

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.



**PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS  
GENERADOS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN  
UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR SOLIDARIO EN BOGOTÁ COLOMBIA**

**TATIANA VANESSA VERDUGO REYES  
LAURA ANDREA VASQUEZ PORRAS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
Rectoría Virtual y a Distancia  
SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal  
PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera  
Agosto de 2020**

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

**PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS  
GENERADOS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN  
UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR SOLIDARIO EN BOGOTÁ COLOMBIA**

**TATIANA VANESSA VERDUGO REYES  
LAURA ANDREA VASQUEZ PORRAS**

**Trabajo de Grado PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE Especialista en Gerencia Financiera**

**ASESOR(A)  
CAMPO ELIAS LOPEZ RODRIGUEZ  
Magister en Gerencia Estratégica de Mercadeo  
CAMILO ALEJANDRO TRIANA AVILA  
Magister en Administrador de Empresas**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
Rectoría Virtual y a Distancia  
SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal  
Especialización en Gerencia Financiera  
Agosto de 2020**

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien nos guó y estuvo presente en nuestro caminar, bendiciéndonos y dándonos fuerzas para continuar con nuestras metas trazadas sin desfallecer. A la Santa Madre María que nos cubre con su santo manto maternal en todo momento, a nuestra familia, en especial a nuestras madres y hermanos, que nos dan ese impulso para hacer las cosas cada día mejor, amor y confianza.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## **CONTENIDO**

### Introducción

1. Problema	7
1.1 Descripción del problema	9
1.2 Pregunta de investigación	11
2. Objetivos	12
2.1 Objetivo general	12
2.2 Objetivos específicos	12
3. Justificación	13
4. Marco de referencia	16
4.1 Antecedentes teóricos y empíricos	16
4.2 Marco teórico	18
5. Metodología	32
5.1 Alcance de la investigación	32
5.2 Enfoque metodológico	32
5.3 Instrumentos	33
5.4 Procedimientos.	33
5.5 Análisis de información.	34
5.6 Consideraciones éticas	34
6. Resultados	35
6.1 Análisis financiero estado actual gastos y costos de talento humano.	35
6.2 Propuesta de mejora	45
7. Conclusiones	51
8. Recomendaciones	57
9. Referencias bibliográficas	58

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Estado de actividad o resultado .....	35
Tabla 2. Variación situación financiera y actividad diciembre 2019 - 2018.....	38
Tabla 3. Variación estado de actividad (operacional) diciembre 2019- 2018.....	39
Tabla 4. Detalle variación gastos operacionales diciembre 2019-2018 .....	40
Tabla 5. Indicadores de liquidez diciembre 2019.....	44
Tabla 6. Propuestas software evaluación de crédito.....	46
Tabla 7. Variación indicadores 2019 proyección post implementación.....	48

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

### **Lista de Figuras**

Figura 1. Crecimiento de entidades del sector solidario.....	13
Figura 2. Variación situación financiera y actividad diciembre 2019 vs 2018 .....	38
Figura 3. Variación estado de actividad (operacional) diciembre 2019 vs 2018 .....	39
Figura 4. Detalle variación gastos operacionales diciembre 2019 vs 2018.....	40
Figura 5. Numero de colaboradores por área en el 2019.....	41
Figura 6. Numero de colaboradores de planta vs refuerzo (comercial, cartera, crédito y administrativo).....	42
Figura 7. Valor nomina por área.....	43
Figura 8. Valor nomina colaboradores crédito refuerzo- planta.....	43

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## **Introducción**

Una problemática frecuente en las empresas es la reducción de costos y gastos, donde se busca mejorar la rentabilidad y la competitividad de las organizaciones, por lo anterior se hace necesario diseñar una propuesta dirigidas a disminución de estos rubros. Dentro de este proceso un área clave es la de gestión de talento humano en la contratación de personal, se ha identificado que específicamente en la empresa del sector solidario en Bogotá los procesos administrativos se realizan de manera manual y esto hace que en los meses de diciembre- enero y junio-julio cuando incrementa el volumen de solicitudes de crédito, deben vincular personal por pocos periodos de tiempo, generando alta rotación, incremento en los gastos de nómina, pérdida de la curva de aprendizaje y costos en la reposición de personal.

Para el desarrollo del plan de intervención en un primer momento se verificaron los componentes conceptuales, seguidamente se analizaron los costos y gastos relacionados con esta área de talento humano para la contratación de refuerzos y finalmente se propuso una alternativa para disminuir los costos y gastos, donde se identifica que la solución viable es la automatización del proceso administrativo de crédito.

El sector de economía solidaria es representativo en la economía colombiana, aportando a la generación de empleo del país, como se evidencia en el informe de la Superintendencia de Economía Solidaria (2020) quien afirma que en la cámara de comercio se encuentran registradas 10.500 entidades. Además, se observa que en el desarrollo y crecimiento de este sector, es parte fundamental el componente del talento humano, ya que, una correcta administración y contratación del recurso puede garantizar la generación de compromiso por parte de los trabajadores, este crecimiento de la mano de la gestión financiera, impactando en la satisfacción de los asociados y la optimización de recursos (Orozco & Rodríguez, 2017).

El abordaje de este tema ha sido investigado por varios autores, entre ellos se encuentra Torres (2011), quien expuso diferentes enfoques existentes para medir el impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio, Chávez, Fonseca & Vásquez (2016) determinaron el impacto financiero de los recursos humanos una empresa de servicio y Marín (2017) analiza la contabilidad como plataforma de gestión del talento humano en las organizaciones empresariales.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Para lograr tal conocimiento del estado actual de los costos y gastos de la organización, se realizó la investigación bajo un enfoque metodológico cualitativo mediante revisión documental de indicadores financieros, documentos y plantas. Adicionalmente se determina que el alcance de la investigación es descriptivo, ya que pretende analizar información de una empresa del sector solidario en el cual se busca identificar los costos generados por la contratación de refuerzos y plantear una alternativa para disminuir los costos y gastos del área de talento humano.

Dentro del análisis realizado como resultado se evidencia que la cuenta con mayor peso dentro de los gastos corresponde a gastos de personal con un 48,71% en 2019, dentro de esta cuenta se resaltan los gastos de personal comercial representada por el 43% y el área operativa siendo del 27%. Adicionalmente con respecto al presupuestado para el 2019 el ejecutado de gastos fue del 103%, sobrepasando lo programado, aun cuando en el mes de abril se realiza una adición presupuestal dirigida a la contratación de personal. Por otro lado, el área donde más se contrata refuerzo es crédito, con un máximo de 74 colaboradores en el mes de junio con relación a la planta máxima que es de 35, seguida por el área comercial con un máximo de 69 colaboradores de refuerzo en julio en relación con 89 colaboradores de planta.

Además, se evidencia que el área de crédito requiere incrementar un 87% su planta de personal en el año para soportar la operación, esta consta de 363 colaboradores fijos con un costo de \$ 571.690.310 y 316 refuerzos que apoyan el área en temporada con un valor de \$ 493.138.158. Con respecto a la alternativa se sugiere la contratación de un software (Datascoring, Quazar y Scorpio), con el fin de utilizar herramientas de T.I como un medio para automatizar procesos administrativos y disminuir costos y gastos en la contratación de refuerzos, para los periodos de mayor volumen de colocación de créditos.

Por último, se concluye que con esta propuesta, al realizar la proyección de los indicadores después de la implementación del software eliminando la contratación de refuerzos en el área de crédito y talento humano, se redujeron los indicadores de costos por cliente, por crédito y se aumentó la generación de valor un 4%.



Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## **1. Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

Los sistemas de costos deben permitir planificar, medir y controlar los costos a cualquier nivel de la empresa, sólo así se pueden tomar decisiones coherentes que permitan maniobrar las variables para incrementar la rentabilidad financiera y mejorar la competitividad. El comportamiento de dichas variables depende del mejoramiento continuo, que permite el uso racional de recursos (reducción de costos y activos) y el perfeccionamiento de las actividades que añaden valor (Morillo, 2001).

Actualmente se evidencia un modelo alternativo de creación y gestión de actividades empresariales denominado Economía Solidaria, las entidades que pertenecen a este sector desarrollan su actividad de forma similar a otras empresas, pero se basan en los principios solidarios, reivindicando la actividad económica como un medio al servicio de las personas y de la comunidad. Sus políticas se basan en la inclusión social e intervención social, si bien estas empresas cuentan en algunos territorios con ayudas para desarrollar sus actividades, diferentes estudios muestran que los flujos económicos generados (seguridad social, contingencias comunes y desempleo, IVA e impuestos por su actividad), así como el ahorro público por persona trabajadora de inserción (menor coste social en servicios y rentas pasivas), suponen una serie de beneficios que demuestran su rentabilidad no sólo social sino económica (Askunze, 2015).

Por otro lado, estas empresas posibilitan el acceso al empleo normalizado de colectivos con especiales dificultades, tras un periodo de acompañamiento y a través del desempeño de un puesto de trabajo siendo este su valor añadido, además de ofrecer servicios de calidad con los recursos humanos y técnicos necesarios. Hoy en día la gestión de los recursos es relevante en el entorno empresarial, en función de la capacidad y competencias de su estructura organizacional, la cual se mide dependiendo del crecimiento, posicionamiento, rentabilidad, productividad y retorno de su inversión (López Rodríguez & Perea Sandoval,

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

2017). Es decir, del eficiente y eficaz manejo de sus recursos, tanto de los generados de su operación como del endeudamiento y de las utilidades que se mantienen en la empresa, siempre y cuando tengan oportunidad de crecer o contribuyan a las metas, objetivos y a la misión-visión empresarial (Pacheco, 2011).

Jiménez (2008) afirma que en la contabilidad del talento humano ha considerado que el valor del recurso humano está directamente asociado con el valor económico de las personas en la organización. Bajo este supuesto se han presentado diferentes formas de medición del recurso humano como los Costos de adquisición, de reemplazo, así como su valor; el costo de adquisición se refiere al concepto contable convencional del costo histórico que deriva de los gastos relativos a las transacciones; proporciona una base para determinar el costo que ha tenido la empresa al adquirir sus recursos humanos y de esta manera mide la magnitud de su inversión a este tipo de recursos.

Adicionalmente para una organización se hace relevante el costo de reemplazo, el cual se puede definir como la medición del costo que resultaría de reemplazar los recursos humanos existentes en la empresa, este incluye el reclutar, contratar, entrenar y desarrollar a las personas para que alcancen el nivel actual de eficiencia técnica y de familiaridad con la organización y sus operaciones (López-Rodríguez, et al, 2019). El concepto de valor económico de los recursos humanos se refiere al valor presente de la porción de las utilidades futuras de la empresa atribuibles a los recursos humanos, así mismo estos resultados deben conducir a explicitar un conjunto de generalizaciones sobre el impacto de la contabilidad del talento humano sobre las personas (Jiménez, 2008).

En cuanto la organización y los procesos administrativos se ha evidenciado que el crecimiento de la cantidad de asociados y las solicitudes de crédito ha incrementado el volumen de trabajo en las áreas de la compañía, por lo que se ha tenido que recurrir a contratar personal de refuerzo con el fin de cumplir con los tiempos estipulados para el análisis y evaluación de los créditos, atención al asociado, gestión de cartera y la asesoría comercial.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Estos refuerzos únicamente son contratados por dos meses, en los meses diciembre, enero y junio- julio, por este tiempo los colaboradores perciben poca estabilidad, buscando oportunidades de trabajo en otras organizaciones. Este fenómeno ha generado que se presente gran cantidad de rotación de personal y con ello pérdidas en el área de talento humano, junto con los procesos que la involucran como: reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, inducción, horas hombre del personal que labora allí, aumento en el gasto nómina, pérdida de curva de aprendizaje y retiro.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Qué pertinencia tiene la disminución de los costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario en Bogotá Colombia?

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta para la disminución de los costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en la contratación de refuerzos en una organización del sector solidario en Bogotá Colombia

### **2.2 Objetivos específicos**

- Reconocer los componentes conceptuales de los costos y gastos y su incidencia en los procesos de gestión de talento humano.
- Análisis de los costos y gastos relacionados con la gestión de talento humano en la organización para la contratación de refuerzos.
- Proponer una alternativa para disminuir los costos y gastos generados en la gestión humana en la contratación de refuerzos

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

### 3. Justificación

La Superintendencia de Economía Solidaria (2020) en los informes de entidades que reportan información en el primer trimestre, afirma que en la cámara de comercio se encuentran registradas 10.500 entidades y que cooperativas vigiladas son alrededor de 4.000. Vega (2017) expone que como fenómeno se observa que muchas entidades del sector solidario se crean y desaparecen, por lo que se calcula que activas pueden estar entre 5.000 y 6.000, el número de afiliados aproximadamente es de 7.000.000 de colombianos entre cooperativas, fondos de empleados y mutuales. Aun cuando las cooperativas han disminuido año a año, se observa que siguen siendo un sector económico representativo y el cual aporta a la generación de empleo del país.

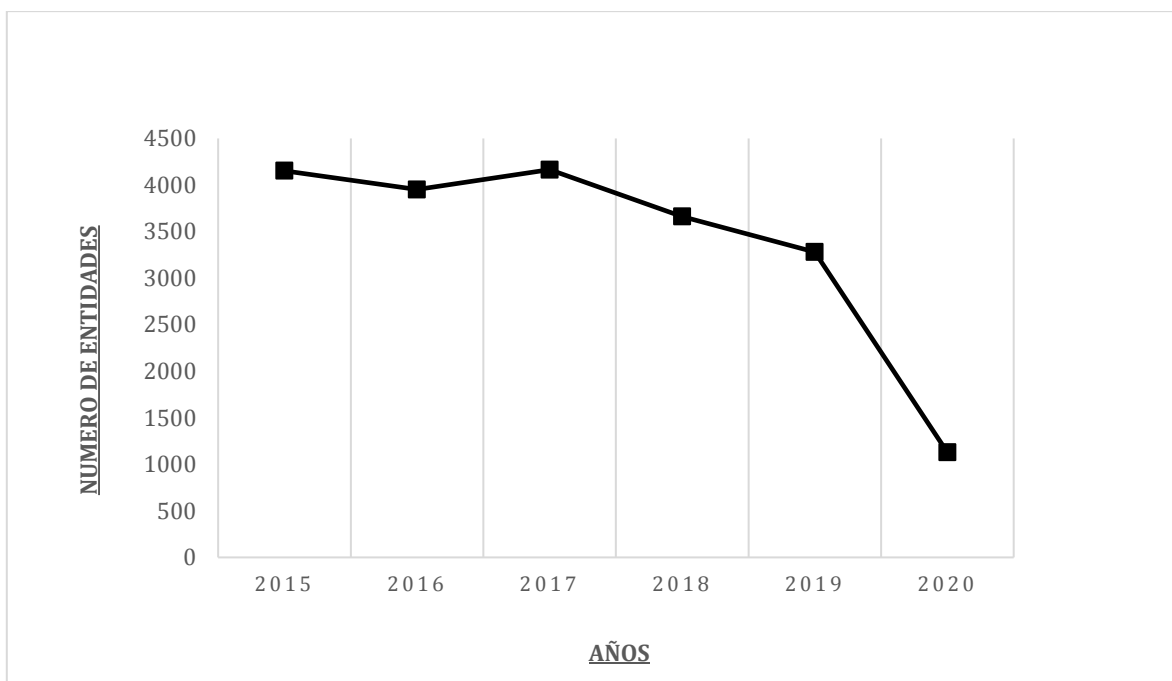


Figura 1. Crecimiento de entidades del sector solidario

Fuente: elaboración propia con base en Superintendencia de Economía Solidaria de Colombia (2020).

