización, debido a que no existían técnicas de reclutamiento ni se contaba con instrumentos que definieran parámetros en cuanto a los perfiles del personal requerido para ocupar los diferentes cargos de la organización.

La inducción en el puesto de trabajo no se daba en la organización al personal que ingresaba a laborar, sino que se vinculaba al personal y se enviaba al puesto de trabajo donde debía ir aprendiendo mediante el proceso de ensayo y error con la ayuda de los compañeros de la sección haciendo que el personal antiguo tuviera que trabajar horas extras y en varias ocasiones doblarse en el horario de trabajo durante el tiempo que tardara el aprendizaje del nuevo compañero.

No se tenía un periodo de prueba para el personal incorporado, pero los contratos se realizaban por periodos de tres meses.

No existían manuales que permitieran determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización; de igual forma no se hacían promociones o ascensos en la organización porque no existía un plan de carrera al interior de la misma.

El personal en la organización se distribuía según las áreas de trabajo.

El personal con el que contaba la cooperativa era suficiente para el desarrollo de las labores.

No existía un método que permitiera evaluar técnicamente el desempeño y la calidad del recurso humano.

No se contaba con un esquema técnico definido para establecer la remuneración de los empleados según el cargo desempeñado y esta se realizaba por mandato del consejo de administración de la cooperativa.

En cuanto a beneficios sociales para los empleados, la cooperativa permitía la existencia del fondo de empleados y colaboraba con este para las diferentes actividades que realizaba en beneficio de los mismos empleados.

No se realizaban mediciones de clima laboral en la empresa

El personal era visto como un gasto para la empresa.

No existían escalas de medición que permitieran determinar el nivel de ausentismo laboral.

Según la evaluación realizada por la Administradora de Riesgos Profesionales existían varias condiciones físicas de trabajo que se debían mejorar<sup>19</sup>.

No se realizaba rotación interna del personal existiendo personal que había permanecido ejerciendo durante mas de diez años las mismas funciones en su cargo así como tampoco se habían realizado diagnósticos técnicos que permitieran tomar decisiones al respecto con alto nivel de certeza.

Cuando se realizaban rotaciones de personal estas obedecían a situaciones contingenciales producidas por desordenes organizacionales no previstos.

Se realizaban actividades de capacitación esporádicas ofrecidas por la administradora de riesgos profesionales pero no existían programas al interior de la organización dándosele poca importancia a la capacitación del personal puesto que se esperaba que la persona que ingresara a la empresa tuviera los conocimientos suficientes para desempeñarse en el cargo.

---

<sup>19</sup> Observación e inspección de condiciones subestandar por centros de trabajo de la cooperativa multiactiva de taxistas y transportadores unidos COTAXI LTDA. ARP BOLIVAR, Marzo 22 de 2004.

Se permitía a algunos funcionarios llegar sobre el tiempo establecido para el ingreso a laborar y reponer dicho tiempo en horario de descanso cuando estos se encontraban matriculados en instituciones de educación formal y sus estudios les permitían perfeccionar sus conocimientos en el cargo que desempeñaban dentro de la organización.

Se buscaban profesionales de las ciencias sociales para dictar charlas y talleres de motivación al personal pero no se generaban cambios estructurales al interior de la organización que conllevaran la generación de nuevos comportamientos en las personas

No se contaba con una base de datos que suministrara información para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización ni existían criterios técnicos para mantener una auditoría permanente a la aplicación y adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Tal como se observa en el presente diagnóstico, la administración de Recursos Humanos en la cooperativa de transportadores COTAXI se desarrollaba de la manera tradicional enunciada por Mc Gregor, (acogiéndose a la llamada por él teoría "x") lo cual se ve reflejado en la cultura interna y el servicio al cliente.

Desde la práctica académica se busca generar un sistema de Recursos Humanos que basado en los principios de la administración por integración y autocontrol de las personas, permita mejorar las relaciones patrono-trabajador, las ganancias de la empresa y los empleados, el ambiente laboral de la organización y la calidad de vida de quienes participan en el desarrollo de la misma.

### **5.3. PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA**

#### **VISIÓN**

Organizar para COTAXI la sección de Recursos Humanos.

#### **MISIÓN**

Gerenciar procesos de Desarrollo Humano que faciliten el progreso de la organización y las personas que en ella laboran.

- ✓ **Objetivo No 1: Implementar el proceso de provisión de personal definiendo el perfil ocupacional y humano deseado para las personas que laboren en la cooperativa.**

#### **Estrategia No 1: Elaborar el manual de cargos.**

La elaboración del manual de cargos constituye la base de los procesos a desarrollar por la sección de recursos humanos de la empresa ya que

permite determinar el perfil del ocupante del cargo de acuerdo con el cual se podrán seleccionar las pruebas a aplicar en los procesos de selección así como las fuentes de reclutamiento; además, para determinar escalas salariales, facilitar las evaluaciones de desempeño, elaborar programas preventivos de salud ocupacional y de capacitación.

