

PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA CALZADO BARRANQUILLA

BEJARANO VACA WILMER ALEXANDER
CAICEDO RUIZ GERMAN DAVID
CASAS SANCHEZ ERICA ROCIO
VELANDIA CARO JUAN DAVID

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2018

PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA CALZADO BARRANQUILLA

BEJARANO VACA WILMER ALEXANDER
CAICEDO RUIZ GERMAN DAVID
CASAS SANCHEZ ERICA ROCIO
VELANDIA CARO JUAN DAVID

Asesor de trabajo:

VELÁSQUEZ DIANA PATRICIA

Trabajo de grado para optar el título como
Profesional en Administración de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Julio del 2018

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a Dios por habernos permitido alcanzar este logro tan importante en nuestra vida.

A nuestros padres porque siempre han estado ahí apoyándonos incondicionalmente, por sus consejos, motivación y palabras de aliento que no nos dejaban decaer para seguir adelante en nuestra carrera, porque han sido el motor de nuestra vida, y sin ellos no habiéramos sido capaz de realizar este sueño.

Agradecimientos

A Dios, por habernos permitido llegar a este punto y por acompañarnos en el logro de nuestros objetivos.

A la docente Zulma Julieth Avellaneda A, Mg. En Docencia y asesora del presente trabajo.

A las directivas de la universitaria, que nos estuvieron guiando y apoyando en el proceso de formación.

A nuestros padres, que estuvieron siempre presentes apoyándonos en este largo camino.

Resumen

En este estudio de caso presentado por el seminario integrador, gerencia del talento humano (Calzado Barranquilla), donde contempla varios problemas que posee actualmente la organización, la cual busca generar un panorama referente al estado actual de algunas empresas a nivel nacional.

En el desarrollo del estudio de caso, se basó en la generación de estrategias dentro del departamento de recursos humanos, con el fin de abordar los principales problemas que aquejan la sostenibilidad de la organización.

El proyecto plantea cinco subplanes que brindarán un mayor funcionamiento a la organización, que buscarán la reducción de gastos, un aumento en el nivel de productividad, generando un aumento de sus utilidades y una proyección de consolidación en el mercado

Abstract

In this case study presented by the integrator seminar, management of human talent (Footwear Barranquilla), which includes several issues that currently owns the organization, which seeks to create an overview regarding the current state of some businesses nationwide.

In developing the case study was based on generating strategies within the human resources department, in order to address the main problems affecting the sustainability of the organization.

The project involves five subplanes that would provide greater performance to the organization, to seek cost reduction, an increase in the level of productivity, leading to higher profits and projected market consolidation

Glosario

Administración: Fundamentalmente para su funcionamiento y subsistencia, toda organización x necesita de los siguientes elementos: a) Recursos humanos b) Recursos financieros c) Recursos materiales. (Baquero, 2005).

Clima organizacional: Se relaciona con la conducta, estructura y procesos de la organización y la permite al empleado individual conformar sus actividades y expectativas relacionadas con la organización. (López Velásquez, 2004).

Estructura organizacional: Es el conjunto de relaciones estables existente entre los cargos (roles) de una organización. (Francés, 2006).

Gestión de los recursos humanos: Dirección del área de Recursos Humanos con responsabilidad por la gestión de todos los temas relacionados con las personas de la organización. (Alles, 2012).

Contenido

Introducción	10
1. Planteamiento del problema de investigación	¡Error! Marcador no definido.
1.1 Enunciado del problema	11
1.2 Formulación del problema	11
2. Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
2.1 General	¡Error! Marcador no definido.
2.2 Específico	¡Error! Marcador no definido.
3. Justificación.....	¡Error! Marcador no definido.
4. Marco de referencia.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1 Marco teórico	¡Error! Marcador no definido.
4.2 Marco conceptual	16
4.3 Marco legal.....	18
5. Metodología de la investigación	25
6. Esquema de la estructura organizacional	31
7. Subplan de administración de recursos humanos.....	36
8. Subplan de relaciones laborales	39
9. Subplan de servicios y prestaciones al personal.....	40
10. Subplan de higiene y seguridad industrial.....	41
11. Subplan para mejoramiento del clima organizacional.....	49
12. Planes de retiro adicionales a la seguridad social.....	64
13. Cronograma general de actividades.....	65
14. Presupuesto y flujo de efectivo.....	66
15. Esquema de la normatividad interna y externa.....	67
Conclusiones	69
Referencias	70
Lista de tablas.....	72
Lista de gráficas	73
Lista de ilustraciones.....	74
Lista de anexos.....	75
Anexos.....	76

Introducción

En la actualidad la administración del talento humano radica en los procesos administrativos que son: planear, organizar, dirigir y controlar, además establece estrategias idóneas para optimizar el adecuado desempeño del personal y contribuye a la realización personal de cada colaborador.

En la antigüedad el hombre era considerado como un recurso, y a través de los tiempos su valor ha venido evolucionando, llegando hasta el punto de ser parte primordial en una organización. Por tal motivo, es de gran importancia implementar técnicas para mejorar el bienestar de los empleados, logrando un sentido de pertenencia por la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos de la misma.

La estructura organizacional de una empresa es el pilar primordial para el buen funcionamiento de la misma, por ende, es fundamental establecer un direccionamiento adecuado que supla las necesidades de la empresa y logre alcanzar los objetivos propuestos.

Para ello, el presente trabajo de grado comprende los siguientes subplanes:

Subplan de administración de recursos humanos, donde se desarrollan planes y estrategias que contribuyan al mejoramiento de los procesos que competen al departamento de recursos humanos.

Subplan de relaciones laborales, se definirán las políticas de contratación de personal.

Subplan de servicios y prestaciones al personal, se establecerán las prestaciones de ley para el personal de la organización.

Subplan de higiene y seguridad industrial, se implementarán las normas de higiene y seguridad industrial establecida por la ley.

Subplan para mejoramiento del clima organizacional, se efectuarán estrategias que contribuyan al buen clima laboral dentro de la organización.

La finalidad de estos subplanes, es de contribuir al mejoramiento de la organización y al fortalecimiento de los procesos del departamento de recursos humanos.

En la última etapa de esta monografía, se darán las conclusiones que proceden del estudio de caso.

1. Problema de investigación

1.1. Enunciado del problema

Calzado Barranquilla S.A.S, desde su creación en el año 2000 hasta el año 2014, se ha caracterizado entre muchos aspectos porque sus ventas se han comportado al alza un año tras otro, sin embargo, en el análisis de sus operaciones del año 2014, presenta un descenso en sus ingresos operacionales con respecto a períodos anteriores, es de interés particular observar que en los últimos reportes se presenta una alta rotación del personal, lo que genera amplia preocupación para la alta gerencia.

Tabla 1.

Análisis del problema

Pronóstico

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
Disminución de ventas.	Falta de estrategias frente al mercado y aumento de competencia.	Disminución de utilidades.	Implementar nuevos canales de distribución y estrategias de mercado.
Rotación del personal y desmotivación.	Falta políticas salariales, de beneficios prestacionales, trabajo bajo presión y conflictos entre empleados.	Gastos de contratación excesivos.	Establecer políticas salariales adecuadas y estrategias de motivación.
Estilo de dirección inadecuado.	Aumento de gastos y disminución de recursos de la organización.	Una posible quiebra.	Crear una estructura organizacional y establecer políticas de disminución de gastos.

Nota: Autoría propia

1.2. Formulación del problema

Fundamentado en los planteamientos anteriores, y dada la relevancia del problema en Calzado Barranquilla S.A.S., la pregunta que orienta éste estudio de caso es la siguiente:

¿Qué acciones y estrategias se pueden desarrollar para mejorar el departamento de recursos humanos en Calzado Barranquilla S.A.S.?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan para el departamento de recursos humanos que permita mejorar los procesos en Calzado Barranquilla S.A.S., en el año 2015.

2.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del departamento de recursos humanos de la organización.
2. Diseñar un plan de mejora para el departamento de recursos humanos de la organización.
3. Establecer los diferentes controles que garanticen el cumplimiento del plan de personal.

3. Justificación

La gestión del talento humano es de vital importancia en las organizaciones, ya que contribuye al crecimiento, desarrollo y buen funcionamiento de la organización.

Con base a lo anterior, se realiza una propuesta para el estudio de caso, cuya finalidad en un corto plazo es reestructurar y complementar el área de recursos humanos en la empresa Calzado Barranquilla S.A.S., líder en la producción y comercialización de calzado en las líneas adulto e infantil en la ciudad de Bogotá, ésto fundamentado en las falencias que se evidenciaron en el departamento de recursos humanos y que afecta de forma negativa al resto de las áreas.

Por lo anterior, nace una propuesta de trabajo por parte de sus integrantes, quienes interesados en el mejoramiento de la empresa, a través del departamento de Talento Humano, deciden forjar bases sólidas para el futuro.

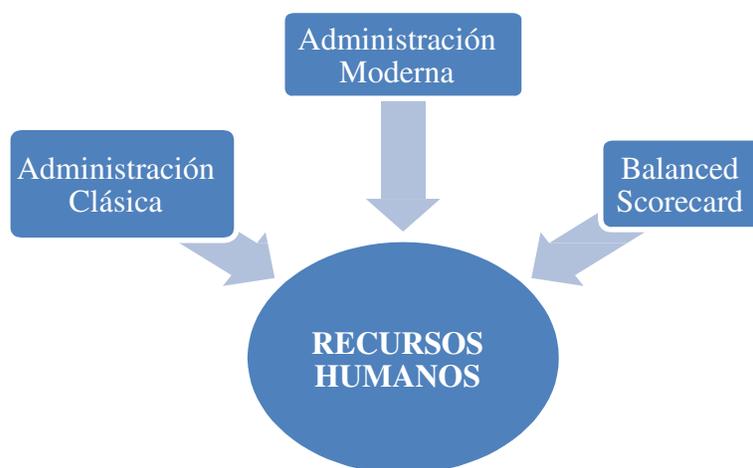
La finalidad de esta propuesta es establecer un plan y unas estrategias para la realización de un buen clima laboral, una estructuración administrativa adecuada, una implementación de procesos acorde a las necesidades, una identificación de perfiles para los cargos y unos planes de incentivo.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

Dentro del marco teórico se encuentran cuatro aspectos importantes del área de Recursos Humanos en la organización, donde se mencionan algunos aportes de autores con respecto al enfoque clásico (Administración clásica), enfoque conductual (Administración moderna) y el Balanced Scorecard, propuesta por Kaplan y Norton (herramienta de evaluación del recurso humano).

A continuación se encuentra la ilustración 1, que muestra la relación del recurso humano y su enfoque clásico y moderno en relación a la administración y el uso de la herramienta Balanced



Scorecard.

Ilustración 1. Recursos humanos desde los enfoques teóricos. Nota: Autoría propia.

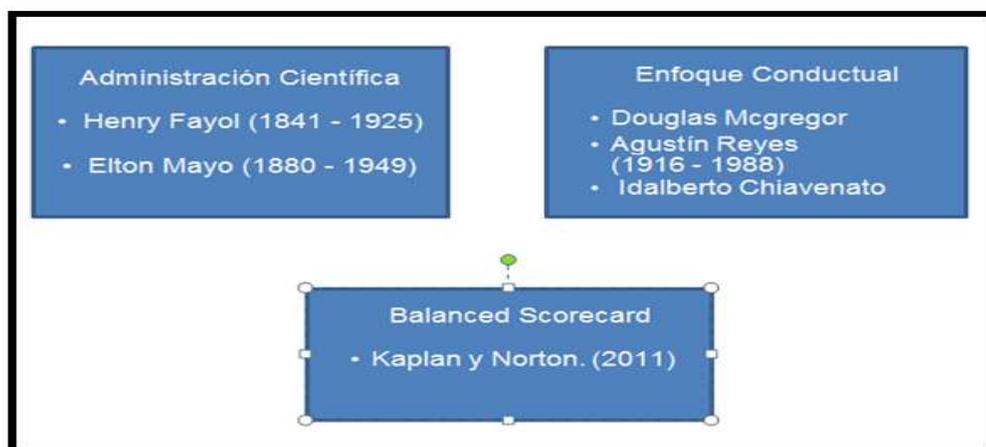


Ilustración 1. Autores y sus planteamientos en recursos humanos. Nota: Autoría propia.

De acuerdo a lo anterior, la teoría de la administración científica surgió por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX había poca oferta de mano de obra y la única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como se crearon el conjunto de principios para dicha administración. (Frederick Wilson Taylor, 1911).

Fayol fue el fundador de la escuela clásica, ya que fue el primero en sistematizar, pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. Posteriormente, Fayol trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, conservando mucha fuerza hasta la actualidad. (Henry Fayol, 1916).

De acuerdo a Hernández, Elton Mayo originó la teoría de las relaciones humanas basando la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción, dentro de una armonía laboral entre el “obrero” y el “patrón”. (Hernández, 2015).

Elton Mayo, estudió en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción, demostró que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos de la organización, si estos no son escuchados y considerados por parte de sus superiores. (Elton Mayo, 1945).

Más adelante en el enfoque conductual en la administración moderna, se encuentran tres autores importantes como son: Douglas McGregor; implementa la teoría X y Y, donde señala la existencia de dos estilos de dirección, estilo autoritario y estilo participativo. (Douglas McGregor, 1960).

Agustín Reyes, define que la administración se desarrolla bajo el enfoque del proceso administrativo donde divide en dos partes este proceso, la previsión, donde consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de una organización, e investigación y valoración de cómo se puede encontrar las empresas en condiciones futuras. La planeación, la cual consiste en la determinación del camino concreto de acción que habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar. (Agustín Reyes, 1992).

Idalberto Chiavenato, analiza la teoría como una disciplina del comportamiento profesional, indica lo que debe hacerse para formar profesionales reflexivos que estén en capacidad de discernir con base a un conjunto de ideas que funcionan como herramientas para el crecimiento de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2009).