La gestión de la Superintendencia de la Economía Solidaria está orientada al ejercicio de la supervisión como instrumento generador de confianza hacia las cooperativas, fondos de

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

empleados y mutuales. La Revista Portafolio (2012) indica que la economía solidaria es un modelo económico que cada vez logra un mayor espacio en un mercado altamente competitivo, este sector a diciembre de 2011 integra a más de 5.3 millones de asociados quienes han aportado 5.7 billones de pesos como capital social; hicieron depósitos por más 6.034 billones y genera más de 97.000 empleos. Lo anterior es una muestra de confianza en este modelo empresarial, que retribuye con servicios y beneficios para sí mismos y sus familias, que no encontrarán en otras formas empresariales.

En el desarrollo y crecimiento de una cooperativa del sector solidario es parte fundamental el componente del talento humano, ya que, una correcta contratación genera una percepción de estabilidad en los colaboradores, desarrollando en ellos compromiso con los ideales institucionales y los fideliza con la visión y misión de la entidad. Adicionalmente esto impactara en la prestación del servicio, garantizando seguridad de la inversión al afiliado.

Debido a ello, es necesario reconocer las fallas a la hora de contratar personal que hará parte del talento humano, con el fin de identificar la problemática en los procesos de contratación de talento humano para así proponer una solución a las fallas identificadas en estos procesos. con ello la cooperativa solidaria se beneficia en primer lugar; ahorrando tiempo y costos económicos y los asociados a la cooperativa en un segundo lugar ya que se ven beneficiados a la hora de la solicitud de créditos y en una mayor agilización en los servicios que ofrece la cooperativa solidaria.

Con esto se aumentará el conocimiento en las competencias profesionales en el aspecto financiero, además de generar conocimientos útiles aplicados a la vida personal. La entidad por su parte identificará y tendrá una mayor claridad acerca del problema que les está causando sobrecostos y gastos, asimismo la posibilidad de detectar puntos críticos en el desarrollo de los procesos de la entidad. Estos procesos de selección agilizaran con respuestas positivas, en poco tiempo a la hora de obtener un crédito para la persona asociada a la entidad solidaria. A su vez desarrollará conocimiento y habilidades en la identificación y búsqueda de soluciones a problemas que se presenten en el ámbito financiero y la especialización, postgrados y UVD ganará un reconocimiento académico

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

frente a el tema de financiamiento de talento humano con respecto a otras instituciones académicas y empoderamiento del tema para la entidad.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

#### **4. Marco de referencia**

##### **4.1 Antecedentes teóricos y empíricos**

Valderrama, et al (2016) realizaron una investigación la cual buscó analizar la efectividad de la determinación del costo de mano de obra en el proceso productivo de Industrias KEL, C.A. Su tipología fue descriptiva, no experimental de campo, la población estuvo conformada por cuatro sujetos informantes de la unidad de análisis, particularmente jefes de departamentos, como técnica e instrumento de recolección de datos se acudió a la entrevista y la guía estructurada respectivamente. Se concluyo que la empresa presenta deficiencias en la determinación del costo de la mano de obra, originado por aplicación insuficiente de herramientas de medición y control de tiempo de labor, generando una inexactitud en el cálculo de los resultados.

Adicionalmente en un estudio denominado Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio realizado por Torres (2011), se expusieron diferentes enfoques existentes para medir el impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio, con base en la investigación bibliográfica y experiencias del autor. Se muestran 4 enfoques: los estudios de correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas; la medición de la contribución estratégica del capital humano; los indicadores de impacto económico del capital humano a nivel de la empresa y los métodos de medición del impacto de intervenciones o programas, Como resultado se propone una clasificación de los métodos de medición encontrados y se plantea una estructura evolutiva en la medición de la gestión del capital humano, que asegura diferentes roles para la gestión del capital humano: administrador eficiente, contribuidor estratégico y socio de negocio (Torres, 2011).

Chavez, Fonseca & Vásquez (2016) determinaron el impacto financiero de los recursos humanos una empresa de servicio, el estudio es no experimental transaccional y exploratorio, donde se analizó a 20 vendedores de una empresa de servicio de la ciudad de Rioverde, San Luis Potosí. Como resultados se muestran que el salario que la empresa



Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

proporciona a los empleados de \$7.000.00, es menor de lo que deben de percibir, de acuerdo con el análisis de los elementos de rendimiento individual, esta diferencia de \$ 2,000.00 beneficia a la empresa ya que contribuye a incrementar el valor económico de la empresa.

Marín (2017) realizó una investigación con el objetivo de analizar la contabilidad como plataforma de gestión del talento humano en las organizaciones empresariales, se realiza una investigación documental con diseño bibliográfico, soportada por la revisión en profundidad de cada una de las categorías. En la investigación fue viable explorar los diferentes métodos utilizados para el reconocimiento de estos activos intangibles, como parte de la funcionalidad de la empresa, considerando que los cambios ocurridos en la economía mundial, llevan a sostener la condición del conocimiento como un elemento fundamental de la escena económica global, en consecuencia no resulta extraño, ni algo ajeno al desenvolvimiento organizacional, que los diferentes niveles contables de las empresas se encuentren interesados en controlar y gestionar el referido factor.

Por último, Fernández & Narvárez (2010) realizaron un estudio con el objetivo identificar las necesidades y áreas claves en las cuales requieren formación los cooperativistas que realizan actividades de prestación de servicios. Esta investigación es de tipo descriptivo, con un diseño no experimental ex post facto, cuya estrategia de recolección de información estuvo apoyada en la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a los miembros directivos de las cooperativas de trabajo asociado objeto de estudio. Se concluye que es necesario asumir procesos de educación continua para los cooperativistas, que incluya a los socios, representantes elegidos, directivos y empleados; con el fin de generar la necesaria transformación de las organizaciones cooperativas hacia una gestión participativa, solidaria, democrática, rentable y sostenible en el largo plazo que trascienda los paradigmas de la organización tradicional.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## **4.2 Marco teórico**

### **4.2.1 Gestión de Costos**

Los Costos se definen como el valor sacrificado de unidades monetarias para obtener bienes y servicios con el fin de conseguir beneficios presentes o futuros (Sánchez, 2009), se puede decir también que es la expresión monetaria de los gastos en que se incurre en la fabricación y realización de bienes y servicios, lo cual se puede llevar en registro en libros o en un sistema como tal (Ramírez, García, & Pantoja, 2010). El sacrificio hecho se mide en dinero mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios presentes o futuros. Por tanto, el costo se considera en un medidor del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, reflejando el efecto de las desviaciones respecto a lo previsto y permitiendo asegurar la correcta planificación de los recursos materiales y humanos (García y Fernández, 2011).