El manual de cargos consta de dos partes, la primera es la descripción del cargo que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos y la segunda es el análisis del cargo que determina los requisitos de escolaridad, responsabilidad y condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Para elaborar el manual de cargos se deben determinar los cargos a analizar y describir, elaborar un organigrama de la empresa para ubicar los cargos en ésta, elaborar un cronograma de trabajo, elegir los métodos de análisis entre los cuales tenemos la observación directa en el puesto de trabajo, cuestionarios, entrevistas y la combinación de éstos., preparar el material de trabajo a utilizar, crear un ambiente favorable, recolectar la información, seleccionar y redactar la información, por último se presenta a la gerencia para que sea aprobado y socializado.

**Estrategia No 2: Diseñar un Subproceso de reclutamiento de personal adecuado a las necesidades de la organización.**

Con este proceso se busca establecer un sistema de información mediante el cual COTAXI LTDA haga saber a las personas interesadas, las oportunidades de empleo que pretende llenar con el fin de atraer una cantidad suficiente de aspirantes y así abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Para ello se debe iniciar verificando las necesidades de personal que tenga la empresa, luego se determinan las fuentes que puedan proveer este personal y por último seleccionar las técnicas de reclutamiento a utilizar según el tipo de candidato requerido. Esto permitirá aumentar la proporción de candidatos dentro de los cuales se podrá escoger las personas más idóneas para desempeñarse en cada cargo, agilizar el reclutamiento y por ende reducir los costos del mismo mediante un ahorro de materiales y tiempo en la aplicación de técnicas. Este proceso inicia cuando el gerente de la empresa solicita al encargado de la sección de recursos humanos la vinculación de un nuevo empleado, para lo cual se puede aplicar una de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- α Archivos con hojas de vida de candidatos
- α Candidatos presentados por asociados o empleados de la empresa
- α Anuncios en las carteleras de la empresa

- ☒ Contactos con el SENA, universidades o centros tecnológicos
- ☒ Anuncios en diarios locales de mayor circulación
- ☒ Bolsas de empleo

**Estrategia No 3: Diseñar un Subproceso de selección de personal que permita vincular a la organización, las personas con el perfil mas adecuado para desempeñarse en el cargo.**

Lo que se busca es escoger y clasificar entre los candidatos reclutados, aquellas personas con mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarse bien en el mismo. Los criterios para escoger estas personas se basan en las especificaciones de cada cargo y en los perfiles ocupacional, humano y médico laboral de los candidatos que se postulan. Las especificaciones del cargo se conocen mediante un análisis y descripción de los cargos mientras que el perfil se obtiene con la aplicación de técnicas de selección.

Se puede dar el caso que después de comparar las características exigidas por el cargo y las de los candidatos varios de ellos cumplan con lo exigido por lo que se dejará a consideración del gerente de la empresa la decisión final de aceptar o rechazar. Para que la selección tenga alguna validez, se hace necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado el cual se fundamenta en las características del cargo vacante por lo que se debe comenzar por recopilar la información de cada cargo con respecto a los

requisitos y características que deben poseer los aspirantes y plasmarla en un documento escrito denominado manual de cargos.

Posterior a esto se eligen las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger los candidatos apropiados, estas pueden ser:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimiento o capacidad
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

En la administración participativa – democrática, las entrevistas prevalecen sobre las pruebas en la selección de personas sin decir que las pruebas pierden su importancia sino que pasan simplemente a ser un apoyo a la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto de los candidatos. Después de tomada la decisión se envía al admitido a realizar el examen médico de admisión.

Implementar este proceso representa para COTAXI rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a las nuevas funciones, satisfacción de la persona con su nuevo empleo, mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos, mayor estabilidad y

permanencia del personal y la consiguiente reducción en la rotación de personal, mayor rendimiento y productividad, mejora en las relaciones humanas, menor inversión y esfuerzo en capacitación y permite que las personas aprovechen al máximo sus capacidades conllevando éxito en el cargo.

**Estrategia No 4: Diseñar un Subproceso de inducción para las nuevas personas que entran a hacer parte de la organización.**

La propuesta es ofrecer al nuevo empleado un recibimiento que facilite su integración a la cultura organizacional para que el comportamiento que adopte dentro de la empresa sea adecuado a las expectativas que la organización y sus dirigentes tienen de él. Para ello se debe llevar a cabo un entrenamiento donde se familiarice al nuevo empleado con el lenguaje habitual de la organización, los usos y costumbres internos, la estructura de la organización, los servicios que ofrece la empresa, el rumbo corporativo, los valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus empleados. Con ello se espera que de ahí en adelante la persona se identifique y comporte comprometido con la empresa.

Entre las técnicas que se pueden aplicar tenemos:

- Videos institucionales

- Manuales de inducción
- Plegables institucionales
- Talleres
- Dinámicas de grupo
- Recorrido por las instalaciones de la empresa

✓ **Objetivo No 2: Implementar un proceso de Conservación y Desarrollo del Recurso Humano.**

**Estrategia No 5: Diseñar un programa de administración de salarios.**

Este programa sirve para recompensar adecuadamente el desempeño laboral y dedicación de los empleados de manera que sea equitativo para la empresa y los mismos empleados; remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa así como atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.