Por otra parte Kaplan y Norton; con su herramienta del Balanced Scorecard busca identificar las principales falencias que tiene la organización frente a sus objetivos de direccionamiento,

determinando un equilibrio y unas estrategias que realice el mejoramiento, evaluando posibles escenarios a corto y largo plazo.

Estas teorías y la herramienta Balanced Scorecard muestran la importancia del talento humano frente a la empresa Calzado Barranquilla S.A.S, y señala los puntos que se deben tener en cuenta dentro del área de talento humano, muchos de estos aspectos no los desarrolla la empresa, generando las deficiencias evidenciadas en el caso de estudio.

4.2 Marco conceptual

El área de recursos humanos para toda organización, se convierte en uno de los pilares fundamentales de la misma, porque de ella se desprende el funcionamiento de las demás áreas, es por esto, que se debe establecer una política robusta y abierta a los cambios.

Son varios los aspectos que hoy obligan a las empresas a realizar una inversión de tiempo y esfuerzos que incluyan a las personas, y tal como lo menciona Chiavenato en su libro “gestión del talento humano” siempre existen nuevos desafíos en la gerencia, direccionamiento y estrategia del talento humano. (Idalberto Chiavenato, 2009).

La estructura de una empresa brinda un panorama más claro de los niveles de jerarquización e interrelación de las distintas áreas y elementos que la componen, por lo tanto se convierte en uno de los factores claves que determinan la operación y el desempeño.

Para Enrique B. Franklin, autor del libro “Organización de Empresas”, el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (Enrique B. Franklin, 2009).

Establecer un manual de funciones que permita evaluar las características necesarias que debe tener un aspirante al cargo seleccionado, esto dirigido en la planeación de un objetivo que proyectara el direccionamiento y ejecución que tendrá el cargo dentro de la organización, determinando las responsabilidades, límites y alcances, que delimitara el proceso de selección de los aspirantes.

Chiavenato citaba la selección de recursos humanos como la acción de escoger el hombre adecuado para el cargo adecuado, por lo tanto toda empresa debe establecer un manual de funciones y roles de cada cargo que permita contratar una persona idónea que cuente con las

habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar sus labores con mayor facilidad, lo anterior a fin de mantener y aumentar la eficiencia de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. (Idalberto Chiavenato, 2009).

Tal y como lo menciona el código sustantivo de trabajo, todo trabajador tiene derecho a percibir un salario mínimo que supla sus necesidades básicas y las de su familia en el orden de lo material, moral y cultural.

Existe además otras necesidades básicas, que al suplirlas contribuyen con el buen desarrollo de las actividades laborales.

Para Maslow existen cinco categorías de necesidades las cuales establece en un orden de importancia u orden jerárquico.



Ilustración 3. Pirámide de las necesidades de Maslow. Fuente: www.bbc.com

En un primer escalón sitúa las necesidades fisiológicas, que incluyen aspectos de relevancia para los seres humanos como los son: respirar, comer, beber, dormir, tener sexo, tener un techo, entre otras. En un segundo escalón, las necesidades de seguridad y allí se incluye poseer un empleo, tener ingresos, recursos y una estabilidad. Un tercer aspecto tiene que ver con el amor y reconocimiento. Para el cuarto lugar, las necesidades de estima, que no son más las que tienen que ver con logros, sentirse seguro de sí mismo, tener un estatus, fama, reputación y dignidad, y por último las necesidades de autorrealización.

Todas estas necesidades se satisfacen desde el empleo con el salario que se percibe por las

labores realizadas. De este salario depende que se puedan cubrir necesidades fisiológicas y de seguridad, sin embargo, para las empresas es un reto contribuir a la satisfacción de las demás necesidades y eso depende de su estilo de contratación, políticas de ascenso, planes de carrera, motivación por incentivos, beneficios para estudiantes, políticas de remuneración y demás.

Implementar un sistema de beneficios e incentivos propende a establecer un mejor clima laboral y ayuda a mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Frederick Taylor sostenía que los empleados podrían emplear un mayor esfuerzo si se les pagaba con incentivos financieros.

Existe también la compensación indirecta, Chiavenato la describe como el salario indirecto que resulta de la convención colectiva del trabajo, del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la empresa. La compensación indirecta incluye bonificaciones, propinas, comisiones, adicionales de servicios de salud, pagos por tiempos de servicio, gratificaciones, primas adicionales, horas extras (Nocturnas y diurnas). (Idalberto Chiavenato, 2009).

Para mejorar el área de recursos humanos de una empresa, es necesario identificar cuáles son sus principales falencias frente a logro de los objetivos del direccionamiento y así determinar las estrategias para aplicar evaluando escenarios a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior lo plantean Norton y Kaplan con el Balance Scorecard que consiste en tener cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y de innovación, todo orientado al talento humano.

4.3 Marco legal

Dentro del marco legal damos a conocer la normatividad, con el fin de evaluar los diferentes marcos de referencia en caminados bajo una organización, bajo las directrices propuesta para el caso de CALZADO BARRANQUILLA S.A., en el cual se prende desarrollar bajo un ámbito legal

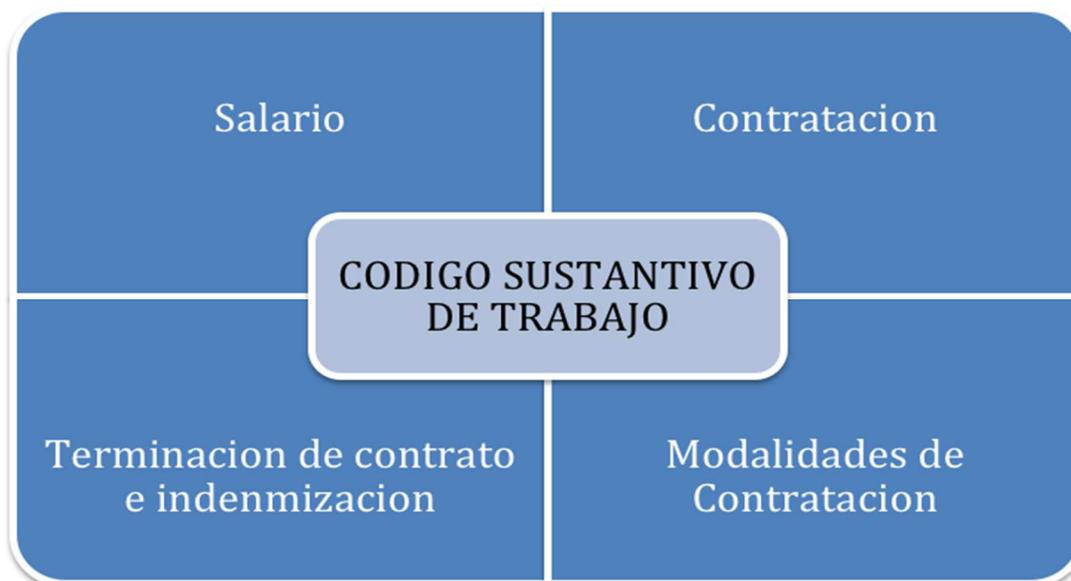


Ilustración 2. Código Sustantivo del Trabajo. Fuente: Autoría propia

Código sustantivo de trabajo: La Ley n. ° 50 de 1990

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

- **Salario**

- **Contrato**

Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

Artículo 23. Elementos esenciales.

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;

- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste, para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y
- c. Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

Clases de contrato trabajo

De acuerdo con la legislación laboral colombiana, los contratos de trabajo se pueden clasificar de la siguiente forma: 1. Accidental o transitorio: Inferior a un mes. 2. De obra o labor: Duración de la obra. 3. A término fijo: No puede exceder tres años. 4. A término indefinido: Duración indeterminada.

Modalidad de contratación

El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

Artículo 38. Contrato verbal.

Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

- 1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;
- 2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;

3. La duración del contrato.

Artículo 39. Contrato escrito

El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

Terminación de contrato e indemnización

El contrato de trabajo termina: 1. Por muerte del trabajador.2. Por mutuo consentimiento.3. Por expiración del plazo fijo pactado.4. Por terminación de la obra o labor contratada.5. Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento.6. Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de 120 días.7. Por sentencia ejecutoriada.8. Por decisión unilateral por parte del empleador o por parte del trabajador.9. Por no regresar el trabajador a su empleo.10. Incapacidad total del trabajador.11. Renuncia del trabajador.

Terminación de contrato por justa causa

En todo contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable. Esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente.

Terminación de contrato sin justa causa

Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo. (Juridico, 2015)

Acoso laboral

La ley 1010 de 2006 en su artículo 7, ha tipificado como acoso laboral por parte del empleador una serie de conductas de este contra sus empleados:

Se presumirá que hay acoso laboral si se acredita la ocurrencia repetida y pública de cualquiera de las siguientes conductas. Los actos de agresión física, independientemente de sus consecuencias; Las expresiones injuriosas o ultrajantes sobre la persona, con utilización de palabras soeces o con alusión a la raza, el género, el origen familiar o nacional, la preferencia política o el estatus social;

Los comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional expresados en presencia de los compañeros de trabajo; Las injustificadas amenazas de despido expresadas en presencia de los compañeros de trabajo; Las múltiples denuncias disciplinarias de cualquiera de los sujetos activos del acoso, cuya temeridad quede demostrada por el resultado de los respectivos procesos disciplinarios;

La descalificación humillante y en presencia de los compañeros de trabajo de las propuestas u opiniones de trabajo. (Gerencie.com, 2011).

- **Sistema de seguridad social integral**



Ilustración 3. Sistema de Seguridad Social Integral. Fuente: Autoría propia

Ley 100 de 1993

Sistema de seguridad social integral

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

El sistema general de pensiones

Tiene como objetivo garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, invalidez o muerte, mediante el reconocimiento de una pensión y prestaciones determinadas en la Ley.

También busca la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de población no cubiertos con el Sistema. Está compuesto por el Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida y el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad. (Social., 2015).

El Sistema de Seguridad Social en Salud (SGSSS) es la forma como se brinda un seguro que cubre los gastos de salud a los habitantes del territorio nacional, colombianos y extranjeros. Usted se afilia a la Entidad Promotora de Salud (EPS) que prefiera, recibe su Carnet de Salud y entra a formar parte del Sistema de Seguridad Social en Salud. Los servicios los recibe a través de una Institución Prestadora de Servicios (IPS), que como verá más adelante, le traerá muchos beneficios. El Sistema General de Seguridad Social en Salud funciona en dos regímenes de afiliación: el Régimen Contributivo y el Régimen Subsidiado. (Ministerio, 2004).

Sistema general de riesgos profesionales

Se establece el seguro social obligatorio para los trabajadores del sector privado, que incluye los derechos de los trabajadores, se definen los tipos de incapacidades, los beneficios en caso de un accidente de trabajo o una enfermedad profesional, se establecen las cotizaciones y las sanciones por incumplimiento a las obligaciones. (Concha & Velandia, 2011).

5. Metodología de la investigación

La presente investigación será de carácter eminentemente descriptiva, ya que su propósito está en determinar aquellos rasgos administrativos de Calzado Barranquilla S.A.S.

Según Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer se entiende por investigación descriptiva el acto que “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.”¹ (Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, 2006).

La presente es una investigación que se considera no experimental, ya que la información se obtuvo una sola vez y se analizó con una aplicación única en los sujetos de investigación.

Cabe agregar que Ortiz Uribe en el 2004, identifica la investigación no experimental como “el tipo de investigación en la que no hacen variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, se obtienen datos y después estos se analizan. En la investigación no experimental el control es menos riguroso que en la experimental.”².

Por lo anterior, se establece una investigación de estudio de caso, donde existen unos apartados ya establecidos o dados, donde además se pueden realizar unos supuestos para lograr establecer estrategias de mejora.

Preparación de un Estudio de Caso

La elaboración del Estudio de Caso comprende los siguientes pasos: diseño del estudio de Caso, recopilación de la información, análisis de la información, redacción del informe y diseminación.

¹ Síntesis de "*estrategia de la investigación descriptiva*", en *manual de técnica de la investigación educacional*, de Deobold b. Van Dalen y William j. Meyer. 12 de septiembre de 2006.

² Diccionario de la metodología de la investigación científica, Frida Gisela Ortiz Uribe, 2004.

Diseño del Estudio de Caso

El diseño es el plan de acción a seguir, donde se especifican y estandarizan la orientación y el enfoque del Caso, los procesos de recolección y análisis de la información con el fin de conferir mayor fiabilidad y validez al Caso. En este paso se establecen:

Antecedentes

Esta sección describe, de manera resumida, la experiencia y el contexto en el cual ésta tiene lugar. En la descripción de la experiencia, se pueden incluir elementos sobre los costos y otros recursos financieros y no financieros involucrados si resultan útiles para entender mejor el caso.



Ilustración 4. Proceso para la elaboración del estudio de caso. Fuente: BID

El propósito

Define el para qué del Estudio de Caso, es decir, cuál es el objetivo de hacer el Caso en función de los aprendizajes que se desean extraer del mismo, del contexto, y de los posibles destinatarios y usos de esa información.

La(s) pregunta(s) de reflexión

Se trata de la pregunta o preguntas que se espera responder; ayuda(n) a enfocar los objetivos

del Caso, es decir, qué se desea conocer mediante el Caso, de ahí la importancia de que esta pregunta o preguntas estén bien definidas.

La o las unidades de análisis que delimitarán las fronteras del Caso

La unidad de análisis es el qué o quién que está siendo explorado. Es decir, es donde se enfoca la mirada de quien elabora el Caso con el fin de recolectar información y responder a las preguntas planteadas. Estas preguntas darán la pauta para definir si el estudio se enfoca en todo el proyecto o iniciativa y sus resultados, o si alternativamente, el análisis se concentrará en alguna dimensión o proceso específico del proyecto o iniciativa (por ejemplo, el proceso de adquisiciones o la dimensión de participación ciudadana).