La importancia de los costos radica en que representa un indicador que permite medir la operación de la empresa en cuanto a la eficiencia económica, muestra el costo de producir o vender la producción (Correa, Martínez, Ruíz, & Yepes, 2018). Refleja los niveles de productividad del trabajo; el grado de eficiencia con que se emplean los fondos, así como los resultados de economizar los recursos materiales, laborales y financieros (Faxas del Toro, 2011). De igual forma, los costos permiten la comparación de los resultados obtenidos en distintos períodos y así ayuda a encontrar nuevas vías para el uso racional y óptimo de los recursos productivos (Aguilera Díaz, 2017).

Los costos garantizan una forma de planificación, pues es un sistema de información que permite registrar, determinar, distribuir, acumular, analizar, interpretar, controlar e informar rubros en los cuales se incurre para el proceso de producción, distribución, administración, y financiamiento (Chang, González, López, & Moreno, 2012). Implica calcular lo que cuesta producir un artículo o lo que cuesta venderlo (Aizaga, 2016), son costos los gastos implicados a un objetivo preciso los cuales pueden ser recuperables por

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

medio de los ingresos que se obtengan de producción ampliada en virtud de dar respuesta a los intereses propios de la empresa (Sánchez, 2009).

Los costos condicionan la necesidad de dar cumplimiento a la ley económica que expresa el equilibrio de la ecuación fundamental que asegura el bienestar y rentabilidad de las compañías en aras del crecimiento y perfeccionamiento constante de la producción (Gómez D. S., 2014). Por consiguiente, constituye un elemento indispensable en cualquier sistema de dirección económica, asegurar el papel del costo en la planificación económica del país y fundamentalmente en la correcta dirección de las empresas mediante mecanismos ágiles que permitan su cálculo con un grado elevado de confiabilidad (Batista & Fernández, 2011). En ese orden, la contabilidad de costos, de acuerdo con Aizaga (2016) se define como un cúmulo de información esencial para la toma de decisiones, lo cual permite llevar el control de las operaciones de una empresa.

Otro argumento señala que el costo es el efectivo o equivalente de efectivo que se sacrifica para obtener bienes y servicios que se espera que aporten un beneficio actual o futuro para la organización (Rodríguez, Chávez, Rodríguez, & Chirinos, 2007); tiene varias connotaciones de acuerdo al interés de cada disciplina, por ejemplo, desde el punto de vista económico se ha utilizado en dos versiones generales, la primera, en sentido de consumo o sacrificio de recursos de factores productivos, y la segunda en el sentido de costo alternativo o de oportunidad (Gómez O. , 2011). Otras definiciones manifiestan que la palabra costo es la sumatoria de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo (López, 2019).

Igualmente, los costos proporcionan los elementos necesarios para mantener óptimos niveles de recursos y materiales que intervienen en el proceso de producción (Aizaga, 2016), así mismo el sistema de costeo facilita el control y la asignación de responsabilidades, contribuye a generar mayor productividad, mediante diversos mecanismos lo cual conlleva a optimizar los procesos productivos (Gómez, 2011). En términos de la administración pública, se puede definir como ese valor que se sacrifica con el fin de obtener bienes o servicios que se miden en términos monetarios de acuerdo a la

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

denominación que tenga cada país, mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen beneficios (Aguilera, 2017).

El costo, es pues, el sacrificio de recursos financieros para producir o adquirir bienes tangibles e intangibles para generar beneficios presentes o futuros (Rodríguez, Quintero, & Pacheco, 2020); cuando esto sucede el costo se expira y se convierte en gasto, pero también el costo puede ser de oportunidad, en el sentido de obtener un resultado financiero menor, por no haber sido empleado en la mejor alternativa y por tanto mide el beneficio perdido (Pérez & Carballo, 2015). Los costos no siempre se expiran, es decir, pueden permanecer vivos porque todavía no ha generado ingresos, por lo tanto, aparecen como unos rubros inventariables en el Balance General (Rojas, Valencia, & Cuartas, 2017).

La gestión de costo es de mayor profundidad que la determinación del costo como tal (Miranda, 2005), pues, consiste en tomar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos trazados sobre los procesos y actividades organizacionales, en cuanto a las estrategias y al cumplimiento de los costos, particularmente los de producción (Batista & Fernández, 2011). De acuerdo con Rodríguez, Quintero, & Pacheco, (2020) los costos como herramienta de gestión funcionan como un gran instrumento que permite a las organizaciones y entidades del orden privado y público que implementen estrategias y tácticas importantes para fortalecer los procesos de decisiones empresariales y a su vez asegurar la competitividad y la sostenibilidad en los mercados.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales, puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros (Miranda, 2005), en ese sentido, la implementación de un sistema de costos que complemente las operaciones de la compañía, es una de las opciones mejor direccionadas a los procesos de planificación empresarial con el objetivo de mantener costos mínimos y rentabilidad acorde con las estrategias dispuestas en otras dependencias (Chaparro & Piragua, 2015), donde se dé un proceso alineado en cada uno de los departamentos de la organización para potenciarla y sacar el mejor provecho de las operaciones que realiza; igualmente, la implementación de un sistema de costos es recomendable, puesto que permite llevar control de las diferentes operaciones que

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

se ejecutan, de esa forma, funciona como un determinante de decisiones importantes (Barragán, 2015).

Dentro de las organizaciones los sistemas de costos se constituyen como una estructura ordenada y coherente, mediante la cual se recoge toda la información necesaria (Ramírez, García, & Pantoja, 2010), con el objetivo de tomar las decisiones acertadas y generar los mejores resultados, con respecto a sus actividades operacionales, valiéndose de todos los recursos que la actividad contable le provee, lo cual tiende a optimizar la rentabilidad de la empresa (Barragán, 2015). Por consiguiente, la puesta en práctica de un sistema de costos que sea confiable para la gerencia es uno de los puntos claves que le permite a cualquier entidad ser más eficiente en sus operaciones, ya que le permite en cualquier momento evaluar su desenvolvimiento, su gestión, su control y determinar su posición financiera (Malles & Burgo, 2010).

Cualquier empresa debe de reconocer la gran importancia que reviste tener al día sus documentos, principalmente los que llevan la información contable, los cuales enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos económicos (Montilla & Herrera, 2006); este tipo de información tienen diferentes funcionalidades, entre ellos los informes de costos, los cuales llevan el registro de los datos, cifras y rubros que gasta la compañía (Jiménez Lemus, 2010), por tal motivo, llevar una estructuración y sistematización de esta información es primordial. Así mismo, estos procedimientos permiten que una empresa pueda trascender y tener una posición en el mercado, pues con las cuentas bien llevadas y optimizando los costos y gastos las empresas son más competitivas (Chang, González, López, & Moreno, 2012).

Todo lo anterior permite realizar inversiones a las compañías, las cuales pueden resultar en beneficios económicos interesantes, donde le da margen de maniobrabilidad para realizar diversas operaciones en el sector donde se desempeña, lo que puede marcar la diferencia y ganar posicionamiento y cuota de mercado (Correa, Martínez, Ruíz, & Yepes, 2018), en fin, son muchas las oportunidades que brinda el manejo adecuado de las finanzas de una empresa, sobre todo los rubros que integran el sistema de costos (Faxas del Toro,

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

2011). Con un manejo de los costos bien fundamentado, ya sea mediante un sistema que establezca la empresa, además que los lineamientos y directrices sean conocidos y manejadas por todos los colaboradores, solo se requiere gestión del sistema para hacer seguimiento a las diversas operaciones y al mismo tiempo, realizar los correspondientes correctivos para que los procesos se ajusten convenientemente (Ramírez, García, & Pantoja, 2010).