La coherencia interna de los salarios se logra mediante la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de cargos. La evaluación de cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que lo ocupan. Antes de definir las estructuras salariales de la empresa es conveniente investigar y analizar los salarios del mercado en el mismo sector económico, ya con estos datos, la

empresa compara con sus propios salarios y verifica si el esquema adoptado en la actualidad es satisfactorio o necesita correcciones.

En términos generales lo que se quiere dejar claro ante las directivas de COTAXI LTDA es que a las personas se les debe pagar en forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y entrenamiento de acuerdo con lo que la empresa pueda pagar, además de que los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas convirtiendo este derecho del empleado y deber del empleador en un factor que motive eficazmente el trabajo productivo: y por último, que los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa.

**Estrategia No 6: Diseñar un plan de mejoramiento socio-laboral adecuado a las necesidades diversas de los miembros de la organización.**

Para definir un plan de mejoramiento socio-laboral en COTAXI LTDA es necesario fijar objetivos y criterios, ósea, saber que espera la empresa con el establecimiento del programa y lo que le cuesta el establecimiento del mismo.

Con el plan se busca mejorar la calidad de vida de los empleados, mejorar el clima laboral, reducir el ausentismo y la rotación de personal, atraer y

mantener el recurso humano y por ende aumentar la productividad de la empresa, por tanto, los beneficios otorgados a los empleados deberán satisfacer alguna necesidad real, extenderse a todo el personal y tener una financiación presupuestada y sólida.

**Estrategia No 7: Diseñar un programa de salud ocupacional que permita crear y desarrollar mejores condiciones físicas, ambientales, de higiene y seguridad para el desempeño de los cargos.**

Con este programa se busca que en la empresa se logre crear y desarrollar condiciones físicas y ambientales que prevengan la presencia de factores de riesgo que puedan originar accidentes de trabajo y los efectos nocivos que se puedan desprender de estos eventos en la salud de los trabajadores a través de su identificación, análisis y control en el sistema organizacional.

Para ello se debe elaborar un panorama de riesgos para diagnosticar las condiciones de trabajo existentes, por medio de inspecciones planeadas en los lugares de trabajo, la información recolectada se confronta con unos estándares preestablecidos y considerados seguros. Después de esto, se establecen medidas de control que minimicen o eliminen la probabilidad de accidentes o emergencias. Entre las actividades que se deben realizar tenemos las brigadas de emergencia, capacitación en el manejo de situaciones de crisis para los brigadistas, preparación para emergencias, asesoría en simulacros y planes de evacuación, señalización y demarcación

de áreas, uso de elementos de protección personal, normas y procedimientos, registros y análisis de accidentalidad, diseño y estructura de planes de emergencia, selección técnica de extintores, capacitación en el uso de extintores.

**Estrategia No 8: Elaborar un programa de capacitación constante del personal.**

Con este programa se busca preparar y formar a las personas para el ejercicio profesional, este proceso educativo va desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales internos que afecten el clima organizacional. Con el entrenamiento del personal la organización ayuda a alcanzar los objetivos y proporciona oportunidades a los empleados de obtener reconocimiento, razones por las que el entrenamiento no es considerado un gasto sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización. Por medio del entrenamiento se puede transmitir información, desarrollar habilidades, desarrollar o modificar actitudes y desarrollar conceptos.

La elaboración de este programa implica un proceso de cuatro etapas así:

- Diagnóstico de necesidades de entrenamiento
- Programación del entrenamiento para atender las necesidades
- Implementación y ejecución

- Evaluación de resultados

Entre las técnicas de entrenamiento tenemos:

- Lectura de recursos audiovisuales
- Instrucción asistida por computador
- Juego de roles
- Dramatizados
- Instrucción en el cargo

✓ **Objetivo No 3: Implementar un proceso de evaluación**

**Estrategia No 9: Diseñar un Subproceso de evaluación del desempeño del personal.**

Por medio de la evaluación del desempeño del personal se le propone a la empresa establecer sistemas de medición alejados del parecer personal de los mandos medios o directivos cuya técnica facilite localizar problemas de supervisión, integración del empleado a la organización o al cargo que viene ocupando, desaprovechamiento de los empleados con potenciales más elevados que los requeridos en el cargo que ocupa y brindar condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y los individuales.

La responsabilidad de estas evaluaciones recae en la gerencia de la empresa llamada al apoyo de la dependencia de recursos humanos en el diseño, establecimiento, aplicación de técnicas y control del sistema.

Una evaluación del desempeño exitosa permite neutralizar la subjetividad al emitir conceptos de desempeño y comportamiento de los empleados, propuestas de mejoramiento eficaces, comprensión del subordinado sobre los objetivos de la evaluación, conocimiento de los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados, conocer las fortalezas y debilidades de cada empleado, elaborar programas de entrenamiento y capacitación basados en datos reales, auto-evaluación y autocrítica por parte del empleado e identificación de aquellos empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en ciertas áreas de actividad.

- ✓ **Objetivo No 4: Implementar el plan de responsabilidad social que permita un conocimiento real de quienes son las personas que trabajan en la empresa y cual es su desempeño.**

**Estrategia No 10: Diseñar sistemas de registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos.**

COTAXI LTDA requiere para el desarrollo de su misión, un sistema por medio del cual pueda asegurar que cada una de las partes que componen su

sistema opera de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos.