Los métodos e instrumentos de recolección de la información

Estos se definen de acuerdo con la pregunta(s) a responder y la naturaleza de la información a recolectar y sus fuentes. Los métodos e instrumentos dependen también de los recursos disponibles para la realización del Caso.

Los métodos para analizar e interpretar la información

El objetivo principal del análisis de la información recogida es identificar patrones que agreguen valor a las explicaciones existentes.

Recopilación de la información

El objetivo de esta fase será la recolección de información que ayude a responder a las preguntas planteadas al inicio del Caso. La recolección de información *no es un procedimiento lineal* sino el resultado de la interacción permanente entre las preguntas definidas, y la experiencia que se está analizando, es decir, las preguntas pueden ser reformuladas a medida que se avanza en el Caso.

Análisis de la información

El objetivo principal en la fase de análisis es depurar, categorizar o tabular y/o recombinar la información recogida confrontándola de manera directa con la (s) pregunta (s) inicial (es) del Caso.

Los métodos de análisis de la información son variados. En estas pautas se sugiere el análisis

de contenido que implica revisar, categorizar la información, y buscar e identificar patrones. Para llevar a cabo el análisis de contenido se sugieren los siguientes pasos:

Revisión y categorización de la información

La revisión de la información recopilada se puede realizar con base en un conjunto de categorías o códigos previamente definidos por quien realiza el Estudio de Caso y de acuerdo con las preguntas del mismo.

Es importante asegurarse que las categorías sean mutuamente excluyentes. Sin embargo, un segmento podría clasificarse bajo varias categorías. Quien realiza el análisis debe usar su mejor juicio para determinar qué categoría asignar a cada segmento de información.

A medida que se va categorizando la información, se debe ir evaluando la solidez de las explicaciones que van surgiendo, contrastándolas con el resto de la información disponible y explorando críticamente explicaciones alternativas.

Búsqueda e identificación de patrones

Una vez se complete la categorización de la información recolectada, se buscan patrones adicionales en la información clasificada en cada categoría.

Este simple proceso de clasificación y categorización puede ser insuficiente para identificar patrones significativos. Es necesario profundizar el análisis y examinar estos patrones en cada categoría a la luz de otras variables con las que pueden estar correlacionados.

Redacción del informe

Escribir el informe del Estudio de Caso significa llevar sus resultados y hallazgos a un cierre¹⁰.

En general, se recomienda: redactar el Caso teniendo en cuenta la audiencia del mismo, utilizando un lenguaje claro y simple de forma que pueda ser comprendido por personas externas al mismo; escribir párrafos cortos y evitar el uso excesivo de acrónimos; incluir citas y referencias cuando sea pertinente; y reconocer la participación y el esfuerzo de los individuos o equipos que hicieron posible el análisis y documentación de sus procesos o experiencias; y limitar su extensión a un máximo de 15 páginas.

El informe debe elaborarse de acuerdo con las necesidades de la audiencia prioritaria a quien está dirigido.

Dada la versatilidad del Estudio de Caso, no existe un formato para la presentación de sus

resultados, sin embargo, es recomendable que se incluyan los siguientes acápite:

Introducción:

Incluye la presentación del Caso, su propósito y justificación, planteamiento de las preguntas que orientan el caso y de sus antecedentes.

Preguntas de reflexión:

En esta parte se presentan las preguntas que son el eje de reflexión del Caso. Si el o los autores lo consideran necesario pueden incorporar una breve descripción de la literatura sobre el tema que ayude a contextualizar la pregunta y las conclusiones y recomendaciones del caso.

Los métodos de recolección y análisis de la información usados para el Caso pueden ser descritos brevemente en esta sección, o desarrollados en un anexo.

La narración del Caso:

Se recomienda hacer uso del método narrativo para describir el Caso¹¹. Este método permite explicar el flujo de acciones del Caso dentro de su contexto o circunstancias específicas en las cuales éstas ocurrieron. El producto de esta narración es el relato, que organiza en una secuencia coherente los acontecimientos en función de su contribución al desarrollo del Caso, y de las respuestas a las preguntas de reflexión.

Lecciones y recomendaciones:

Las lecciones y recomendaciones deben aportar elementos para responder a las preguntas iniciales del caso, que a su vez parten de la hipótesis de trabajo del proceso o experiencia analizados. A lo largo de su desarrollo, el relato del Caso ha venido presentando al lector la evidencia e información en las que se sustentan estas lecciones y recomendaciones.

Anexos:

Para facilitar la lectura del Caso se sugiere poner en anexos la información cualitativa y cuantitativa de soporte, los métodos e instrumentos de recolección y análisis usados, y las fuentes consultadas (excepto en casos de confidencialidad), entre otro material que quien elabora el Caso considere pertinente.

Diseminación:

La diseminación de un Caso de Estudio puede realizarse mediante publicaciones, páginas de

internet, comunidades y redes de práctica y conocimiento, y eventos presenciales como brown bag lunches, cursos, conferencias y seminarios. La diseminación consiste en transmitir a los interesados los hallazgos y las lecciones aprendidas producto de la investigación, según los medios más adecuados, y con el propósito de lograr su re-uso.³

³ Pautas para la elaboración de un estudio de casos. publications.iadb.org, autor: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Mar 2011.

6. Esquema de la estructura organizacional

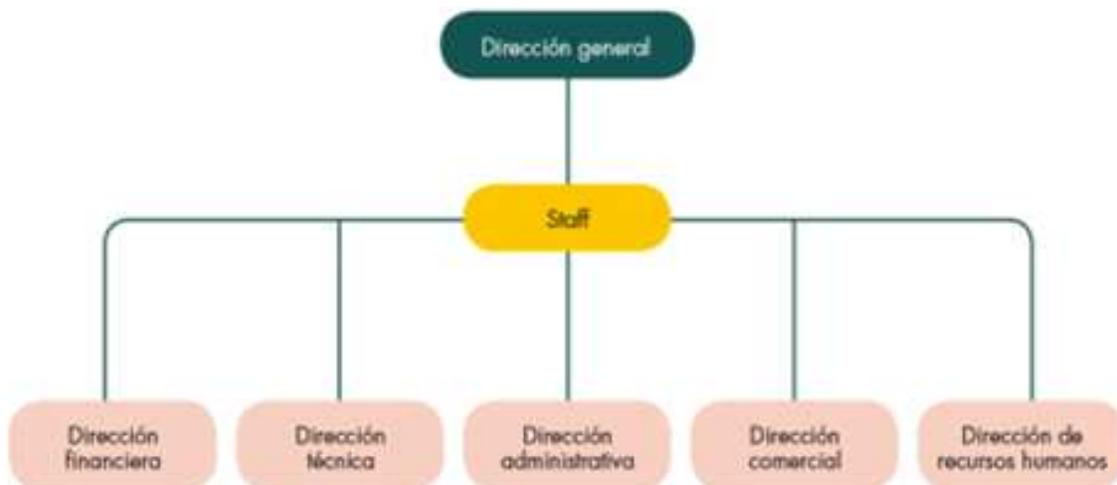


Ilustración 5. Organigrama actual de la empresa. Fuente: Caso Seminario Integrador Gerencia de Talento Humano.

En el caso de estudio de Calzado Barranquilla S.A.S, representa falta de líneas de mando y autoridad, esto conlleva a que los empleados se encuentre en un ambiente laboral de conflictos, en una alta desmotivación, esto basado en una inadecuada planeación en la ejecución de procesos y en el desarrollo de tareas desempeñando cargos diferentes a los inicialmente contratados o de acuerdo a su perfil laboral.

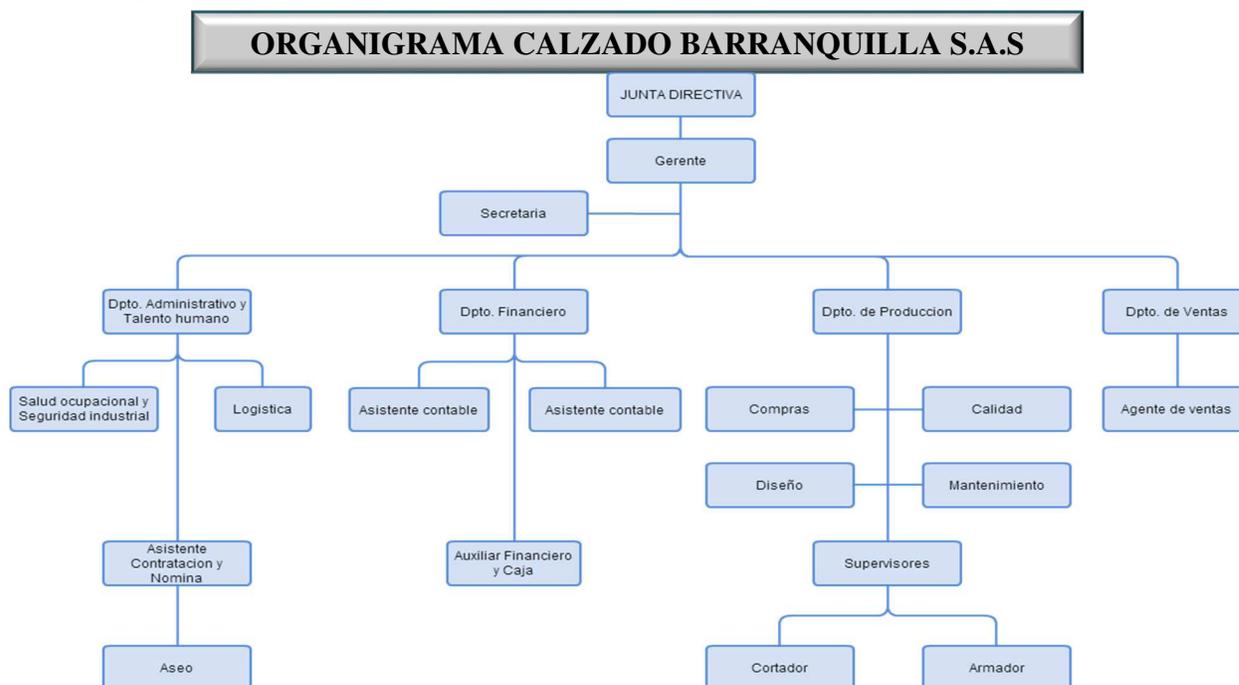


Ilustración 6. Propuesta de organigrama para empresa Calzado Barranquilla S.A.S. Fuente: Autoría propia

El modelo de organigrama se modifica debido a la duplicidad de funciones y cargos que no estaban acorde a la funcionalidad de la organización. Además se realiza un nuevo enfoque a los mandos administrativos.

Se presenta el siguiente esquema de organigrama vertical con el fin de lograr una restructuración de la organización que supla todas las demandas que se generan en la empresa Calzado Barranquilla S.A.S. Este modelo organizacional o jerárquico contribuirá para una comunicación asertiva y una funcionalidad de los empleados más productiva.

Según la ilustración número 8 se muestra el orden jerárquico de la siguiente manera:

En primera instancia encuentra la junta directiva, quien es la máxima autoridad en la organización.

Seguidamente, en orden descendente se encuentra el gerente, quien tiene a cargo una secretaria.

En una línea inferior de mando, encontramos los departamentos: Ventas, Financiero, Administrativo y Recursos Humanos y Producción, con los siguientes a cargo:

Departamento Administrativo y Recursos Humanos: tiene a cargo el asistente de contratación y nomina, logística, Salud Ocupación y seguridad industrial.

Departamento financiero: Tiene a su disposición un asistente de contabilidad, asistente de tesorería y auxiliar de facturación.

Departamento comercial: Tiene al mando agente de ventas.

Departamento de producción: Tiene a cargo Diseñar, Calidad, Mantenimiento, Compras, Supervisores, división de operarios distribuidos entre Cortadores y Armadores.

Adicionalmente se incentivarán las practicantes universitarias bajo el Decreto 055 del 14 de enero de 2015, que busca proponer apoyo a las áreas de recursos humanos y producción en temas administrativos.

Tabla 1.
Departamentos y dependencias

DEPARTAMENTOS	DEPENDENCIAS	
Dpto. financiero	Asistente tesorería, asistente contabilidad.	Auxiliar facturación.
Dpto. Admón. y RRHH	Logística, salud ocupacional, asistente contratación.	Aseo y cafetería.
Dpto. Comercial	Agentes comerciales.	
Dpto. Producción	Calidad, mantenimiento, compras, supervisores.	Cortadores, armadores.

Fuente. Autoría propia

Logo



Ilustración 7. Logo Calzado Barranquilla S.A.S. Fuente: Autoría propia.

El logo de la empresa Calzado Barranquilla se elaboró basado en los colores de la bandera del departamento de Barranquilla, haciendo alusión a su nombre, también se encuentra un tacón como la letra C y un par de zapatos como la letra B, estos últimos hacen referencia a todos los tipos de calzado que fabrica y comercializa la empresa.

Misión

Ser una Empresa reconocida en la elaboración y comercialización de calzado, orientada a ofrecer la mejor calidad y variedad en productos de venta, brindándole a nuestros clientes las mejores opciones de compra, contando con un grupo de trabajo dispuesto y comprometido,

nuestra razón de ser está basada en la confianza y lealtad; ofreciendo un excelente servicio con un estilo único de atención y calidad.

Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de calzado tanto nacional e internacionalmente, logrando un crecimiento consecutivo para luego abrir nuevas sedes en todo Latinoamérica, nuestro crecimiento radica en la estabilidad por medio de la planeación y el trabajo en equipo para el 2020.

Objetivo

Mejorar la rentabilidad de la organización, a través de procesos administrativos enfocados a la mejora continua en un contexto global en el 2017.

Objetivos Corporativos

- Transmitir un mensaje de conservación de nuestro entorno a través de nuestros productos.
- Ofrecer productos de la más alta calidad entregando un valor agregado a nuestros consumidores ganando su respeto y lealtad.
- Considerar los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento, utilizar todas nuestras capacidades para desarrollar e innovar cada vez más, con nuevos productos que satisfagan las incipientes necesidades de nuestros consumidores.
- Optimización constante de los recursos físicos, tecnológicos y financieros.