En la disminución de los costos y gastos hay diversas variables a tener en cuenta para lograr el cometido de optimizar los rubros de costos a favor de los intereses corporativos (Guerrero & Flores, 2014), por consiguiente, es importante contar con efectividad y conocimiento exhaustivo de cada costo o gasto que se incurra, de tal forma que se pueda reducir o eliminar los que definitivamente no son pertinentes; en ese sentido, Telles, Messias, y Rocha (2017) manifiesta que un eficiente sistema de control de costos es preciso para efectos de analizar del desempeño económico y financiero de la empresa o compañía, pues influye de forma concluyente en la rentabilidad de la empresa. El cabal conocimiento de los costos permite que prácticas para la reducción de los mismos puedan ser implementadas, mejorando los indicadores de rentabilidad (Nava Rosillón, 2009).

Los sistemas tradicionales de gestión de costos no engloban los costos que no pueden ser registrados por la contabilidad, tales como los costos ocultos de la calidad (Parra & Peña, 2014). Otro aspecto a tener en cuenta, tiene que ver con la gestión estratégica de los costos, pues de esa forma se está proyectando en un plan, dentro de un sistema cuales son los costos previstos y lo que se puede minimizar u optimizar de acuerdo con lo que se requiera en el tiempo y lugar presentes en la ejecución de las operaciones de la empresa (Gómez O. , 2011), en este sentido, la visión estratégica de los costos es inherente e implica de alguna manera la visión estratégica de la contabilidad gerencial, Gómez E. (2018) citando a Mallo (2000).

En la misma línea, la gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua (Fernández Martínez, 2019), que sirve para encaminar las capacidades internas de

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales (De Paredes, 2010); igualmente, otra definición de la gestión estratégica de costos, consiste en un análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener (Gómez E. , 2018), siendo la conjunción de tres (3) análisis básicos: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Los principios básicos de la gerencia estratégica son la cadena de valor, el análisis de los causales o generadores de costos y el análisis del posicionamiento estratégico (Licera, 2015); donde el primero se refiere al conjunto de actividades que se relacionan entre sí con el propósito de darle direccionamiento y misión a una determinada empresa; el segundo principio, son los factores que provocan que se incurra en un costo, donde se eligen los coeficientes que conducen la relación causal de recursos que conllevan a obtener los productos o servicios que en últimas generan valor a la empresa (Gómez E. , 2018), de allí la importancia de conocer y explicar si se está efectuando una labor que beneficia los intereses de la compañía o si por el contrario se están desperdiciando recursos, todo lo cual confluye en el posicionamiento estratégico que se quiere lograr para la empresa (Rodríguez, Quintero, & Pacheco, 2020).

Por lo tanto, si se logra una buena posición de la compañía y con costos mínimos, se puede decir que se ha ganado por partida doble, pues se logra optimizar los procesos y lo mejor a costos mínimos, de allí la importancia de conocer los costos en todas sus dimensiones para saber si se optimiza o no (Gómez, 2011). De otro lado, Escobar (2016) manifiesta que los sistemas de costos son un instrumento fundamental que ayuda en la operación de la empresa y su mejoramiento, donde por ejemplo el desarrollo y aplicación de los costos de producción es cada vez más pertinente, ya que si no se cuenta con un sistema que maneje los costos, es improbable que se pueda solucionar las falencias y además se incurren en gastos innecesarios que posiblemente se hubiesen podido eliminar, aunado a esto, la gestión estratégica en complementariedad aterriza la visión general de la

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

empresa mediante la ejecución y control de los costos, considerando como eje oportuno y preciso los costos de operación y mantenimiento (Chaparro & Piragua, 2015).

#### **4.2.2 Gestión de costos del Talento Humano**

Toda organización busca incrementar sus márgenes de ganancia y disminuir sus costos (Córdoba & Moreno, 2017), los cuales se puede realizar a través de un proceso de mejora continua y de optima redistribución de los recursos y esfuerzos, por tanto, esto requiere de un rediseño constante de las actividades y procesos que permitan la disminución de los costos (Moreno, 2017). La gestión del talento humano en cualquier empresa se puede llevar de diversas maneras, sin embargo, lo que interesa en la presente investigación es lo que tiene que ver con los costos en los que se incurre con el talento humano, específicamente en los procesos de contratación, ya sea en lo pertinente al costo de adquisición o al costo de reposición (Prieto, 2013).

Los costos que se incurren en cada una de las etapas que se llevan a cabo en el proceso de reclutamiento son fundamentales (López-Rodríguez & Neme-Chaves, 2020)., de allí, la importancia de tener claridad y conocimiento de estos rubros con el fin de optimizar de la mejor manera de tal forma que se incurra en las menores pérdidas posibles (Montoya & Boyero, 2016). De allí la importancia de un modelo de gestión del talento humano que minimice la rotación del personal, lo cual reduce sustancialmente los costos inherentes al recurso humano de las empresas (Ibarra Naranjo, 2016). En ese sentido, resulta el talento humano estratégico para la organización, en cuanto a costo y productividad, por tanto, vincular elementos claves del direccionamiento estratégico de la empresa con el recurso humano, resulta beneficioso y conveniente para cualquier organización (Gonzales, 2009).

Los costos que conlleva intrínseco el talento humano se puede decir que son difíciles de cuantificar y depende de la información que este registrada en la base de información de la empresa (Chiavenato, 2009), lo cual depende de los intereses que se busque en cuanto a medición de lo que pueda o no generar el recurso humano, es decir, los costos que se pueden concebir por ejemplo en la adquisición de nuevo talento humano, o también los



Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

costos que se formen en la reposición de algún talento humano que se haya retirado por diversas circunstancias (Mejia, Bravo, & Montoya, 2013). Mediante métodos como el de costeo, las organizaciones pueden calcular el costo de las diferentes actividades que constituyen un proceso, esto con el fin de establecer las áreas de responsabilidad, identificar y distribuir los costos indirectos de fabricación y saber las actividades con respecto al proceso diseñado y el propuesto que conlleva (Tajada, Salazar, Llamuca, & vasco, 2017).

Todo lo anterior y otros rubros son los que se puede incurrir por ejemplo en el proceso de gestión del recurso humano (Prieto, 2013), por tanto, son diversos aspectos a tener en cuenta, lo que indica que un sistema de costos bien desarrollado puede llevar el control de varios factores que implica los procesos contratación y reposición del talento humano (Mejia, Bravo, & Montoya, 2013). En ese contexto, las formas de actuación en la gestión de los costos pueden ser muy pertinentes e incluso necesarios para efectos de actuar estratégicamente en el ahorro de rubros que posiblemente sin darse cuenta la empresa se está incurriendo (Domínguez, 2008).

#### **4.2.3 Costos de adquisición**

En la incorporación de personal nuevo, cada organización lleva un proceso de filtración, donde generalmente se codifica las características y habilidades con las que cuenta cada candidato y se elige al que se ajusta en mayor medida al perfil del cargo requerido (Naranjo Arango, 2012); procedimiento donde se generan costos para la empresa, no solamente en su fase inicial sino en varias etapas del proceso, puesto que, el reclutamiento de personal conlleva costos en publicidad y otros rubros para atraer candidatos, entrenamiento y capacitación para compensar las diferencias que se puedan presentar en el proceso de iniciación, entre otros (Chiavenato, 2009). De lo anterior, se concibe que este costo referido al proceso de reclutamiento que conllevan las empresas involucra recursos importantes ya que pueden ser tan altos que afectan realmente el presupuesto del departamento de talento humano (Domínguez, 2008).