Este sistema se compone de cuatro etapas:

- Establecimiento de estándares deseados
- Seguimiento o monitoreo del desempeño
- Comparación del desempeño con los estándares deseados
- Mejoramiento continuo

El fin de este sistema es instaurar formas de control constructivas que conduzcan a las personas de manera sana y libre hacia los objetivos organizacionales propuestos y permitan que ellas también puedan alcanzar sus objetivos individuales y satisfacer las expectativas personales.

El control no puede costar más que el elemento controlado sino que debe ofrecer un beneficio mayor que el costo para que valga la pena ejercerlo. Los registros se pueden diseñar para el control de:

- Datos personales de cada empleado, que forman el registro de personal
- Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman el registro de cargos

- Datos acerca de los empleados de cada sección, que forma el registro de secciones
- Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman el registro de remuneración
- Datos acerca de los beneficios sociales, que forman el registro de beneficios sociales
- Datos sobre los candidatos, que forman el registro de candidatos
- Datos sobre cursos y actividades de entrenamiento, que forman el registro de entrenamiento

#### 5.4. PLAN OPERATIVO

Cuadro 2. Estrategia 1.

Objetivo No 1: Implementar el proceso de provisión de personal definiendo el perfil ocupacional y humano deseado para las personas que laboren en la cooperativa.			
Estrategia No 1: Elaborar el manual de cargos.			
ACCIONES ETRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN
Diseño del instrumento a emplear para la recopilación de la información.	El día 6 de noviembre se tendrá totalmente diseñado el instrumento	El instrumento permitirá la Identificación de las funciones, responsabilidades y componentes del perfil ocupacional, humano y médico laboral de cada cargo.	1 Manual de Cargos
Aplicación del instrumento.	El día 7 de noviembre se comenzará a aplicar el instrumento y esta actividad se termina el día 26 de noviembre.	Identificación de las expectativas de cada jefe sobre el tipo de perfil deseado.	
Estudio de la información recopilada.	El 28 DE Diciembre estará tabulada y ordenada totalmente la información	Identificación de perfiles de cargos para la empresa	

Diseño del documento que contiene los perfiles de cada cargo.	El día 15 de enero se tendrá listo el documento final.	El documento será validado por los jefes de sección y la gerencia.	
Presentación del documento para su aprobación.	El 20 de enero será presentado el documento final ante la gerencia general.	El jefe de personal contara con el manual de cargos, documento que será guía obligatoria para los procesos de selección de personal.	
Socialización de la experiencia y del documento.	Se debe realizar entre el 20 de enero y el 30 de enero de 2003.	Cada trabajador de la empresa recibirá un documento escrito que le indique las funciones y responsabilidades de su cargo.	

Cuadro 3. Estrategia 2.

Objetivo No 1: Implementar el proceso de provisión de personal definiendo el perfil ocupacional y humano deseado para las personas que laboren en la cooperativa.			
Estrategia No 2: Diseñar un Subproceso de reclutamiento de personal adecuado a las necesidades de la organización.			
ACCIONES ETRATEGICAS	META	INDICADORES DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN
Establecimiento de fuentes de reclutamiento para la organización	Definir mínimo tres fuentes de reclutamiento de personal calificado para ocupar los cargos.	Documento escrito donde se establecen las fuentes mas acertadas para la convocatoria de personal según los cargos a ocupar.	# Solicitudes Nuevos Empleados  # Empleados vinculados con el Perfil requerido
Recepción y clasificación de hojas de vida enviadas por candidatos.	Colocar a disposición de la sección de personal un mínimo de 20 hojas de vida de posibles candidatos.	Identificación de perfiles de acuerdo a los cargos requeridos.	

Cuadro 4. Estrategia 3.

Objetivo No 1: Implementar el proceso de provisión de personal definiendo el perfil ocupacional y humano deseado para las personas que laboren en la cooperativa.			
Estrategia No 3: Diseñar un Subproceso de selección de personal que permita vincular a la organización, las personas con el perfil mas adecuado para desempeñarse en el cargo.			
ACCIONES ETRATEGICAS	META	INDICADORES DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN
Diseño de instrumentos para entrevista de selección a los aspirantes.	Para el día 21 de diciembre la sección de personal contará con un instrumento para realizar la entrevista de selección.	Los instrumentos "Perfil Humano" y "Entrevista de Selección" serán de obligatoria aplicación en los procesos de selección.	# Empleados vinculados
Diseño de instrumento que permita obtener información necesaria sobre condiciones de vida al realizar la visita familiar.	El día 29 de diciembre la sección de personal contará con un instrumento para realizar la entrevista familiar.	El instrumento "Visita Familiar" será de obligatoria aplicación en los procesos de selección.	# Empleados vinculados con el Perfil requerido
Elaboración del flujograma de reclutamiento y selección de personal	El día 10 de enero la sección de personal contará con un instrumento para guiar consecutivamente el proceso de selección de personal.	El flujograma servirá como fuente de consulta para llevar a cabo el proceso de selección de personal.	
Presentación del documento para su aprobación.	El día 20 de enero la sección de personal contará con un manual de procedimientos para la provisión de personal.	El proceso a seguir para la provisión de personal será conforme a lo estipulado en el manual de procedimiento para tal fin.	