Valores Corporativos

Respeto por el Medio Ambiente

Calzado Barranquilla S.A.S., se da a conocer por ser una compañía que constantemente actúa en pro de la conservación del entorno.

Trabajo en Equipo

Calzado Barranquilla S.A.S., trabaja en equipo, para nosotros la unión hace la fuerza, y trabajamos propiciando un excelente ambiente de trabajo y el completo desarrollo de las capacidades de nuestros trabajadores.

Pasión

Calzado Barranquilla S.A.S., se apasiona por su labor, para así ofrecer a nuestros consumidores un producto de excelente calidad.

Responsabilidad

Valor fundamental con nuestros consumidores y el entorno, donde por medio de nuestras acciones nos comprometemos a brindar lo mejor de nuestros productos.

Compromiso

Todos lo que hacen parte de Calzado Barranquilla S.A.S., se sienten orgullosos de pertenecer a ella y es por esto que su labor la realizan con dedicación y entrega total.

7. Subplan de administración de recursos humanos

En la empresa Calzado Barranquilla S.A.S., se evidencia que no posee un departamento de recursos humanos competente frente a sus funciones, por consiguiente se observan falencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que no se cuenta con unos manuales establecidos para las diferentes áreas o departamentos que componen la organización, determinando los perfiles, los alcances y las líneas de mando.

Para el proceso de contratación se determinaran tres etapas bajo las solicitudes de los departamentos de la organización, mediante estudio del perfil y presupuestos que se presente para la vacante, el área de recursos humanos comprenderán los siguientes:

- Preselección
- Selección
- Vinculación.

Actualmente en la empresa Calzado Barranquilla S.A.S., no se encuentra establecido un manual de preselección, selección y reclutamiento que indique como debe realizarse el proceso, por lo tanto se aconseja a la empresa implantar un manual en la realización del proceso.

Este manual comprenderá el paso a paso de la debida realización del proceso de selección y reclutamiento.

Dicho manual se encuentra en el anexo 1

La propuesta de manual de funciones se basa en evaluar las características necesarias que debe tener un aspirante al cargo seleccionado, esto dirigido en la planeación de un objetivo que proyectara el direccionamiento y ejecución que tendrá el cargo dentro de la organización, determinando las responsabilidades, limites, alcances, que delimitara el proceso de selección de los aspirantes.

El manual de funciones elabora un desglose de las habilidades, y experiencia necesaria para seleccionar el mejor candidato para ocupar el cargo.

Dichas fichas se encuentran en el anexo 2.

IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE	GERENTE GENERAL	
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL	
VACANTES	1	
JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA	
PERSONAL A CARGO	SI	
HABILIDADES	Liderazgo, sentido de pertenencia,	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Representar legalmente ante las autoridades de cualquier orden o naturaleza y ante otras personas naturales o jurídicas, con facultades para innovar, transigir, comprometer, desistir, recibir, otorgar poderes y en general toda aquella facultad necesaria para el cabal cumplimiento del objeto social de la compañía.		
FUNCIONES ESCENCIALES		
<p>.Dirigir dentro de las normas y orientaciones que dicte el junta directiva, vigilar los bienes de la misma, sus operaciones técnicas, su contabilidad y correspondencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cumplir y hacer cumplir los estatutos · Celebrar contratos, acuerdos y todo tipo de negocios dentro del giro ordinario de las actividades del negocio, en las cuantías de las atribuciones permanentes señaladas por la Junta directiva. · Adquirir equipos, muebles y enseres que sean necesarios para la adecuada administración y funcionamiento, · Organizar y dirigir 		
RESPONSABILIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> · Responder por la administración legal, sus inversiones y actos jurídicos. · Vigilar los bienes sus operaciones técnicas contables y su correspondencia. · Cumplir y hacer cumplir los regímenes · Manejo de la información confidencial a su cargo. · Mantenerse actualizado en los procedimientos y procesos del Sistema Integrado de Gestión de la empresa y aplicarlos 		
NIVEL DE ESTUDIOS		EXPERIENCIA
Profesional, en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Derecho, Economía y/ o demás carreras Administrativas o Comerciales con Especialización, en áreas Financieras, Administrativas, de Negocio o afines.		De cuatro (4) a cinco (5) años en cargos y/o áreas relacionadas.
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
_____	_____	_____

Ilustración 8. Ejemplo ficha manual de funciones. Fuente: Autoría propia

Calzado Barranquilla S.A.S., presenta el siguiente cuadro de escala de salarios, donde proyecta un alto nivel de gastos administrativos.

Director	\$3.000.000,00 + gastos
Gerente de Ventas	\$4.000.000,00 + gastos
Gerente de Administración	\$6.500.000,00 + gastos
Gerente de Finanzas	\$ 3.000.000,00 + gastos
Jefes de Departamento. 2 en cada gerencia.	\$ 1.500.000,00
Agentes de Ventas	\$ 1.000.000,00 + comisión 2%
Jefe de producción	\$ 3.000.000,00
Operarios	\$ 900.000,00
Secretarias y Administrativos	\$ 800.000,00

Ilustración 9. Tabla salarial. Fuente: Caso seminario integrador Gerencia de talento humano.

Mediante la propuesta de reestructuración organizacional presentado en la ilustración 10, se proyecta la siguiente escala salarial, atendiendo la ley de protección de los salarios establecido, buscando dinamizar y reducir los gastos administrativos.

ESCALA	DESCRIPCION	SALARIO
1	GERENTE GENERAL	3.000.000
2	DEP. FINANCIERO	3.000.000
	DEP. ADM Y RRHH	6.500.000
	DEP. COMERCIAL	4.000.000
	DEP. PRODUCCION	3.000.000
3	LOGISTICA	1.000.000
	SALUD OCUPA.	1.000.000
	CALIDAD	1.000.000
	MANTENIMIENTO	1.000.000
	COMPRAS	1.000.000
	AGENTES DE VENTAS	1.000.000
4	SECRETARIA	800.000
	SUPERVISORES	800.000
	ASIST. TESORERIA	800.000
	ASIST. CONTABILIDAD	800.000
5	CORTADORES	800.000
	ARMADORES	800.000
	AUX FACTURACION	640.000
	ASEO	640.000
		31.580.000

Ilustración 10. Propuesta salarial. Fuente: Autoría propia

8. Subplan de relaciones laborales

La empresa Calzado Barranquilla S.A.S., no posee una política establecida sobre el tipo de contratación que se debe realizar, esto causa inconvenientes ya que esto puede generar posibles conflictos internos y a nivel legal, debido a que se podría estar incurriendo en una falta legal al contratar un empleado con un contrato no favorable a las funciones a realizar.

Evaluando los principales problemas que presenta Calzado Barranquilla S.A.S se recomienda los siguientes tipos de contratos para los diferentes departamentos:

Para directivos: Un contrato a término fijo (1 año).

Para personal administrativo: Un contrato a término fijo (1 año).

Para Operarios: Un contrato por obra labor.

Los contratos se regirán bajo las leyes presentadas en el código sustantivo del trabajo y se brindara todas las prestaciones de ley establecidas.

Regidos por el Código Sustantivo del trabajo se propone la elaboración de un reglamento interno de trabajo que busca determinar responsabilidades de las empresa y lo empleados, condiciones para el buen funcionamiento de la organización.

Los días laborables para el personal administrativo son de lunes a sábado medio día y para el personal operativo de lunes a sábado.

HORARIO		
Personal administrativo		
Lunes a viernes	Mañana:	8:00 a.m. a 12:00 m.
	Hora de almuerzo:	12:00 m. a 1:00 p.m.
	Tarde:	1:00 p.m. a 5:00 p.m.
Personal operativo: por turnos rotativos		
Primer turno:	6:00 a.m. a 2:00 p.m.	Nota: Con períodos de descanso de diez minutos.
Segundo turno:	2:00 p.m. a 10:00 p.m.	
Tercer turno:	10:00 p.m. a 6:00 a.m.	

Ilustración 11. Horario de trabajo. Fuente: Propia

9. Subplan de servicios y prestaciones al personal

Las prestaciones son los pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores como lo son; salud y seguridad, vacaciones, pensiones, becas por educación, descuentos en productos de la compañía, entre otros.

En el desarrollo de este sub-plan, se describen los servicios y prestaciones de ley con las que podrá contar el personal de Calzado Barranquilla S.A.S.

Por lo anterior mencionado, los servicios y prestaciones serán las siguientes:



Ilustración 12 Servicios y prestaciones al personal. Fuente: Autoría propia

Las escalas salariales y prestaciones sociales, se pueden evidencia como lo demuestra el anexo 3.

10. Subplan de higiene y seguridad industrial

En el caso de estudio los empleados de Calzado Barranquilla S.A.S, no cuentan con elementos de protección suficientes y de la calidad que se requiere para el desarrollo de sus funciones. El nivel de accidentalidad y ausentismo es alto.

En los casos laborales que se han presentado en la organización, los dueños cubren todos los gastos médicos del empleado, y ofrecen una compensación económica con la que convencen al empleado de no generar reclamación alguna a futuro. También le aseguran su continuidad de contrato con la empresa.

El campo de la seguridad y la salud en el trabajo crece diariamente, no solo en popularidad sino también en exigencias, tanto desde el punto de vista legal como del administrativo y social. En la actualidad el trabajador conoce mejor la importancia y la seguridad para el mismo, de ella depende la supervivencia y su permanencia como una persona útil siendo capaz de generar ingresos suficientes que le permiten vivir dignamente, a él y a su familia.

Plan de mejora e implementación de la norma OHSAS 18001:2007

De acuerdo a Rodríguez, citado por Fernández (2012), el programa de seguridad y salud en el trabajo requiere tiempo, no solo de las personas encargadas del programa sino también de todos aquellos que laboren dentro de la empresa, los miembros del Comité de Salud Ocupacional, quienes deben ser de apoyo permanente para la seguridad industrial, establecer tiempos para la realización de inspecciones, instaurar tiempo en donde los supervisores puedan liderar acciones seguras por parte del grupo de trabajo que se encuentran a su dirección y cuidado, y destinar tiempos para que los trabajadores puedan recibir una adecuada capacitación y entrenamiento en cuanto a la seguridad de los procesos que deben ejecutar, de manera continua y permanente.

Además, se requiere tener un presupuesto para dar soporte al programa de acciones preventivas y correctivas. Y, finalmente, se establece que la persona encargada del programa tenga los conocimientos y la experiencia necesaria para llevar adelante todas las actividades que el programa de seguridad y salud en el trabajo. (Fernández, 2012).

Adicionalmente, para la implementación de la norma OHSAS 18001: 2007 debemos tener en cuenta que es un modelo documentado para organizar y trabajar en el sistema de seguridad y

salud en el trabajo, por consiguiente, el modelo es similar y compatible con los sistemas de gestión basados en las normas de medio ambiente ISO 14001 y calidad ISO 9001, basado en el compromiso de mejora continua y el ciclo Deming; Planificar – Hacer – Verificar – Actuar, su propósito es facilitar su compatibilidad con la norma ISO 9001: 2008 e ISO 14001: 2004.

Fases de la implementación, norma OHSAS 18001: 2007:

El proceso de implantación de la norma consta de 10 fases que son muy importantes para desarrollar dentro de Calzado Barranquilla S.A.S.



Ilustración 13. Implementación Norma OSHAS. Fuente: Autoría propia (adaptado de <http://intranet.ugc.edu.co/>)

Fase 1

La alta dirección define la política, incluye un compromiso de prevención de los daños, deterioro de la salud, de mejora continua en la gestión y desempeño de la seguridad y salud, asimismo, incluye el compromiso de cumplir con los requisitos legales de aplicación en la

organización, por tanto, será la protagonista de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, ya que resulta imprescindible que se cuente con el compromiso de la gerencia en la implementación de la norma OHSAS-18001: 2007.

Fase 2

Antes de la implementación de la norma, la organización debe contar con un plan de prevención sencillo, comprobar que se ejecute el plan, y asegurarse que se encuentre por escrito.

Fase 3

La empresa se obliga a designar ciertos miembros de la alta dirección, para que gestionen el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fase 4

La puesta en marcha del Sistema, no deberá recaer en una sola persona, por tanto, se recomienda crear un comité aunque no sea un requisito propio de la norma. De esta forma se consigue integrar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional según la norma OHSAS 18001:2007 en todas las condiciones.

Fase 5

Aunque no se trate de un requisito de la norma OHSAS18001, normalmente es necesario elaborar un manual para el desarrollo del sistema de gestión, así que el manual estará formado por instrucciones, procedimientos y fichas que deben ser didácticas, aplicables y simples, también deberán estar disponibles y accesibles para que todos los miembros de la empresa puedan consultarlos.

Este manual estará compuesto de una Presentación, la Política de SST, los programas y objetivos de Seguridad y Salud en el Trabajo, constitución de las funciones y responsabilidades de cada uno de los componentes de la organización, actividades del Plan de Prevención y su programación como evaluación de riesgos, vigilancia de la salud, planificación anual de la Seguridad y Salud en el Trabajo, información de las instrucciones y procedimientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo según la OHSAS18001:2007.

Fase 6

En esta fase se pretende que las personas encargadas de realizar las actividades en la empresa estén capacitadas para que las ejecuten correctamente, con sesiones de formación tales como charlas de divulgación para los empleados y cursos para la línea de mando.

Fase 7

Antes de todo, es fundamental fijar una fecha que sea comunicada a todos los componentes de la empresa y, a partir de ahí, el Comité de Implantación y otros miembros que hayan designado la alta dirección comenzarán a realizar el seguimiento de la aplicación y funcionamiento del Sistema de Gestión. El personal elegido deberá portar una solución en caso de que surgiera duda o conflicto.

Fase 8

Esta es una de las fases de obligado cumplimiento. El procedimiento de auditoria interna deberá incluir quién está capacitado para llevar a cabo estas actividades, y las actitudes y aptitudes que deberán tener. La periodicidad de una auditoria interna deberá ser por lo menos una vez al año. Realizando este proceso se generará un informe en donde se señalen de manera detallada los hallazgos encontrados.