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

En los procesos de reclutamiento se genera costos en aspectos tales como recibir y procesar la solicitud del interesado desde pequeños formularios hasta visitas y entrevistas, rubros que están dentro de los costos de selección, realización de pruebas, test, exámenes médicos, entre otros (Naranjo Arango, 2012); así mismo, dependiendo de la función a realizar y del perfil del aspirantes, se incluyen costos de entrenamiento, remuneración durante la capacitación, costo de tutores o instructores y costos de desvinculación; salarios, indemnizaciones, prestaciones etc. (Prieto, 2013). Conllevar el proceso de vincular personal implica también una serie de costos y acciones que deben ejecutarse, con el objetivo de obtener los mejores y óptimos resultados en el proceso de vinculación del personal nuevo, lo que se espera que redunde en la obtención de mayor beneficio (Díaz Granados & Muñoz, 2016).

Los procesos que ejecutan los departamentos de talento humano, deben ser bien implementados en las organizaciones de tal forma que se logre obtener los mejores resultados (Montoya & Boyero, 2016), por consiguiente, la administración del proceso de adquisición debe contar con una estructura que conlleve pasos y fases que aplique cada aspirante, para ello es preciso tener en cuenta diversos aspectos, entre ellos y uno de los más importantes, el costo que genera determinado procedimiento (Chiavenato, 2009), por tanto, los reclutadores deben contar con la idoneidad y visión crítica para elegir bien al nuevo talento humano, que sea el indicado y posea las aptitudes, capacidades y habilidades que se requieran de acuerdo al perfil del cargo solicitado (Moreno, 2017).

Es preciso señalar que en el proceso de selección se debe encontrar a la persona idónea, no necesariamente implica seleccionar al mejor talento, el reclutador deberá discernir al mejor talento humano para la organización, sabiendo que aquel que ingrese pasará a formar parte de un sistema y contribuirá directamente a una cultura organizacional (Mejia, Bravo, & Montoya, 2013). Una contratación inadecuada, puede generar un impacto negativo en el sistema de costos de la empresa, lo cual puede acarrear no solo el costo generado por la contratación equivocada, sino los costos implícitos de una nueva contratación (Naranjo Arango, 2012), además se generarían pérdidas en productividad y otros rubros, entonces, lo mejor es realizar la mejor elección, ya que el nuevo colaborador

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

podría convertirse en el elemento que merme la productividad, el generador de competencia, pero también de conflictos (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Con la ocasión de optimizar costos y ser eficientes, a propósito del proceso de reclutamiento, de acuerdo con Valdebenito (2016), una alternativa consiste en que a la hora de reclutar y seleccionar al nuevo talento humano, la organización debe tener una propuesta de valor hacia el trabajador influyente, clara y bien definida, esto proporciona un escenario en el cual se pueda contar con toda la disposición de aprendizaje del nuevo trabajador, además de su decisión de aportar lo mejor para la empresa (Domínguez Olaya, 2015). Dada la propuesta de valor que la organización se orienta a promover en aras del beneficio, comodidad, confianza, satisfacción de los colaboradores y su lealtad en todo sentido, éste a su vez retribuye todo ello con una labor bien realizada (Muñoz, 2014).

Lo anterior es una descripción de la manera de reducir costos que actuaría en doble vía, en los costos generados por adquisición, pues hay colaboración por parte del trabajador y en los costos que se pudiesen generar en los procesos de reposición (Valdebenito, 2016); sin embargo, dado que se efectúa una labor inicial mediante la propuesta de valor dirigida al talento humano, estos costos tienden a reducirse siempre y cuando se efectúe el proceso con convicción y transparencia (Tajada, Salazar, Llamuca, & Vasco, 2017); todo ello depende de la estructura y organización que conlleve la compañía desde el inicio en todos sus procesos de reclutamiento, pues la impresión inicial es significativa, por consiguiente, un procedimiento bien llevado desde el inicio redundará en resultados favorables que se ven reflejados en los costos (Naranjo Arango, 2012).

#### **4.2.4 Costos de reposición**

Según Chiavenato (2009), la rotación de personal no se puede considerar una causa como tal, sino que es un efecto de determinados fenómenos que se originan al interior de las empresas, también muchas veces al exterior de las organizaciones, situaciones que establecen creencias y patrones de comportamiento en la actitud de los trabajadores; en la misma línea, estos condicionamientos pueden ser en el plano interior, una menor asignación

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

laboral, mínimas oportunidades de progreso y crecimiento, inexistencia de un clima laboral favorable y pésimas condiciones físicas en el ambiente de trabajo (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011); en el plano exterior, una mejor remuneración laboral en otras empresas, lo cual denota mejores oportunidades de empleo; por tanto, por allí se pueden fugar los recursos de talento humano, lo cual le representa a la empresa costos que no se tenían previstos (Valdebenito, 2016).

De acuerdo con Prieto (2013) las clasificaciones que se puede realizar en los costos en los que se incurre la rotación de personal, se encuentran los costos primarios, los cuales hacen referencia al retiro o reemplazo de un trabajador por otro y su valoración es cualitativa; costos secundarios, efectos que dicha rotación genera en la empresa; costos terciarios, incentivos que se realizan al trabajador para motivar su buen desempeño. El cálculo del costo de rotación consiste en dividir la rotación voluntaria e involuntaria, siendo la primera a la cual se le debe prestar la mayor atención, pues son varios aspectos que influyen en este fenómeno (Domínguez Olaya, 2015), así mismo, como se manifiesta en un artículo de Gonzales (2009), estos costos tienen que ver principalmente con una mejor oferta salarial, ausencia de motivación e incentivos o mínimas probabilidades de ascenso y crecimiento dentro de la organización.

Dado lo anterior, lo primordial sería evitar llegar hasta ese punto en el que haya que reponer algún talento del recurso humano (Prieto, 2013), para lo cual, es fundamental dedicar esfuerzo y planeación en las formas iniciales de atraer nuevos talentos a la organización, donde se pueda detallar todos los aspectos relacionados que conlleven procesos idóneos (Mina, 2015), que permita a su vez la contratación del talento humano indicado ajustado a los perfiles y requerimientos que se soliciten, todo ello, conlleva un proceso estructurado y consensado en la dirigencia de la organización, donde se defina este procedimiento dentro de los lineamientos estratégicos y tácticos que maneja la empresa en pro de lograr los mejores resultados (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

#### **4.2.5 Gastos del Talento Humano**

La gestión del talento humano tiene aspectos conceptuales inherentes tales como la remuneración, dado que nadie trabaja gratis, de acuerdo con Chiavenato (2009), “cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente” (p.283) por consiguiente, a toda empresa le interesa que la labor que realiza cada colaborador este acorde con lo que ésta puede aportar en términos de rentabilidad a la organización (Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2016), entonces, el concepto de remuneración incluye varios factores en donde el trabajador este satisfecho con su trabajo y además cuente con protección, lo cual se ajusta a la seguridad social de la cual es beneficiario, dado que pertenece a la nómina de una determinada compañía (Caldera & Giraldo, 2013).

De acuerdo con la teoría de la administración de la compensación, los sueldos, salarios y prestaciones son las gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor (Jiménez & Hernández, 2010). Otro aspecto tiene que ver con el término de compensación laboral, el cual se entiende como un pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, (Caldera & Giraldo, 2013), igualmente, la formación y educación recibida para desempeñarse en alguna profesión u oficio es un incentivo para la compensación laboral, pues es una fuente de provisión económica, por lo cual la compensación salarial se da como un intercambio que debe ser equitativo (Cifuentes Rocha, 2017).