Cuadro 5. Estrategia 4.

Objetivo No 1: Implementar el proceso de provisión de personal definiendo el perfil ocupacional y humano deseado para las personas que laboren en la cooperativa.			
Estrategia No 4: Diseñar un Subproceso de inducción para las nuevas personas que entran a hacer parte de la organización.			
ACCIONES ETRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN
Elaborar un portafolio que contenga la visión, misión, objetivos, políticas, organigrama, historia, valores.	Este portafolio se dará a conocer antes del 29 de marzo de 2003.	El documento será guía obligatoria para el proceso de inducción al personal que ingrese a laborar en la Cooperativa.	# Empleados vinculados
			# Empleados Participantes

fechas especiales, incentivos, requisitos de ingreso, reglamento de trabajo y observaciones.			
Entrega del documento a empleados nuevos	A partir de la primera semana de abril se deberá entregar el documento a aquellas personas que ingresen a laborar en la empresa.	Los trabajadores nuevos conocerán y se identificarán con el rumbo corporativo de la Organización	# Empleados antiguos
Socialización del nuevo portafolio de inducción a los empleados antiguos para mostrar el norte al que se debe llegar entre todos.	Entre el 1 de abril y el 29 de abril.	Los trabajadores antiguos conocerán y se identificarán con el rumbo corporativo de la Organización	# Empleados Participantes

Cuadro 6. Estrategia 8.

Objetivo No 2: Implementar un proceso de Conservación y Desarrollo del recurso humano.			
Estrategia No 8: Elaborar un programa de capacitación constante del personal.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN
Desarrollar talleres de capacitación que involucren áreas temáticas relacionadas con el servicio a los clientes de la empresa	2 talleres durante el semestre académico.	Mejora en la prestación de los servicios.	# Total de empleados # Empleados capacitados

## 5.5. PROCESO DE INTERVENCIÓN

Cuadro 7. Objetivos y Estrategias de Intervención

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
	Estrategia No 1: Elaborar el manual de cargos.
	Estrategia No 2: Diseñar un Subproceso de reclutamiento de personal adecuado a las necesidades de la organización.
	Estrategia No 3: Diseñar un Subproceso de selección de personal que permita vincular a la organización, las personas con el perfil mas adecuado para desempeñarse en el cargo.

	Estrategia No 4: Diseñar un Subproceso de inducción para las nuevas personas que entran a hacer parte de la organización.
Objetivo No 2: Implementar un proceso de Conservación y Desarrollo del Recurso Humano.	Estrategia No 5: Diseñar un programa de administración de salarios.
	Estrategia No 6: Diseñar un plan de mejoramiento socio-laboral adecuado a las necesidades diversas de los miembros de la organización.
	Estrategia No 7: Diseñar un programa de salud ocupacional que permita crear y desarrollar mejores condiciones físicas, ambientales, de higiene y seguridad para el desempeño de los cargos.
	Estrategia No 8: Elaborar un programa de capacitación constante del personal.
Objetivo No 3: Implementar un proceso de evaluación	Estrategia No 9: Diseñar un Subproceso de evaluación del desempeño del personal.
Objetivo No 4: Implementar el plan de responsabilidad social que permita un conocimiento real de quienes son las personas que trabajan en la empresa y cual es su desempeño.	Estrategia No 10: Diseñar sistemas de registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos.

En el tiempo establecido para el desarrollo de la práctica académica no se lograron desarrollar todas las estrategias planteadas. A continuación expongo las actividades desarrolladas dentro de las estrategias que se llevaron a cabo:

- ✓ **Objetivo No 1: Implementar el proceso de provisión de personal definiendo el perfil ocupacional y humano deseado para las personas que laboren en la cooperativa.**

#### **Estrategia No 1: Elaborar el manual de cargos.**

Inicialmente se elaboró el manual de cargos ya que se constituía en elemento esencial para la ejecución de los otros objetivos planteados, así que con el cuadro de la nómina facilitado por el jefe de personal se

determinaron los cargos a analizar, se elaboró el organigrama de la empresa para ubicar los niveles jerárquicos de los cargos permitiendo establecer mas adelante grados de responsabilidad. Se elaboró el cronograma de trabajo por secciones comenzando por las administrativas y terminando con las operativas. Después de esto se seleccionó el método de análisis observando la disponibilidad de tiempo por parte de los empleados y la ubicación geográfica de sus lugares de trabajo por lo cual se combinaron dos métodos para la obtención de la información: la entrevista magnetofónica y el cuestionario escrito en cuya implementación fue necesario diseñar un formato con las preguntas que lo integran de manera que permitiera tener un conocimiento completo de las funciones que se realizan en cada cargo y del medio ambiente en el cual se desarrollan.

En la aplicación del método se implementó el cuestionario de entrevista con cada trabajador para recopilar la información de las funciones y con cada jefe de sección para recopilar la información sobre el trabajador deseable para los cargos, con esta información se hizo una estandarización de datos denominando los cargos en forma genérica según la identificación y naturaleza de los mismos, se establecieron funciones y responsabilidades y los perfiles humano, ocupacional y medico laboral.