Fase 9

Se procederá a mostrar los resultados a la alta dirección para que efectúe su revisión, quedando ésta debidamente documentada. Es importante, que la revisión por parte de la dirección sea trimestral, aunque en la norma no está especificado como un requisito obligatorio.

Fase 10

Esta última fase es voluntaria, consiste en someter al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, basado en el estándar OHSAS-18001:2007 a una auditoria externa, que será realizada por una organización externa y ajena a la entidad, puesto que la finalidad de la auditoria y la certificación es verificar la correcta implantación del estándar OHSAS 18001:2007.

Este tipo de auditorías se realizan normalmente en dos fases, fase inicial y revisión de la

documentación y fase de certificación. Una vez que el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo está certificado, anualmente se ejecutará una auditoria externa de seguimiento, y cada 3 años se llevará a cabo otra auditoria de renovación del certificado.

Adicional a las 10 fases antes mencionadas se debe establecer el Ciclo P.H.V.A, de Deming, esto ayuda a la empresa a tener un control más definido de la implementación OSHAS.

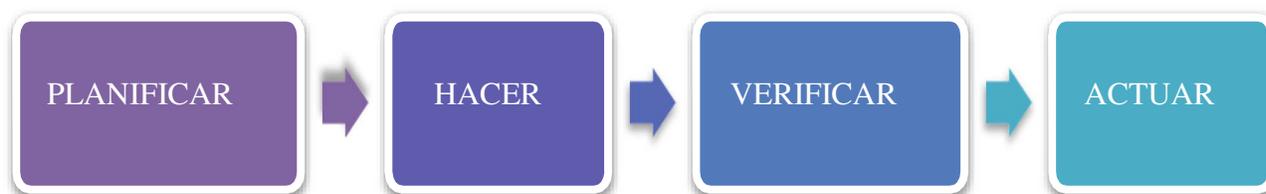


Ilustración 14 . Ciclo PHVA. Fuente: Autoría propia

El ciclo PHVA tiene cuatro etapas. Brevemente, la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y según los resultados actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente con nueva información.

Muchas personas que participan en la transformación hablan de “resolver problemas” o de “trabaja en proyectos”, pero esto suele ser porque la terminología es cómoda. El ciclo PHVA, en realidad, representa trabajo en procesos más que tareas o problemas específicos.

Los procesos por su misma naturaleza no pueden resolverse sino únicamente mejorarse, si bien al trabajar en los procesos uno ciertamente resuelve algunos problemas.

Copasst

El Comité Paritario de Salud Ocupacional es un organismo de coordinación entre el empleador y sus trabajadores, encargado de promover y vigilar las normas y programas de Salud Ocupacional dentro de la empresa.⁴

Fue creado a través de la Resolución 2013 de 1986 la cual estableció que todas las empresas e instituciones, públicas o privadas que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están

⁴ <http://www.gerencie.com/que-cambios-hay-en-los-comites-paritarios-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-copasst-anteriormente-llamados-copaso.html>

obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial. A través del Decreto-ley 1295 de 1994 cambio su nombre de “Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial” a “Comité Paritario de Salud Ocupacional”, y delegando 4 horas semanales a los integrantes para el desarrollo de sus actividades.⁵

Resolución 2013 de 1986

Artículo 1

Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente Resolución.

Artículo 2

Cada Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial estará compuesto por un número igual de representantes del empleador y de los trabajadores, con sus respectivos suplentes, así:⁶

Tabla 2.

Conformación del Copasst

De 10 a 49	Trabajadores, un representante por cada una de las partes.
De 50 a 499	Trabajadores, dos representantes por cada una de las partes.
De 500 a 999	Trabajadores, tres representantes por cada una de las partes.
De 1.000	o más trabajadores, cuatro representantes por cada una de las partes

Fuente: Resolución 2013 de 1986 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El Comité Paritario de Salud Ocupacional tiene entre otras las siguientes responsabilidades:

Proponer y participar en actividades de salud ocupacional dirigida a empleados y directivos.

⁵ Ministerio de salud y protección social (CO)

<https://tramites.minsalud.gov.co/FormatosDescargables/Copaso/ManualComiteParitarioEnSaludOcupacional.pdf>

⁶ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución 2013 de 1986,

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5411>

Vigilar el desarrollo de las actividades que en materia de medicina, higiene y seguridad industrial, debe realizar la universidad de acuerdo con el reglamento de higiene y seguridad industrial y las normas vigentes y proponer su divulgación y observación.

Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, equipos y las operaciones realizadas por los empleados e informar al responsable del Programa de Salud Ocupacional: Jefe Departamento de Personal sobre la existencia de factores de riesgo y sugerir las normas correctivas y de control.

Servir como organismo de coordinación entre el empleador y los empleados en la solución de los problemas relativos a la salud ocupacional.

Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer al empleador o al responsable del Programa de Salud Ocupacional las medidas correctivas a que haya lugar para evitar su ocurrencia.

Para la conformación del Copasst es recomendable ver el documento anexo número 4 (Manual Comité Paritario en Salud Ocupacional.), y resolución 2013 de 1986 completa.

Dentro de este Programa de Salud Ocupacional se encuentra el manejo de las EPP (Elementos de Protección Personal). La aplicación y puesta en marcha de este programa, ayudara a disminuir la accidentalidad en la organización, contribuirá al buen desarrollo de las actividades y al cuidado del personal de la empresa.



Ilustración 15. Elementos de protección personal. Fuente: www.carpyasociados.com

11. Subplan para mejoramiento del clima organizacional

Gráfica 1. Gráfica Cultura organizacional



Fuente: Matriz MMGO

Análisis situacional:

La empresa Calzado Barranquilla S.A.S en la actualidad se encuentra en estado crítico, debido a los factores de participación, compromiso, liderazgo y creación de un entorno para todos los trabajadores están en un nivel bajo, esto se deriva ya que en la organización no existe una estructura organizacional adecuada. Es pertinente resaltar que el factor de desarrollo y reconocimiento obtiene un alto porcentaje, ya que la empresa posee un buen posicionamiento en el mercado.

Problemas y potencialidades:

En lo referente al liderazgo, se evidencia una problemática por ser una empresa familiar y los directivos no poseen las capacidades ni las competencias requeridas para el funcionamiento de la misma, además falta definir políticas de direccionamiento.

En la participación y el compromiso, se evidencia desmotivación de los empleados, conflicto por ambiente laboral, trabajo bajo presión e Inconformidad frente a la empresa.

Por último, en la creación de un entorno para todos los trabajadores, no se encuentra establecida ninguna política que contribuya a un entorno favorable para los empleados.

Recomendaciones:

Definir políticas de dirección y crear estrategias de capacitación a los empleados de la empresa, con el fin de realizar una cultura organizacional adecuada dentro de la organización.

Reforzar la comunicación dentro de la empresa, fomentando y generando una comunicación más abierta y asertiva.

Otorgar libertad a los empleados para que expresen sus opiniones de modo que sean estudiadas por la gerencia y posteriormente ejecutadas.

Generar un programa de incentivos y beneficios para los empleados.

Tabla 3.

Estrategias de Solución – Modelo de Negociación

Estrategia área Recursos Humanos	Control de la estrategia
Reclutamiento	<p>Pasos para realizar el reclutamiento en Calzado Barranquilla S.A.S.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el cargo que queremos ocupar. 2. Definir con precisión el perfil que debe tener la persona que va a desempeñar el cargo para el que estamos iniciando la búsqueda. 3. La forma de reclutamiento que vamos a emplear en nuestra selección son: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Poner un aviso en las redes sociales. 3.2. se recluta por medio de temporales. 4. Realizar la preselección de los postulantes. (A, B, C). 5. Evaluar por medio de pruebas y test los conocimientos y aptitudes de los postulantes que catalogamos en el paso anterior. 6. Entrevistar los mejores postulantes. 7. Contratar la persona que se adapte cabalmente a los requerimientos de la empresa. 8. Integrar el nuevo empleado a la empresa, poniéndolo al tanto de los procedimientos, políticas y visión de la empresa.

Fuente: Autoría propia

En el caso, Calzado Barranquilla S.A.S., encontramos ciertos conflictos que hay en la organización. A continuación desarrollaremos los elementos y su descripción, al final daremos la solución a cada uno de ellos.

El primer conflicto que encontramos es el ambiente laboral que se evidencia en las relaciones

<p>Medicina y Salud</p>	<p>De acuerdo con la ley 100 de 1993, que es el marco legal general de la seguridad social, define a esta de la siguiente forma:</p> <p>Todo empleador debe afiliar a sus empleados tanto al sistema de salud, como al de pensión y riesgos profesionales.</p> <p>La salud es gestionada por las EPS. La pensión es gestionada por los fondos de pensión.</p> <p>Los riesgos profesionales son gestionados por las ARP.</p> <p>La cotización a salud es del 12.5 distribuida así: 4% aporta el trabajador y 8.5% aporta el empleador.</p> <p>La cotización a pensión es del 16% distribuida así: 4% aporta el trabajador y 12% aporta el empleador.</p> <p>La cotización a riesgos profesionales varía según el riesgo a que se exponga cada trabajador, y en su totalidad es aportada por la empresa o empleador. Los aportes varían entre un 0,348% para el nivel I de riesgo y 8.7% para el nivel V de riesgo.</p> <p>El trabajador elige la EPS y el fondo de pensión donde se quiere afiliar. El empleador elige la ARP donde desea afiliar a sus trabajadores.</p>
-----------------------------	--

interpersonales existentes entre el Jefe García y la empleada Juanita Pérez, conflicto analizado en el siguiente cuadro.

Tabla 4

Conflicto 1

Plan carrera	<p>En calzado barranquilla se implementara el plan carrera en los colaboradores, y teniendo en cuenta la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Nombre del empleado o empleados. b) Edad. c) Nivel de estudios. d) Puesto que desempeña en la empresa. e) Puesto que podría desempeñar en el futuro. f) Antigüedad en la empresa. g) Puntos fuertes o débiles, a mejorar y a reforzar. h) Necesidades de capacitación. i) Evaluación del desempeño. <p>Para hacerlo se requiere hacer un análisis muy estudiado y diagnóstico profesional teniendo en cuenta muchos aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de la empresa. b) Planificar y revisar las prioridades. c) Fijar objetivos a corto y largo plazo y crear un plan de acciones que se desarrollarán con el tiempo. d) La valoración también tendrá un papel muy importante para este proceso.
Elementos del conflicto	Descripción
Conflicto	AMBIENTE LABORAL
Síntomas	Relaciones interpersonales de la empresa.
Causas	Falta de un manual de reglas y normas establecida dentro de la organización.
Pronóstico	Demandas. División de la empresa.

Salarios	<p>En Calzado Barraquilla S.A.S., según el Artículo 1.º El artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:</p> <p>Art. 23. Elementos esenciales. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:</p> <p>La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo aquello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país. Un salario como retribución del servicio.</p>
Actores	<p>Jefe: Señor García.</p> <p>Empleada: Juanita Pérez, trabaja con la empresa con un contrato a término indefinido, desempeñándose en los cargos de: asistente de taller, operaria de máquina y actualmente supervisora de planta, ha sido muy buena trabajadora, demostrando liderazgo y espíritu colaborador frente al desarrollo de sus funciones y con la empresa.</p>
Factores que intervienen	Factores sociales en el cuanto el prestigio de la empresa.
Alcance	El señor García y la empresa puede llegar a verse afectada en el momento en que la señora Juanita Pérez decida entablar una demanda en contra del señor García y la empresa.

Proceso (etapas)	Juanita Pérez desplazada. Carece empleo. El señor García la contrata sin garantías de ley. El señor García aprovecha su necesidad para involucrarla sentimentalmente. Luego la embaraza. También la despide.
---------------------	---

Fuente: Autoría propia

El segundo conflicto que se encuentra en la organización es la alta rotación del personal, y se debe tener en cuenta que “El empresario medio desconoce en absoluto de que el éxito de su empresa depende en gran medida de sus empleados, pues son estos los que hacen que la empresa marche. Son ellos los que a diario dedican su tiempo y esfuerzo para que la empresa cumpla con sus objetivos”. (Gerencie.com, 2008).

Tabla 5

Conflicto 2

Elementos del conflicto	Descripción
Conflicto	ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL
Síntomas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de motivación para alcanzar las metas de la organización. 2. Trabajo bajo presión.
Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mal uso de los manuales de trabajo. 2. Desgaste de contratación. 3. Insatisfacción laboral.
Pronóstico	Incrementos de presupuestal.
Actores	El área de recursos humanos de la organización.
Factores que intervienen	Desinformación del cumplimiento de las normas.

Alcance	Los colaboradores pueden llegar a establecer demandas en contra de la empresa por indemnizaciones debido a la falta de EPS, ARP y demás prestaciones sociales.
Proceso (etapas)	Mal reclutamiento. Contratos no claros. Cargos no específicos.

Fuente: Autoría propia

El tercer conflicto que se encuentra, es la inadecuada planeación y desarrollo de las tareas.

Tabla 6

Conflicto 3

Elementos del conflicto	Descripción
Conflicto	INADECUADA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LAS TAREAS
Síntomas	Asignación de tareas dependiendo del requerimiento inmediato.
Causas	Falta de normas y reglas para cada las tareas de cada empleado.
Pronóstico	Por falta de un manual de funciones y tareas se presentan conflictos importantes donde se pierde el horizonte del objetivo.
Actores	Directivas: como no se tiene una estructura organizacional y estratégica por escrito, no se cumplen las tareas por partes de los diferentes jefes de cada área de la organización, para ello es importante establecerlas y darle importancia y una razón de ser a cada una de las tareas.
Factores que intervienen	Factores sociales.
Alcance	Conflictos interpersonales debido al mal manejo de la especificación de tareas.
Proceso (etapas)	Manual de funciones. Plan de trabajo. Personal con experiencia para cada cargo. Claridad en tiempos y espacios.