Frente a las prestaciones sociales, la Ley 789 de 2002 realizó modificaciones en las relaciones laborales, donde se modifica el pago de horas extras con recargo nocturno, los dominicales y festivos, la compensación de las vacaciones y la forma de liquidar en caso de ser despedido injustificadamente si tiene un contrato a término indefinido. La norma también crea el subsidio temporal de desempleo, brindando garantías a los padres cabeza de familia para acceder más fácilmente a una oportunidad laboral, de la misma forma, prevé garantías para la prestación del servicio de salud y se otorga beneficios a quienes estén

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

afiliados a las cajas de compensación (Naranjo Palomino, 2017); con esto el papel de la gestión del talento humano se hace más relevante y con diferentes alcances en cuanto al reconocimiento y participación en los diferentes ámbitos en las empresas (Garzón, Méndez, Porras, & Tacha, 2014).

La nómina se considera como el resumen de los ingresos y deducciones que se realizan a un trabajador y las obligaciones del empleador, un formato de nómina se determina el valor a pagar a los trabajadores de acuerdo con las condiciones contractuales y se distribuyen en concordancia con el sistema de costos (Perea, 2007). Dentro de los componentes de la nómina, está el contrato de trabajo, pues allí se definen las condiciones laborales y salariales del trabajador, así mismo, se determina el salario base, la forma de pago y el cargo a desempeñar (MINSALUD, 2011), igualmente, otro elemento el comprobante de pago, donde se denotan los ingresos y las deducciones, entre otros aspectos; por tanto, el valor devengado los constituyen las sumas recibidas teniendo en cuenta la legislación, que incluye las prestaciones, de la misma forma se incluye compensaciones y comisiones ganadas por cumplimiento de ventas y otros rubros que se hayan pactado en el contrato (Gestor Normativo, 2018).

De todo lo anterior, se considera como afirma Jiménez & Hernández (2010) que la nómina es concebible desde el sentido de organización y control de la empresa frente a lo que debe pagar a los trabajadores por su labor desempeñada, de allí se derivan las prestaciones sociales, que incluye primas, contribuciones, pagos de horas extras, recargos nocturnos, entre otros factores indicativos del código sustantivo del trabajo, al igual que elementos tales como comisiones, bonificaciones, entre varios, que resultan del consenso al que llegan empresa y trabajadores por el trabajo desempeñado, que dado su esfuerzo y dedicación, son acreedores a reconocimientos que se ven reflejados muchas veces en términos monetarios y otras veces en especie (Naranjo Palomino, 2017).

Dentro de los procesos para que los trabajadores se sientan comprometidos y con sentido de pertenencia hacia la empresa, la figura de compensación y beneficios han resultado un medio eficaz para lograr el compromiso de los colaboradores (Jiménez &

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Hernández, 2010); la compensación se entiende como toda prestación de carácter remuneratorio complementaria al sueldo base, es un término utilizado para definir el pago, sueldo, salario, remuneración o retribución que recibe una persona como intercambio por su trabajo o el cumplimiento de sus actividades (Daza, Martín, Sosa, & Vargas, 2013). Se puede distinguir que, dentro de los gastos en talento humano, la administración de este tipo de elementos, tales como los sueldos, compensaciones, bonificaciones, entre otros aspectos, resulta un reto para las empresas, de tal manera que puedan lograr la mayor optimización de los gastos generados y la retribución adecuada a los intereses de la compañía (Prieto, P. G. 2013).

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## **5. Metodología**

### **5.1 Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que pretende analizar información de una empresa del sector solidario en el cual se busca identificar los costos generados por la contratación de refuerzos y plantear estrategias para disminuir los costos y gastos del área de talento humano. Estudios de alcance descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren.

### **5.2 Enfoque metodológico**

El presente proyecto tiene un enfoque metodológico cualitativo debido a que se realizara una revisión documental de indicadores financieros, documentos y plantas de para plantear una propuesta de disminución de costos y gastos generados de los procesos de gestión de talentos humano en la contratación de refuerzos de una entidad solidaria en Bogotá.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) la metodología cualitativa “Describe un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen sin manipular la variable” (p. 270). Además, este tipo de diseño describe un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen sin manipular la variable.



Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

### **5.3 Instrumentos**

Se realizó una revisión documental de estados financieros, indicadores y control de gastos y costos relacionados con el área de talento humano durante el año 2019. Lo anterior con el propósito de definir y describir el comportamiento de los costos y gastos relacionados con las contrataciones de refuerzos, teniendo un marco de referencia para el diseño de una propuesta de disminución de los costos financieros.

Según Arias (2012) la revisión documental se fundamenta en la utilización de documentos de cifras o datos numéricos obtenidos y procesados anteriormente por organismos oficiales, archivos, instituciones, entre otras, a partir del análisis de estos datos secundarios se pueden elaborar importantes conclusiones relacionadas con el comportamiento o estado actual de variables.

### **5.4 Procedimientos.**

En la primera fase se solicitará de autorización de la empresa para el manejo y adquisición de la información financiera que se requiere para realizar la revisión documental. En la segunda fase se reconocerán los componentes conceptuales de los costos y gastos su incidencia en los procesos de gestión de talento humano. En la tercera fase se analizarán los costos y gastos relacionados con la gestión de talento humano en la organización específicamente para la contratación refuerzo, por medio de indicadores generados de los estados financieros. En la cuarta fase se realizará una propuesta para disminución de costos y conjuntamente una propuesta de cambio o ajuste en el modelo. En la fase quinta y última, por medio de modelación financiera se evidenciará de manera empírica de impacto, mediante.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

### **5.5 Análisis de información.**

La información se analizará mediante el análisis vertical y horizontal de estados financieros, el análisis de indicadores, graficas de las variaciones de los costos y gastos relacionados con talento humano durante el año y el modelamiento financiero proyectado después de la implementación de la propuesta.

### **5.6 Consideraciones éticas**

La información se manejará bajo los criterios de beneficencia / no maleficencia, Justicia y respeto por las personas. La empresa del sector solidario autoriza el manejo de la información siempre y cuando el nombre de la misma se maneje de manera confidencial.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## 6. Resultados

### 6.1 Análisis financiero estado actual gastos y costos de talento humano.

A continuación, se presenta el análisis del año 2019 de los estados financieros relacionado a gastos y costos de talento humano, relacionado con la contratación de refuerzos para apoyo de la operación.

Tabla 1. Estado de actividad o resultado

Ingresos	2019	Análisis vertical 2019	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Ingresos de la Actividad</b>		%			%
Intereses cartera administrada	895.688.118	5,64	1.913.258.524	-1.017.570.406	-53,19
Intereses recursos propios	6.238.644.098	39,30	5.162.306.818	1.076.337.280	20,85
Otros ingresos de la Actividad	6.554.232.276	41,28	7.787.508.886	-1.233.276.610	-15,84
<b>Total ingresos de la actividad</b>	<b>13.688.564.493</b>	<b>86,22</b>	<b>14.863.074.227</b>	<b>-1.174.509.734</b>	<b>-7,90</b>
Otros Ingresos No operacionales	2.187.376.017	13,78	372.214.488	1.815.161.530	487,67
<b>Total ingresos del periodo</b>	<b>15.875.940.510</b>	<b>100</b>	<b>15.235.288.715</b>	<b>640.651.796</b>	<b>4,21</b>
<b>Gastos</b>					