En la actualidad la cooperativa cuenta con un manual de cargos que le permite a las personas encargadas de la selección y vinculación de personal,

establecer con certeza el perfil requerido para cada uno de los cargos; desde que se comenzó a utilizar este instrumento se han vinculado diez personas nuevas a la organización y se ha tenido en cuenta que cumplan con los perfiles requeridos. Ahora la empresa incurre en menos gastos ocasionados por vinculaciones ya que la rotación del personal ha disminuido ostensiblemente y los recursos destinados a este rubro se han direccionado a fortalecer la capacitación de los empleados.

**Estrategia No 2: Diseñar un subproceso de reclutamiento de personal adecuado a las necesidades de la organización.**

En lo referente al reclutamiento se inició verificando la manera como se venía realizando y si esa forma era la mas idónea o si por el contrario se debía mejorar, esto llevó a determinar fuentes de provisión de personal externas que facilitarían la consecución de recursos humanos con los perfiles requeridos para el desempeño adecuado de los cargos vacantes según el manual de cargos y aplicar las técnicas adecuadas para atraer ese personal. Dentro del proceso se involucran las personas recomendadas por los asociados o amigos de directivos pero no son la única opción con la que se cuenta sino que estas personas deben someterse al proceso de selección con los demás aspirantes. Para el reclutamiento de personal operativo se optó por enviar formalmente una carta al SENA haciendo la solicitud para las vacantes así como colocar folletos informativos en las carteleras de la

empresa; para reclutar personal profesional o especializado, se realiza la convocatoria mediante anuncios en diarios locales de gran circulación. Con las hojas de vida recibidas se crea el banco de datos lo que abre mayores posibilidades para escoger el perfil requerido.

Por cada vacante presentada se han recibido en promedio noventa hojas de vida, las cuales se han seleccionado previamente de acuerdo al perfil establecido en el manual de cargos, se han realizado quince procesos de selección por cada vacante. Los empleados antiguos han encontrado que las personas nuevas que ingresan a laborar, vienen con un nivel de conocimientos y habilidades proporcionales a las que ellos poseen, por lo que se han creado equipos de trabajo más eficaces lo cual además a proyectado una imagen renovada de la empresa hacia los usuarios.

**Estrategia No 3: Diseñar un subproceso de selección de personal que permita vincular a la organización, las personas con el perfil mas adecuado para desempeñarse en el cargo.**

Con el banco de hojas de vida de los aspirantes se procede a seleccionar las personas que encajan con mayor facilidad en las especificaciones del cargo, luego se les convoca a una entrevista inicial donde el entrevistador realiza una comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los aspirantes con lo cual se emite un concepto de cada uno; esto se

refuerza con la aplicación de pruebas psicotécnicas a cargo de la psicóloga de la empresa quien emite un concepto escrito dirigido a la persona encargada de la selección, con la aplicación de estas dos técnicas se seleccionan inicialmente tres aspirantes a quienes se les realiza una entrevista familiar en busca de conocer el lugar de residencia, la cercanía con el sitio de trabajo, el número de personas con las que comparte su residencia y relaciones con los demás integrantes de la familia al igual que con los vecinos; de esta entrevista se emite un último concepto y la información recolectada se pasa a manos del gerente para que sea él quien elija la al nuevo empleado.

Las personas encargadas de realizar los procesos de selección cuentan con un manual para ello. En este, se pueden apreciar paso a paso las etapas a desarrollar hasta la vinculación definitiva de la persona a la empresa. Hoy día la empresa cuenta con un Trabajador Social y una Psicóloga encargados de llevar a cabo la selección del personal. La empresa adoptó como estrategia fundamental la realización de la entrevista familiar del aspirante en su lugar de residencia acompañado de las personas que componen su núcleo familiar a fin de conocer el entorno que le rodea y el impacto que este pueda generar en su desempeño laboral y las relaciones sociolaborales con el resto de personas que componen la organización. De las personas que han estado en el proceso, se han incorporado tres de ellas.

#### **Estrategia No 4: Diseñar un Subproceso de inducción para las nuevas personas que entran a hacer parte de la organización.**

En el proceso de inducción, inicialmente se trabajó en el diseño del rumbo corporativo de la organización, este se denominó "RUTA 2005". Dentro de su planteamiento estratégico la ruta 2005 tuvo como visión ser la empresa transportadora sinónimo de excelencia y confianza en el oriente colombiano con la misión de ser un grupo humano dedicado a satisfacer en forma oportuna y segura las necesidades de los clientes todo esto direccionado a cumplir con el objeto social de la cooperativa; este rumbo corporativo fue producto de la aprobación dada por el consejo de administración para que se diseñara llevándose a cabo una serie de talleres donde se involucraron asociados, empleados y directivos a quienes se les pidió soñar con la empresa deseada en un futuro no muy lejano (2 años), del desarrollo de estos talleres surgió el rumbo corporativo de la empresa el cual se plasmó en un documento escrito y se puso a consideración del consejo de administración para su aprobación. Posteriormente se elaboró el manual de inducción, un documento escrito con la reseña histórica de la cooperativa, los servicios que ofrece tanto a asociados y empleados como a los clientes externos, su rumbo corporativo, logotipo distintivo, la ubicación geográfica de sus puntos de servicio y los pasos para llevar a cabo la inducción de los nuevos empleados. Con este documento y para comenzar la implementación del proceso se le solicitó al gerente de la empresa la elaboración de un video

institucional, el portafolio institucional y desarrollar este proceso con el personal antiguo que labora en la empresa.