Fuente: Autoría propia

El cuarto conflicto que se presenta en la compañía de Calzado Barranquilla S.A.S, es la política salarial, se ve reflejado en el caso, que no se tiene una política clara definida, ya que algunos de los trabajadores se les paga de acuerdo a su nivel de producción, no hay pago de horas extras, ni planifican los turnos frente a la producción y al personal.

Tabla 7

Conflicto 4

Elementos del conflicto	Descripción
Conflicto	POLÍTICA Y DESEQUILIBRIO SALARIAL
Síntomas	El mal manejo de los recursos financieros.
Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una política clara definida 2. Pago a los trabajadores de acuerdo a su producción 3. No pago de horas extras.
Pronóstico	Descompensación de la parte financiera de la organización.
Actores	Directivas: los dueños de la empresa no tienen una política para este conflicto, y se está viendo afectada la organización y los trabajadores por la forma en que se les está pagando.
Factores que intervienen	Los factores a intervenir es un manual de normas y reglas claras a cumplir.
Alcance	Esto puede llegar a producir la derrota de la empresa por altos salarios para una parte de empleados y demandas por inconformismo de la otra parte, ya que no les pagan horas extras y demás prestaciones.

Proceso (etapas)	Políticas claras. Normas cumplibles. Pagos por cargos y tareas específicos.
------------------	---

Fuente: Autoría propia

El quinto y último conflicto que se encuentra en la organización es la falta de seguridad a la hora de realizar las funciones de la comercialización de los zapatos.

Tabla 8

Conflicto 5

Elementos del conflicto	Descripción
Conflicto	POCA PROTECCIÓN EN LA SEGURIDAD EN IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA LA FUNCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
Síntomas	Accidentes laborales. Enfermedades profesionales. Enfermedades no profesionales. Incapacidades.
Causas	Los empleados no cuentan con elementos de protección suficientes y de la calidad que se requiere para el desarrollo de sus funciones.
Pronóstico	Si la organización no implementa la seguridad industrial y laboral para la realización y comercialización de los zapatos, más adelante se puede presentar más accidentes de los que ya se presentan y no habrá una buena productividad y desempeño.
Actores	Empleados de la organización, como: Gerentes, administrativos, y personal de producción.

Factores que intervienen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accidentes (los dueños de la empresa cubren los gastos médicos del empleado). 2. Falta de protección a la hora de realizar las funciones. 3. Ausentismo. 4. Falta de productividad y el desempeño.
Alcance	Multas sancionatorias hasta el cierre de la empresa.
Proceso (etapas)	<p>Capacitación sobre el área de trabajo.</p> <p>Evidencia de posibles riesgos.</p> <p>Reglamento para quien no cumpla.</p>

Fuente: Propia

Tabla 9

Diagnóstico de los conflictos

Fase	Diagnóstico
Fase inicial	El conflicto de calzado Barranquilla S.A.S, inicia cuando los hijos del señor García llegaron a formar parte de la empresa, también cuando éste decidió involucrarse sentimentalmente con una empleada.
Fase Maligna	Los hijos del señor García no están realizando una buena gestión, ya que están desangrando la empresa. En cuanto al alto flujo de efectivo innecesario. Por otra parte el conflicto que se está presentando es que al involucrarse el señor García con la empleada y despedirla con el agravante de que se encuentra en estado de gestación, la señora está en todo el derecho de demandarlos.
Fase latente	Es el momento de actuar del señor García, debe analizar la situación conflictiva y proponer medidas de cambio a este conflicto que se viene presentando.
Fase final	Las medidas aplicadas deben ser evaluadas. Si el conflicto entra en vías de solución, debe disminuir los gastos innecesarios administrativos. Indemnizar a la señora que fue despedida en estado de gestación. O vincularla nuevamente a la empresa, con todas sus prestaciones de ley.
Interacción o intercambio	El señor García hace una negociación con la señora Juanita Pérez integrándola a la organización, ofreciéndole seguridad social y respondiendo adecuadamente por su hijo(a). La empresa la indemnice y le ofrezca una estabilidad.
Finalidad	La señora Juanita Pérez acepte y descarte la posible demanda.

Alcance	Se pueden presentar dos opciones que la señora Juanita no esté de acuerdo con ninguna de las negociaciones y realice la demanda o que acepte.
Equilibrio	Que se llegue a un acuerdo y halla un GANA – GANA
Actores	Juanita Pérez y La empresa.

Fuente: Autoría propia

Tabla 10

Perfil de los negociadores

Perfil de los negociadores	
Señor García	Es un señor temperamental, en ocasiones agresivo, además que su aspecto físico es demasiado serio aparenta estar de mal humor siempre así no lo este.
Señora Juanita Pérez	Es una señora humilde, alegre, no es soberbia, es débil ante las adversidades de la vida.

Fuente: Propia

Matriz de indicadores de conflictos

En la siguiente matriz se propone unos indicadores con el objetivo de medir los conflictos que existe actualmente en la empresa Calzado Barranquilla S.A.S., para ser monitoreados en un periodo determinado.

La matriz evaluará mediante un plan semáforo, con la finalidad de identificar los aspectos críticos para establecer estrategias de mejora.

La matriz se encontrará en el anexo número 5

A continuación se encontrará la indemnización que la empresa le debe responder a la señora Juanita Pérez por el despido sin justa causa y la cantidad que debe pagar en total.

Indemnización sin justa causa periodo 25 de septiembre de 2005 hasta 3 de marzo de 2015		
		FECHAS LABORADAS
Primer año	30 días	25/09/05 a 24/09/06
Segundo año	20 días	25/09/06 a 24/09/07
		25/09/07 a 24/09/08
Sueldo	900.000	25/09/08 a 24/09/09
Auxilio de Transporte	74.000	25/09/09 a 24/09/10
Total	974.000	25/09/10 a 24/09/11
		25/09/11 a 24/09/12
25 de septiembre /2005		25/09/12 a 24/09/13
03 de marzo / 2015		25/09/13 a 24/09/14
		25/09/14 a 03/03/15
		TOTAL DE INDEMNIZACIÓN
		6.477.097
EMBARAZO		
60 DÍAS	1.948.000	
14 SEMANAS	3,5	
	3.409.000	
Total	5.357.000	
Liquidación		
Cesantía:	Base salarial * Número de días / 360	
Base salarial	Número de días	Total días
974.000	75	360
Total	202.917	
Interés de cesantía	Cesantía*12%*No. día/ 360	
Total	5.073	
Prima de servicios	Base Salarial * Número de días/360	
Total	202.917	
Vacaciones	Base Salarial - Auxilio * No. días/ 720	
Total	213.750	

Ilustración 16. Indemnización por despido sin Justa causa. Fuente Propia.

En la ilustración anterior se ve detalladamente fechas laboradas, sueldo, auxilio de transporte, liquidación por los días de embarazo y la liquidación total con cesantías, interés de las cesantías, prima de servicios y vacaciones.

12. Planes de retiro adicionales a la seguridad social

La empresa calzado Barranquilla S.A.S, requiere implementar los siguientes planes de retiro para los trabajadores.

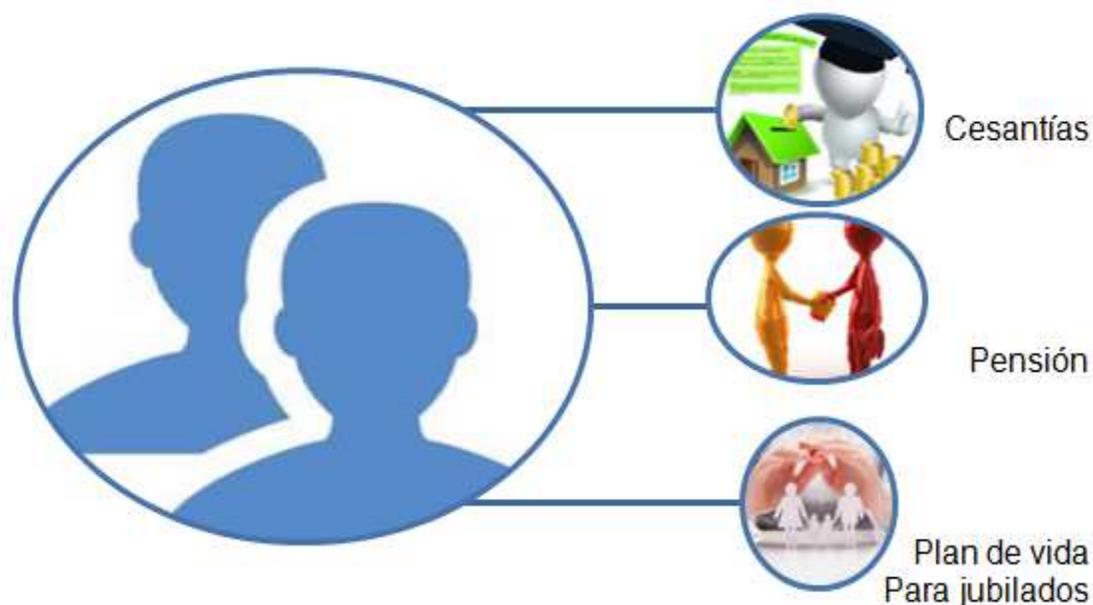


Ilustración 17. Planes de retiro a la seguridad social. Fuente: Propia

Cesantías

En calzado Barranquilla S.A.S, se consignará esta obligación legal, en el fondo de pensiones y cesantías horizonte, antes el 31 de enero y el 15 de febrero respectivamente del año que se liquida. El valor de las cesantías que la empresa liquidara en este fondo serán equivalentes a un salario mensual adicional o según el tiempo trabajado. Y los intereses sobre las cesantías corresponden al 12% del salario anual o su equivalente según el tiempo trabajado por el colaborador(a).

Se deja claro que se deben consignar las cesantías en el tiempo estipulado ya que la sanción de incumplimiento es por el valor del 100% los intereses liquidados.

Pensión

En calzado Barranquilla S.A.S, los colaboradores que se encuentran próximos de salir pensionados por antigüedad, deberán cumplir con ciertos requisitos de acuerdo con la ley 100 de 1993 artículo 33 que hace referencia a lo siguiente:

1. El empleador consignar en el fondo de pensiones el total que corresponde pagar a la empresa y al empleado que es del 16%.
2. El empleado aporta el 25% (4%).
3. El empleador aporta 75% (12%).
4. Las mujeres para pensionarse deben cumplir los 67 años de edad.
5. También deben cumplir 1.300 semanas cotizadas.
6. Los hombres deben cumplir los 62 años de edad.
7. Además de 1300 semanas cotizadas.
8. La empresa descuenta este dinero al empleado cada periodo de pago.(quincenal o mensual).

Plan de vida para jubilados

Calzado Barranquilla S.A.S., tendrá opcionalmente convenio con una empresa de seguros privada donde ofrecerá el amparo básico de una póliza que ofrece cobertura frente a los siguientes eventos para los colaboradores:

Pensión de invalidez se le establece al colaborador que se encuentre imposibilitado para ejercer una actividad, dentro y fuera de la empresa, o que tenga una enfermedad no profesional, o haya tenido un accidente fuera de la empresa esto regido por el según el artículo 119 de LSS.

1. Fallecimiento.
2. Muerte accidental.
3. Invalidez, desmembración o inutilización por accidente.
4. Invalidez, desmembración o inutilización por enfermedad.
5. Renta diaria por hospitalización por accidente y/o enfermedad.
6. Auxilio de exequias (opcional).

El costo de este seguro será de \$65.000 por colaborador en donde la empresa subsidiar un 40% y el empleado aportara el 60% restante.

13. Cronograma general de actividades

Se realizó un cronograma de actividades donde se evidencia el tiempo estimado en la realización de proceso, deberes y tareas, en cada uno de los subplanes planteados en el estudio de caso.

DIAGRAMA DE GANTT																															
SUBPLAN DE RECURSOS HUMANOS																															
ACTIVIDADES A REALIZAR	DIAS																														
PROCESO/ DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Definir puesto	■	■	■																												
Definir perfil				■	■	■																									
Poner aviso en el diario							■	■	■	■	■	■	■	■																	
Realizar la preselección														■	■	■	■	■													
Pruebas y tests de los conocimientos y aptitudes																		■	■	■	■	■									
Entrevista																						■	■	■	■	■	■				
Contratación																													■	■	
Integración/ capacitación																														■	■

SUBPLAN DE RELACIONES LABORALES												
ACTIVIDADES A REALIZAR	MES											
PROCESO/ MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Contrato a término fijo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contrato a término indefinido								■	■	■	■	■
Contrato por prestación de servicios										■	■	■

SUBPLAN DE SERVICIOS Y PRESTACIONES DE PERSONAL												
ACTIVIDADES A REALIZAR	MES											
PROCESO/ MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Salario	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prestaciones sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguridad social	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Parafiscales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

SUBPLAN DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL												
ACTIVIDADES A REALIZAR	MES											
PROCESO/ MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Plan de prevención	■											
Nombramiento del responsable		■										
Comité de implantación			■									
Implantación del sistema				■	■							
Formación						■	■					
Manual de gestión procedimientos instrucciones y fichas								■	■			
Auditoría interna										■	■	
Revisión por la dirección											■	■
Auditoría externa y certificación												■

SUBPLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL												
ACTIVIDADES A REALIZAR	MES											
PROCESO/ MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diagnostico	■	■	■	■								
Resolución de conflictos					■	■	■	■	■	■	■	■
Estrategias de solución										■	■	■

Ilustración 20. Diagrama de Gantt. Fuente: Autoría propia

14. Presupuesto y flujo de efectivo

La empresa calzado Barranquilla S.A.S, no cuenta con un cálculo definido y proyectado para los años subsiguiente al año 2015, por tal motivo se diseñó el presente presupuesto con el fin de llevar a cabo los subplanes propuestos y la generación de rentabilidad dentro de la organización.