En la actualidad el 100% de las personas que ingresan a laborar en COTAXI deben realizar el proceso de inducción antes de incorporarse a sus labores, esto ya se convirtió en política de la organización.

Actualmente el proceso de inducción cuenta con material de soporte para que la persona encargada de la administración del recurso humano pueda desarrollar de la mejor forma las actividades; entre el material de soporte elaborado para este fin esta el manual de inducción, el video institucional, un portafolio de servicios y adhesivos que recuerdan el rumbo corporativo planteado para la organización. Este proceso de inducción se ha comenzado a realizar con cada una de las personas que se incorporan a laborar. La inducción que se realiza con el personal recién vinculado ha permitido que estos adquieran un conocimiento total de lo que es la organización y se adapten con mayor rapidez a su ambiente de trabajo.

Con el personal antiguo de la empresa se llevó a cabo un proceso de reinducción, este proceso ha generado cambios de actitud en el personal que ya no se siente motivado únicamente por el salario devengado sino que ahora siente ser parte importante del desarrollo de la empresa a la que pertenece.

- ✓ **Objetivo No 2: Implementar un subproceso de Conservación y Desarrollo del Recurso Humano.**

**Estrategia No 8: Elaborar un programa de capacitación constante del personal.**

Se desarrollaron dos ciclos de capacitación entorno al tema de atención y servicio al cliente bajo la metodología “aprender haciendo”, en forma que los mismos empleados manifestaran las fallas que estaban teniendo, encontraran las causas y consecuencias de las mismas y propusieran alternativas de solución. Esta forma de trabajo ha dado excelentes resultados ya que se ha mejorado ostensiblemente la atención en cada uno de los servicios.

Se elaboró el Proyecto Educativo Social y Empresarial “PESEM”, en este se plantearon las siguientes estrategias:

**Educativas:**

- Reforzar los programas de capacitación actuales.
- Revisar la posibilidad de otorgar patrocinios para educación técnica en el SENA a los Asociados y sus familias.
- Fortalecer la educación cooperativa.

- Reproducir el espíritu solidario en los hijos de los asociados al igual que de los empleados mediante convenios con colegios de la red cooperativa.
- Promover conductas adecuadas para el desempeño laboral en empleados y asociados.
- Estimular la formación integral de las personas mediante el impulso de proyectos productivos para asociados, empleados y sus núcleos familiares.
- Promover el intercambio de productos y servicios entre los mismos asociados.

#### **Empresariales:**

- Promover el mejoramiento y/o la reposición de vehículos
- Estudio de clima laboral con la finalidad de atacar los puntos críticos.
- Estudio socio económico de asociados y generar alternativas de solución que aporten al logro de mejores condiciones familiares y laborales.
- Evaluación del desempeño laboral de empleados y asociados.
- Puesta en marcha del departamento de mercadeo y publicidad.

#### **Recreativas:**

- Desarrollar jornadas deportivas que estimulen la integración entre empleados y asociados.

- Ofrecer programas recreativos y de turismo a los asociados y empleados con comodidad en las cuotas de pago.

## **6. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN**

A partir de la implementación de los procesos de administración de Recursos Humanos en la empresa, esta ha venido presentando cambios a nivel administrativo y operativo:

Se ha dado mayor importancia al empleado permitiéndole participar en la elaboración de propuestas para el mejoramiento de las operaciones por lo que se han creado comités de desarrollo empresarial en los cuales los mismos empleados eligen un líder quien mensualmente es la persona que convoca a las reuniones y participa de un comité de asesoría a la gerencia el cual se lleva a cabo los primeros sábados de cada mes, tanto en los comités de gerencia como en los de sección se comparten ideas y se establecen tareas con su respectivo responsable y el nivel de cumplimiento se verifica en cada reunión.

En los comités se llegó a concluir que la imagen corporativa de la organización se debía mejorar por lo que se logró que el consejo de administración destinara una partida para el embellecimiento de las instalaciones de la empresa, incluso las oficinas que se encuentran ubicadas fuera de Bucaramanga, al igual que por primera vez en la historia de la empresa se unificó un uniforme de dotación con los colores que representan

a la organización, este se eligió mediante concurso donde los empleados participaron en los diseños y materiales de los vestidos. Dentro del cambio de imagen también se elaboraron escarapelas de presentación tipo carné donde los funcionarios al igual que con los uniformes de dotación participaron en su diseño.

De toda esta ola de cambio que se comenzó a generar al interior de la organización y teniendo como eje principal las ideas de los empleados se vio la necesidad de acelerar el proceso de sistematización de las oficinas para que trabajar en red y mejorar el servicio a los clientes, lo mejor de todo esto es que la empresa contrató con una entidad privada la capacitación en sistemas de cómputo a todo el personal sin que hubiera opositores a la iniciativa como sucedía en años anteriores ya que la propuesta surgió del seno de los mismos empleados, esto disminuyó sustancialmente la rotación de personal generando mayor tranquilidad y seguridad.

Se creó el buzón de sugerencias para que los clientes opinarán acerca del servicio recibido en la empresa, las sugerencias recibidas son leídas en los comités de cada dependencia y son los mismos empleados quienes resuelven las inquietudes de los clientes, cuando no es posible resolverlas, se remiten por medio del líder al comité de gerencia para que allí se le de respuesta.

Se estableció la ruta 2005, este fue el nombre que se le dio al rumbo corporativo de la organización, el desarrollo de esta actividad estratégica compenetró en un solo sentir al equipo de empleados ya que estos en conjunto con el consejo de administración, la gerencia y un gran número de asociados participaron de la elaboración del mismo estableciendo la visión, misión y valores corporativos para el engrandecimiento de la organización. Ahora el personal sabe hacia donde enfocar sus esfuerzos ya que conocen y han memorizado la visión, misión y valores corporativos de su empresa.

La participación de los empleados en la solución de los inconvenientes que se generan producto de las labores diarias en sus respectivos puestos o secciones de trabajo ha permitido mayor autonomía para realizar las actividades, mayor sentido de pertenencia hacia la empresa dado las responsabilidades que cada uno asume por voluntad propia y un ambiente laboral tranquilo sin la presión de jefes “mandones” que estén obligando o presionando para que se desarrollen los trabajos.

En enero de 2004 el consejo de administración de la cooperativa decidió incrementar los salarios de los empleados por encima de lo estipulado por el gobierno nacional como una forma de premiar la mejoría observada en el personal y en los ingresos económicos que obtuvo la empresa los cuales fueron muy superiores a períodos anteriores.

El consejo de administración decidió destinar una partida económica de apoyo al fondo de empleados de la cooperativa para que fuera utilizada en la financiación de proyectos personales de los afiliados que en la actualidad son todas las personas que laboran para la empresa.

Con la intervención de Trabajo Social, mediante la aplicación de los procesos administrativos de Recursos Humanos planteados desde el inicio de la práctica académica para COTAXI, la empresa ha venido adoptando una organización que le permite crecer al mismo tiempo que lo hacen las personas que allí laboran, esto se ha logrado optimizando los procesos internos mediante la provisión del personal que cumpla con un perfil adecuado a las necesidades de la organización, la capacitación permanente del personal, la delegación de responsabilidades propias de su labor al personal operativo y facilitando el autocontrol por medio del establecimiento de metas que eleven el ego de las personas. Por consiguiente, para no interrumpir los procesos que se vienen desarrollando y continuar con la ejecución de las estrategias que por el tiempo que dura la práctica académica no se lograron llevar a cabo, el consejo de administración de la cooperativa ha terminado con la sección de personal y ha creado la sección jurídica cuyo director pasa a ser el abogado de la empresa quien se desempeñaba como jefe de personal y asesor jurídico, también, ha creado la sección de Recursos Humanos cuyo director pasa a ser el estudiante de

prácticas de Trabajo Social y como apoyo estará una profesional en psicología.

## **7. CONCLUSIONES**

La administración de Recursos Humanos implementada desde el enfoque integracionista facilita la generación de cambios organizacionales que permiten el desarrollo de la empresa y al mismo tiempo el de las personas que allí laboran.

Es indispensable para la intervención profesional, establecer una planeación con objetivos claros y precisos de los procesos que se deben desarrollar al igual que indicadores para medir la efectividad de la gestión.

Las personas son el fundamento de la empresa para que esta se desarrolle y dicho desarrollo se vea retribuido en beneficios que permiten alcanzar los objetivos personales.

## **8. RECOMENDACIONES**

Es necesario que se continúe con el desarrollo permanente de los procesos de provisión y capacitación.

Se debe realizar un programa de salud ocupacional que esté acorde a las necesidades de la organización y estimule la participación del personal.

Se deben diseñar las acciones estratégicas para implementar la evaluación del personal siguiendo con la línea del autocontrol.

Se recomienda la implementación de controles estadísticos para el análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo que la administración de recursos humanos le imprime a la organización y al personal.

## BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Mc Graw Hill, 2000.
- CONFECOOP. Proyecto de Ley Para La Economía Solidaria. Radicado No 144 2003.
- CONFECOOP. Situación actual del cooperativismo Colombiano. Bucaramanga octubre 29 de 2004.
- DANSOCIAL. Directiva 031. Bogotá, Colombia. 2001.
- DANSOCIAL. Sección Educativa No1 Cooperativas. Bogota, Colombia. 2001
- Douglas McGregor. El lado humano de las organizaciones. Bogotá, Colombia. 2000.
- Ley 79 de 1998.
- Manual de Organización de Cooperativas de producción en el campo. Septiembre 1976. Bogotá, Colombia.
- Observación e inspección de condiciones sub-estándar por centros de trabajo de la cooperativa multiactiva de taxistas y transportadores unidos COTAXI LTDA. ARP BOLIVAR, Marzo 22 de 2004.
- Visión Sistémica del hombre en la organización. Carlos Eduardo Torres. Revista Humanidades UIS, VOL 27. 1998.