Tabla 11

Presupuesto Calzado Barranquilla S.A.S.

CALZADO BARRANQUILLA S.A.S				
PRESUPUESTO				
DESCRIPCION	2015	2016	2017	2018
INGRESOS				
EFFECTIVO (Bancos, Cartera)	145.000.000	595.006.908	555.657.249	542.998.663
VENTAS	250.000.000	539.000.000	635.250.000	745.360.000
OBLIGACIONES				
VEHICULOS	-	26.426.067	26.426.067	26.426.067
PRESTAMO BANCARIOS	-	19.819.550	19.819.550	19.819.550
PROVEEDORES	60.000.000	50.000.000	45.000.000	45.000.000
COSTOS				
COSTOS TOTALES	25.000.000	53.900.000	63.525.000	74.536.000
GASTOS				
ADMINISTRACION	6.000.000	4.000.000	3.500.000	2.500.000
GASTOS SERVICIOS PUBLICOS	25.000.000	20.000.000	15.000.000	10.000.000
ADMN DE RECURSOS HUMANOS	-	319.800	347.725	378.088
CONTRATACION	139.250	1.689.610	1.837.147	1.997.566
SERVICIOS Y PRESTACIONES	181.006.043	754.065.654	816.429.182	892.640.897
HIGUIENE Y SEGURIDAD	-	18.990.000	20.584.247	22.313.482
CLIMA ORGANIZACIONAL	4.750.000	5.100.810	6.228.026	6.771.858
PLANES DE SERVICIO ADICIONAL	-	6.896.500	7.498.702	8.153.489
TOTAL GASTOS	216.895.293	811.062.374	871.425.029	944.755.380
OTROS INGRESOS				
PRESTAMO	150.000.000	-	-	-
TOTAL	243.104.707	172.798.916	164.711.602	177.821.665

Fuente: Autoría propia.

El presupuesto completo de los subplanes de la empresa Calzado Barranquilla S.A.S, se encuentra en el anexo número 6.

15. Esquema de la normatividad interna y externa

Evaluando los subplanes propuestos se llevara a cabo la aplicación de las siguientes normas y políticas dentro de la empresa Calzado Barranquilla S.A.S.

Normas internas

Dentro de las normatividad interna propuesto se rigen bajo el código sustantivo de trabajo y sistema de Seguridad Social integral, mencionado en el Marco Legal



Ilustración 4 Código Sustantivo del Trabajo. Fuente: Autoría propia



Ilustración 5. Sistema de Seguridad Social Integral. Fuente: Propia

Normatividad interna

- Políticas Gastos: Se debe establecer una política de gastos, con el fin de reducir los gastos administrativos.
- Política Dotación: Para la protección de los empleados se debe implementar un esquema de dotación para la disminución de los riesgos presentes dentro de la organización e implementación de control de accidentes.
- Políticas de Contratación: Manejo de los recursos para la prestación de desarrollo para los procesos de contratación.
- Política de Reducción de residuos: El manejo de los residuos como los recursos de los procesos de producción como también de los desechos producidos en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.
- Política Pago de Comisión: Se debe establecer una política para el pago de comisiones, con el objetivo de disminuir gastos de venta y brindar mayor estabilidad a los empleados.

Conclusiones

Con la investigación realizada se pretende hacer un diagnóstico detallado del departamento de recursos humanos de la empresa CALZADO BARRANQUILLA S.A.S, con el fin establecer oportunidades de mejora y mitigar los procesos inadecuados que se estén llevando a cabo.

Identificar oportunidades de mejora permitirá diseñar un plan que se adecue a las necesidades de la empresa, donde se definirán políticas de direccionamiento y modelos estratégicos

Se requiere establecer mecanismos de control que garanticen el cumplimiento del plan propuesto, para ello se generen indicadores de gestión que permitan medir, monitorear y mejorar los procesos dentro de la organización.

Para finalizar es importante resaltar que el activo más significativo de la empresa es el recurso humano y por eso es indispensable mantenerlo en las mejores condiciones, generando beneficios e incentivos en busca de su bienestar, con esto se pretende que se mejore el clima organizacional y exista una comunicación más abierta y asertiva entre jefe y empleado, donde se expresen opiniones por ambas partes y definitivamente exista un GANA Y GANA.

REFERENCIAS

- Gerencie.com.* (24 de Octubre de 2011). Recuperado el 16 de Septiembre de 2015, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/conductas-que-constituyen-acoso-laboral.html>
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Baquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos i Parte*. San José: Euned.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Concha, Á., & Velandia, E. (Junio de 2011). *Fasecolda*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de Fasecolda: http://www.fasecolda.com/files/9213/9101/6708/el_sistema_general_de_riesgos_profesionales.pdf
- Duque Mosquera, C. A. (14 de Enero de 2015). *Consultas laborales*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015
- Fayol, H. (1916). *Administración industrielle et générale" (Administración industrial y general)*. Paris: Cormorán.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hernandez. (2015).
- Juridico, A. A. (13 de Octubre de 2015). *Secretaria Senado.gov.co*. Recuperado el 07 de Octubre de 2015, de Secretaria Senado.gov.co: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html
- López Velásquez, G. L. (2004). *Estudio medición del clima organizacional docente por dependencia*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Mayo, E. (1945). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Nueva Visión.
- Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Ministerio, d. P. (2004). *Minsalud.gov.co*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de Minsalud.gov.co:

<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/GUIA%20INFORMATIVA%20DEL%20REGIMEN%20CONTRIBUTIVO.pdf>

Reyes, A. (1992). *Administracion moderna*. México: Limusa.

Social., M. d. (5 de Noviembre de 2015). *MINSALUD*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de MINSALUD: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/Sistema-General-de-Pensiones.aspx>

Taylor, F. W. (1911). *Principios de la administracion cientifica*. New York: Harper & Brothers.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del problema.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.1
Tabla 2. Departamentos y dependencias	33
Tabla 3. Conformación del copasst	446
Tabla 4. Estrategias de solución – modelo de negociación	51
Tabla 5. Conflicto 1	52
Tabla 6. Conflicto 2.....	55
Tabla 7. Conflicto 3	57
Tabla 8. Conflicto 4.....	58
Tabla 9. Conflicto 5	559
Tabla 10. Diagnóstico de los conflictos.....	61
Tabla 11. Perfil de los negociadores.....	61
Tabla 12. Presupuesto Calzado Barranquilla S.A.S.	6766

Lista de gráficas

Gráfica 1. Gráfica cultura organizacional.....	449
--	-----

Lista de ilustraciones

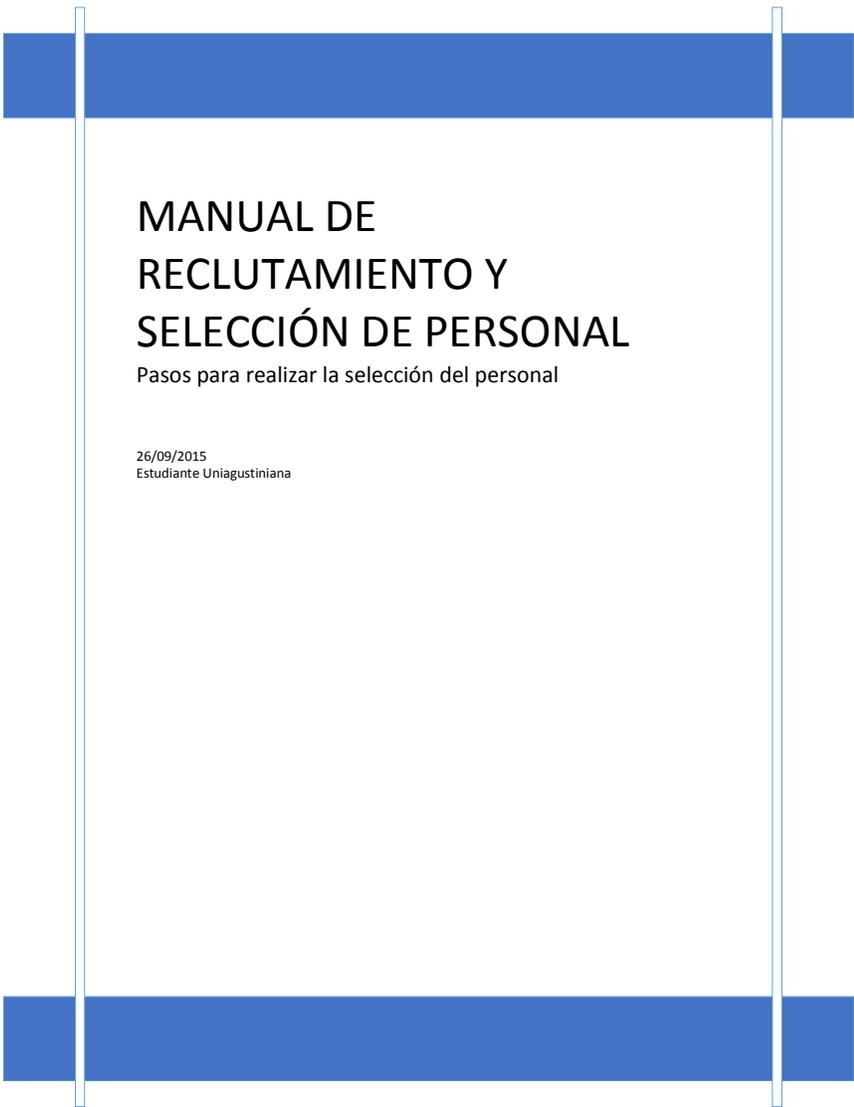
Ilustración 1. Recursos humanos desde los enfoques teóricos	14
Ilustración 2. Autores y sus planteamientos en recursos humanos.....	14
Ilustración 3. Pirámide de las necesidades de Maslow.....	17
Ilustración 4.Código sustantivo del trabajo	19
Ilustración 5. Ssistema de seguridad social integral.....	23
Ilustración 6. Proceso para la elaboración del estudio de caso.....	26
Ilustración 7. Organigrama actual de la empresa	31
Ilustración 8. Propuesta de organigrama para empresa calzado Barranquilla S.A.S.....	31
Ilustración 9. Logo calzado Barranquilla S.A.S	33
Ilustración 10. Ejemplo ficha manual de funciones	37
Ilustración 11. Tabla salarial	38
Ilustración 12. Propuesta salarial.....	38
Ilustración 13. Horario de trabajo.....	39
Ilustración 14. Servicios y prestaciones al personal	40
Ilustración 15. Implementación norma OSHAS	42
Ilustración 16. Ciclo PHVA.....	45
Ilustración 17. Elementos de protección personal	48
Ilustración 18. Indemnización por despido sin justa causa	62
Ilustración 19. Planes de retiro a la seguridad social.....	63
Ilustración 20. Diagrama de Gantt.....	65

Lista de anexos

Anexo 1. Manual de selección.....	76
Anexos 2. Fichas de manuales de funciones	77
Anexos 3. Tablas escalas salariales y prestaciones sociales.....	83
Anexos 4. Manual comité paritario en salud ocupacional.....	88
Anexos 5. Matriz indicadores manejo de conflictos.....	89
Anexos 6. Presupuesto de los subplanes	90

Anexos

Anexos 1. Manual de selección

<p>Manual de reclutamiento y selección del personal</p>	 <p>MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <p>Pasos para realizar la selección del personal</p> <p>26/09/2015 Estudiante Uniagustiniana</p>
---	---

Anexo 2 . Fichas de manuales de funciones

Departamento Administrativo

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		Código:	FT.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
FUNCIONES:			
<input type="checkbox"/>	Compras	<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas
<input type="checkbox"/>	Comercial / Atención al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración
<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento & Almacén
<input type="checkbox"/>	Logística externa	<input type="checkbox"/>	Logística interna
<input type="checkbox"/>	Producción	<input type="checkbox"/>	Cambio de utillajes, ajuste de máquinas
<input type="checkbox"/>	Diseño del proceso	<input type="checkbox"/>	Gerencia / Administración
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Responder ante el gerente y junta directiva por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa • Responder por la elaboración y presentación oportuna ante la gerencia y junta directiva de los estados financieros • En colaboración con la gerencia elaborar el plan de inversiones de la empresa y garantizar su cumplimiento • Elaborar los informes de gestión que solicite la gerencia para ser presentados ante la junta directiva • Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo, garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos del área • Establecer las metas de los indicadores de gestión definidos para la dirección administrativa y efectuar el seguimiento al cumplimiento de los mismos 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, presupuestario, costeo de obligaciones y registro contable que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa			
EXPERIENCIA			
Experiencia de 1 año en el cargo, manejar todos los programas de office, ser muy responsable			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha:	__/__/__

Departamento comercial

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
DEPARTAMENTO COMERCIAL			
FUNCIONES:			
<input checked="" type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas <input type="checkbox"/> Gerencia / Administración		
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación: proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los reportes de vendedores así como su control, • Producción: indica modificaciones o ayuda para crear nuevos productos, • Precios: aporta un criterio de mercado actual en su fijación, • Canales: señala los más adecuados en cada momento y en qué condiciones, • Comunicación: determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado. • Unidad de mando. Cada comercial dependerá de un solo jefe y trabajará directamente con él. Los jefes conocerán el número de colaboradores a su cargo. • Las supervisiones han de ser oportunas y constantes para que sean efectivas. • La delegación de tareas ha de quedar perfectamente definida • Estabilidad del personal. Debemos conseguir una rotación del personal comercial lo más baja posible. Ser capaces de soportar las bajas de personal sin grandes pérdidas de eficacia, rentabilidad y adecuada atención al cliente. • Flexibilidad. La organización ha de ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, previniéndolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
El departamento Comercial es algo así como el representante del cliente dentro de la empresa. Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Así pues, y en lo que se refiere a la revista, tanta importancia tiene la actividad de venta como el servicio de posventa. El primero favorece la primera compra y el segundo la repetición de la misma.			
EXPERIENCIA			
Experiencia de 1 año en el cargo, auditor , manejo de compras , de inventarios, publicidad marketing			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha:	__ / __ / __

Departamento financiero

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
DEPARTAMENTO FINANCIERO			
FUNCIONES:			
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas <input type="checkbox"/> Gerencia / Administración		
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación para el control de las operaciones • Información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera. • Evaluación y deliberación • Administración de impuestos. • Informes a dependencias gubernamentales. • Coordinación de la auditoría externa. • Protección de los activos de la empresa. • Evaluación del entorno económico 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Para ello tendrá que tomar decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.			
EXPERIENCIA			
Experiencia de 1 año en el cargo, auditor , manejo de informes			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

Departamento talento humano

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO			
FUNCIONES:			
<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas
<input type="checkbox"/>	Comercial / Atención al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración
<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento & Almacén
<input type="checkbox"/>	Logística externa	<input type="checkbox"/>	Logística interna
<input type="checkbox"/>	Producción	<input type="checkbox"/>	Cambio de utillajes, ajuste de máquinas
<input type="checkbox"/>	Diseño del proceso	<input type="checkbox"/>	Gerencia / Administración
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y planificación del personal • Reclutamiento • Selección • Planes de carrera y promoción profesional • Formación • Evaluación del desempeño y control del personal • Clima y satisfacción laboral • Administración del personal • Relaciones laborales • Prevención de riesgos laborales 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Realizar la eficaz y eficiente administración del capital humano de la empresa			
EXPERIENCIA			
Experiencia de 1 año en el cargo, manejo de nómina , reclutamiento y selección de personal			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

Gerente general

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
GERENTE GENERAL			
FUNCIONES:			
<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas
<input type="checkbox"/>	Comercial / Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración
<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento & Almacén
<input type="checkbox"/>	Logística externa	<input type="checkbox"/>	Logística interna
<input type="checkbox"/>	Producción	<input type="checkbox"/>	Cambio de utillajes, ajuste de máquinas
<input type="checkbox"/>	Diseño del proceso	<input checked="" type="checkbox"/>	Gerencia / Administración
RESPONSABILIDADES:			
a) Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por el Directorio y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio postal.			
b) Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.			
c) Informar al Directorio las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.			
d) Elevar para aprobación del Directorio los estados financieros, la memoria anual de la Empresa, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión.			
e) Aprobar el Manual de Organización y Funciones elaborado por la Gerencia de Desarrollo Corporativo.			
f) Aprobar el Cuadro de Perfiles de la Empresa elaborado por la Gerencia de Administración de Recursos.			
g) Proponer al Directorio la contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios.			
i) Proponer y sustentar ante el Directorio las operaciones de crédito que superen las facultades crediticias que le han sido conferidas.			
j) Supervisar las operaciones de la sociedad, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día y suscribir la correspondencia de la sociedad, cuando sea necesario.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.			
EXPERIENCIA			
Experiencia de 3 años en el cargo, manejo de personal, muy buen trabajo en equipo.			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

Secretaría Gerente General

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.01												
		Edición:	1												
		Fecha:													
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:															
SECRETARIA GENERAL															
FUNCIONES:															
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/> Compras</td> <td style="width: 50%; border: none;"><input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Calidad</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Logística externa</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Logística interna</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Producción</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Diseño del proceso</td> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/> Gerencia / Administración</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Compras	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	<input checked="" type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna	<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas	<input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input checked="" type="checkbox"/> Gerencia / Administración			
<input type="checkbox"/> Compras	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas														
<input checked="" type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración														
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén														
<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna														
<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas														
<input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input checked="" type="checkbox"/> Gerencia / Administración														
RESPONSABILIDADES:															
<ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica y personalizada. • Mantener actualizado el registro de hojas de vida del personal al servicio del Plantel. • Ser el centro de comunicación e información a nivel general. • Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento deservicio al cliente • Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos. • Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado. • Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortes y amable para que la información sea más fluida y clara • Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa. • Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo. • Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores, los reportes adecuados sobre las facturas generadas y en qué estado se encuentran 															
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO															
FORMACIÓN															
es la encargada de coordinar el desarrollo de los proceso de la empresa contestar llamadas , responsabilizándose de la seguridad y legalidad de los mismos.															
EXPERIENCIA															
Experiencia de 2años en el cargo, manejo de personal, muy buen trabajo en equipo, habilidades de secretaria															
APTITUDES															
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.															
OBSERVACIONES:		Firma:													
		Fecha:	__/__/__												

Fuente: Adaptación, portal calidad, Mod.006_Ficha_puesto_trabajo_Operadores

Anexo 3. Tablas escalas salariales y prestaciones sociales

Salarios

SALARIOS	VALOR	DEFINICION
Salario mínimo año 2015. Art <u>145 CST.</u>	\$644.350	Jornada Ordinaria 48 horas semanales, 8 horas diarias. <u>Ley 50 de 1990, Art.20</u>
SALARIO MINIMO DIA	\$21.478,33	Jornada Ordinaria Día 8 horas
SALARIO MINIMO HORA ORDINARIA	\$2.684,79	Jornada ordinaria 6 a.m. a 10 p.m. <u>Ley 789 de 2002, Art. 25</u>
SALARIO MINIMO HORA NOCTURNA Ley 50 de 1990 Art. 24	\$3.624,47	Jornada Nocturna 10p.m a 6 a.m. Valor Hora Ordinaria+35% de recargo

Auxilio de transporte

AUXILIO	VALOR	DEFINICION
MES	\$74.000	Se paga a quienes devenguen hasta \$1.288.700 (2 salarios mínimos mes)
DIA	\$2.466,67	.

Horas extras

HORAS EXTRAS	VALOR	DEFINICION
ORDINARIA Ley 50 de 1990 Art.24	\$3.355,99	Valor Hora Ordinaria+25% de recargo
NOCTURNA Ley 50 de 1990 Art. 24	\$4.698,39	Valor hora ordinaria+75% de recargo
DOMINICAL Y FESTIVO ORDINARIA	\$5.369,58	Valor hora ordinaria+75% por festivo+25% recargo diurno
DOMINICAL Y FESTIVO NOCTURNA	\$6.711,98	Valor hora ordinaria+75% por festivo+75% recargo nocturno

Dominicales

DOMINICAL Y FESTIVO	VALOR	DEFINICION
ORDINARIA	\$4.698,39	Si se trabaja Hora básica+75% de recargo
NOCTURNA	\$5.638,06	Hora básica+75% recargo festivo 35% recargo nocturno

Vacaciones

DESCANSO	VALOR	DEFINICION
Vacaciones Art.186 C.S.T.	Provisión mensual \$26.848	15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas por cada año de servicios

Prestaciones a cargo del empleador

PRESTACIONES	VALOR	DEFINICION
CESANTIAS Artículo 249 C.S.T	Provisión Mensual \$59.863	Un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año
Intereses de CESANTIAS Ley 52 de 1975	Provisión Mensual \$7.184	Intereses legales del 12% anual sobre el valor de la cesantía acumulada al 31 de diciembre de cada año
<u>PRIMA DE SERVICIOS</u> Art. 306 C.S.T	Provisión Mensual \$59.863	Un mes de salario pagaderos por semestre calendario así: 15 días el último día de junio y 15 días en los primeros 20 días de diciembre de cada año
DOTACION <u>Ley 11 de 1984,</u> Art 7.	Un par de zapatos y un vestido de labor Entregas así: 30 de abril, 31 de agosto, 20 de diciembre	Se entrega a quienes devenguen hasta \$1.288.700 (2 salarios mínimos mensuales). Con más de 3 meses de servicio.

Prestaciones a cargo de terceros y parafiscales

PRESTACION	VALOR	DEFINICION
SALUD <u>Ley 1122 del 2007</u> Art. 10	Por salario mínimo mes (\$80.500) Empleador:\$ 54.700 Trabajador:\$25.800	Con la <u>Ley 1607 de 2012</u> , art. 25, quedan exonerados excepcionalmente de aportes a salud: Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas

		<p>contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.</p> <p>-Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados.</p> <p>Requisito: No superen los 10 Salarios mínimos</p> <p>Ver <u>Concordancia</u>, otros beneficiados</p>
<p>PENSIONES</p> <p><u>Ley 797 de 2003 Art.7</u></p>	<p>Por salario mínimo mes \$ 103,300</p> <p>Empleador:\$77,200 Trabajador:\$25,800</p>	<p>Cotización: 16%. Empleador:12%Trabajador:4%</p> <p><u>Decreto 4982 de 2007</u></p>
<p>RIESGOS PROFESIONALES</p> <p><u>Decreto 1772 de 1994 Art 13</u></p>	<p>VALOR INICIAL Salario Mínimo</p> <p>Riesgo I:\$ 3.400 Riesgo II:\$ 6.700 Riesgo III:\$ 15.700 Riesgo IV:\$ 28.000 Riesgo V:\$ 44.800</p>	<p>VALOR INICIAL Según Actividad Económica</p> <p>Riesgo I :0.522%</p> <p>Riesgo II: 1.044%</p> <p>Riesgo III: 2.436%</p> <p>Riesgo IV: 4.350%</p> <p>Riesgo V: 6.960%</p> <p>A cargo del Empleador</p>
<p>APORTE</p>	<p>3% ICBF</p>	<p>Con la <u>Ley 1607 de 2012</u>, art. 25, quedan exonerados</p>

<p>ICBF <u>Ley 89 de 1988</u></p> <p>SENA <u>Ley 21 de 1982</u></p> <p>Cajas de Compensación Familiar</p>	<p>2% SENA 4% Cajas</p> <p>A cargo de la empresa.</p> <p>Base: Sobre los pagos que constituyan salario. \$ 58.000</p>	<p>excepcionalmente de aportes al ICBF y SENA:</p> <p>Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.</p> <p>-Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados.</p> <p>Requisito: No superen los 10 Salarios mínimos</p> <p>Ver <u>Concordancia.</u>, otros beneficiados</p>
<p>SUBSIDIO FAMILIAR</p> <p>Ley 21 de 1982 y <u>Ley 789 de 2002</u>Art. 3</p>	<p>Se paga por las Cajas de Compensación Familiar en dinero a quienes devenguen hasta \$2.577.400 (4 salarios mínimos legales mes)</p> <p>Resultante del aporte que la empresa hace a las Cajas</p>	<p>Suma de dinero, pagos en especie y en servicios, que paga la Caja de Compensación Familiar al trabajador</p>

Fuente: (Duque Mosquera, 2015)

Anexos 4. Manual Comité Paritario en Salud Ocupacional



Fuente: Ministerio de protección social

Anexos 5. Matriz indicadores manejo de conflictos

	PROPUESTA DE INDICADORES MANEJO DE CONFLICTOS								
	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	EMPRESA	VALOR	EMPLEADOS	VALOR	ALGORITMO	TIEMPO
Matriz indicadores manejo de conflictos	COMUNICACIÓN ACERTIVA	Mide el grado de entrega de la información verbal y no verbal	Evalúa la efectividad en la emisión de la información.	Numero de información suministrada	90	numero de información acertiva recibida	20	 22%	MENSUAL
	DESACUERDO	Mide el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados.	Evalúa el nivel de satisfacción de los empleados.	Numero de empleados	45	Numero de empleados satisfechos	12	 27%	MENSUAL
	CONFLICTO ENTRE EMPLEADOS	Mide el grado de conflicto dentro de la empresa.	Evalúa el estado de las relaciones entre empleados.	Numero de conflictos encontrados.	50	Numero de conflictos solucionados.	10	 20%	MENSUAL
	FALTA DE RESPETO	Mide el grado de respeto en la organización.	Evalúa el nivel de respeto que existe en la organización.	Numero de empleados.	45	Numero de empleados sin llamados de atención	40	 89%	MENSUAL
	FALTA DE METAS ESPECÍFICAS	Mide el grado de metas cumplidas en la organización.	Evalúa el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.	Numero de metas propuestas.	30	Numero de metas cumplidas.	10	 33%	TRIMESTRAL
	FALTA DE OBJETIVOS CLAROS	Mide el grado de conocimiento de los objetivos.	Evalúa el conocimiento que poseen los empleados frente a los objetivos.	Numero de objetivos.	50	Numero de objetivos conocidos.	10	 20%	ANUAL

Fuente: Autoría propia

Anexo 6. Presupuesto de los Subplanes

CALZADO BARRANQUILLA S.A.S				
PRESUPUESTO				
DESCRIPCION	2015	2016	2017	2018
INGRESOS				
EFFECTIVO (Bancos, Cartera)	145.000.000	595.006.908	555.657.249	542.998.663
VENTAS	250.000.000	539.000.000	635.250.000	745.360.000
OBLIGACIONES				
VEHICULOS	-	26.426.067	26.426.067	26.426.067
PRESTAMO BANCARIOS	-	19.819.550	19.819.550	19.819.550
PROVEEDORES	60.000.000	50.000.000	45.000.000	45.000.000
COSTOS				
COSTOS TOTALES	25.000.000	53.900.000	63.525.000	74.536.000
GASTOS				
ADMINISTRACION	6.000.000	4.000.000	3.500.000	2.500.000
GASTOS SERVICIOS PUBLICO:	25.000.000	20.000.000	15.000.000	10.000.000
ADMN DE RECURSOS HUM/	-	319.800	347.725	378.088
CONTRATACION	139.250	1.689.610	1.837.147	1.997.566
SERVICIOS Y PRESTACIONES	181.006.043	754.065.654	816.429.182	892.640.897
HIGUIENE Y SEGURIDAD	-	18.990.000	20.584.247	22.313.482
CLIMA ORGANIZACIONAL	4.750.000	5.100.810	6.228.026	6.771.858
PLANES DE SERVICIO ADICIO	-	6.896.500	7.498.702	8.153.489
TOTAL GASTOS	216.895.293	811.062.374	871.425.029	944.755.380
OTROS INGRESOS				
PRESTAMO	150.000.000	-	-	-
TOTAL	243.104.707	172.798.916	164.711.602	177.821.665

Fuente: Autoría propia