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

**Gastos**

**Ordinarios**

Gastos de personal	7.244.730.640	48,71	6.281.456.558	963.274.082	15,34
Gastos generales administrativo	1.581.912.455	10,63	1.520.909.397	61.003.058	4,01
Gastos generales comercial	1.253.706.682	8,43	1.645.473.862	-391.767.180	-23,81
Gastos generales operativo	172.937.530	1,16	182.305.852	-9.368.322	-5,14
Deterioro - Amortizaciones	3.275.642.579	22,02	2.804.044.531	471.598.048	16,82
Depreciaciones	151.673.698	1,02	113.421.072	38.252.626	33,73
<b>Total gastos ordinarios</b>	<b>13.680.603.584</b>	<b>91,97</b>	<b>12.547.611.272</b>	<b>1.132.992.312</b>	<b>9,03</b>
Otros Gastos No Operacionales	1.194.082.329	8,03	1.112.237.239	81.845.090	7,36
<b>Total gastos del periodo</b>	<b>14.874.685.913</b>	<b>100,00</b>	<b>13.659.848.510</b>	<b>1.214.837.402</b>	<b>8,89</b>

---

<b>Excedentes del ejercicio</b>	<b>1.001.254.598</b>	<b>6,31</b>	<b>1.575.440.204</b>	<b>-574.185.607</b>	<b>-36,45</b>
---------------------------------	----------------------	-------------	----------------------	---------------------	---------------

---

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

En el análisis vertical del 2019 se identifica que la cuenta con mayor peso dentro de los ingresos de la empresa del sector solidario pertenece a otros ingresos de la actividad con una entrada de \$6.554.232.276 en los estados financieros. Adicionalmente se evidencia que la cuenta con mayor peso dentro los gastos corresponden a gastos de personal con un valor de 7.244.730.640, dentro de estos los gastos de personal comercial equivale a \$3.047.252.960, representando el 43%, seguida del área de cartera y operativa equivalente a \$1.924.108.991 siendo la última del 27%. Dentro de gastos de personal se incluyen sueldos, horas extras, recargos, incapacidades, auxilio de transporte, cesantías, intereses de cesantías, primas,

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

vacaciones, bonificación por cumplimiento, mera liberalidad, auxilio extralegal, indemnizaciones, aportes a salud, pensión, aporte a ARL, aporte caja de compensación, aporte a ICBF, SENA y licencias remuneradas.

En la cuenta general de gastos, en tercer lugar, de representatividad se hallan los gastos generales administrativos con un valor de \$1.626.893.982 con un porcentaje de 22%, dentro de los que se encuentran honorarios, impuestos, arrendamientos, seguros, mantenimiento, reparaciones, mejoras a bienes ajenos, reparaciones locativas, aseo, elementos, vigilancia, insumos cafetería, servicios públicos, portes, cables, fax, télex, transportes, fletes y acarreos entre otros.

En cuanto al análisis horizontal, se identifica que para el 2019 con respecto al 2018, los intereses de cartera administrada presentan una disminución del 53.19% equivalente a \$1.017.570.406, lo anterior debido a un menor valor administrado de algunas líneas de crédito y en la renegociación de términos donde se eliminan los pagos de comisiones y se acordó una rebaja por pronto pago. Lo anterior se contrasta con los intereses de recursos propio, los cuales incrementaron el 20.85% por valor de \$1.076.337.280 por el aumento en la colocación de créditos.

Igualmente se evidencia un incremento del 1.40% de servicios de crédito representado en estudios de crédito. En recuperaciones de cartera se logró un incremento de 45.30% por un valor de \$270.296.257, esto se debe a la reversión en el deterioro de cartera 2018.

En cuanto a los gastos, la cuenta total gastos de personal presentan un incremento del 15.43% por valor de \$963.274.082, correspondiente a la contratación de personal de refuerzo, con el fin de mejorar los tiempos de respuesta a los asociados. Dentro de esta se evidencia un incremento en el gasto de personal del área comercial del 7% representado por \$417.866.211, en segundo lugar, el área operativa con un incremento del 5% con un valor de \$344.528.006 y en tercer lugar están los gastos de personal administrativo con un valor de \$238.394.800, representando un incremento del 4%.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Los gastos administrativos se incrementaron en un 4.01%, esta cuenta se incluye plataformas de reclutamiento, eventos de bienestar, asesoría abogado laboralista, papelería, evaluación de desempeño de colaboradores, etc. En cuanto a los gastos no operacionales presentan un incremento de 7.36% por un valor de \$81.845.090.

Tabla 2. Variación situación financiera y actividad diciembre 2019 - 2018

	<b>Presupuesto</b>	<b>Ejecutado 2019</b>	<b>Ejecutado 2018</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<b>Ingresos</b>	\$ 15.390.420	\$ 15.875.941	\$ 15.235.289	103%
<b>Gastos</b>	\$ 14.393.970	\$ 14.874.686	\$ 13.659.849	103%
<b>Excedentes</b>	\$ 996.450	\$ 1.001.255	\$ 1.575.440	100%

\*Valores expresados en miles de pesos

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

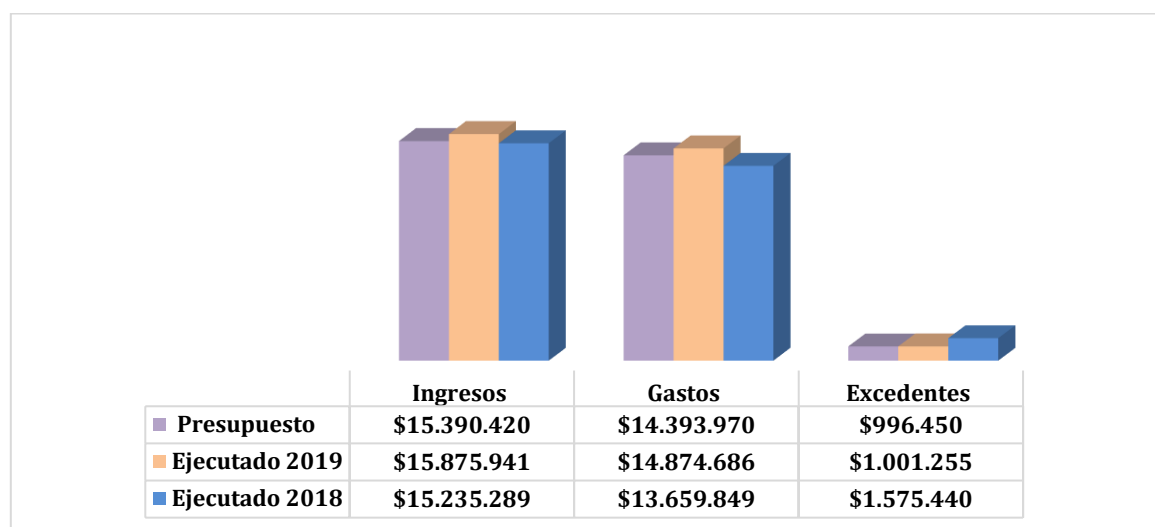


Figura 2. Variación situación financiera y actividad diciembre 2019 vs 2018

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

Se identifica que con relación a lo presupuestado para el 2019 el ejecutado de gastos fue del 103%, sobrepasando a lo programado en \$485.521. Adicionalmente los gastos incrementaron en un 4% respecto al 2018.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Tabla 3. Variación estado de actividad (operacional) diciembre 2019- 2018

	<b>Presupuesto 2019</b>	<b>Ejecutado 2019</b>	<b>Ejecutado 2018</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
Ingresos Operacionales	\$ 12.624.701	\$ 13.688.564	\$ 12.946.673	108%
Gastos Operaciones	\$ 13.394.978	\$ 13.680.604	\$ 12.547.611	102%
Excedentes Operacionales	-\$ 770.277	\$ 7.961	\$ 399.062	-1%

\*Valores expresados en miles de pesos

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

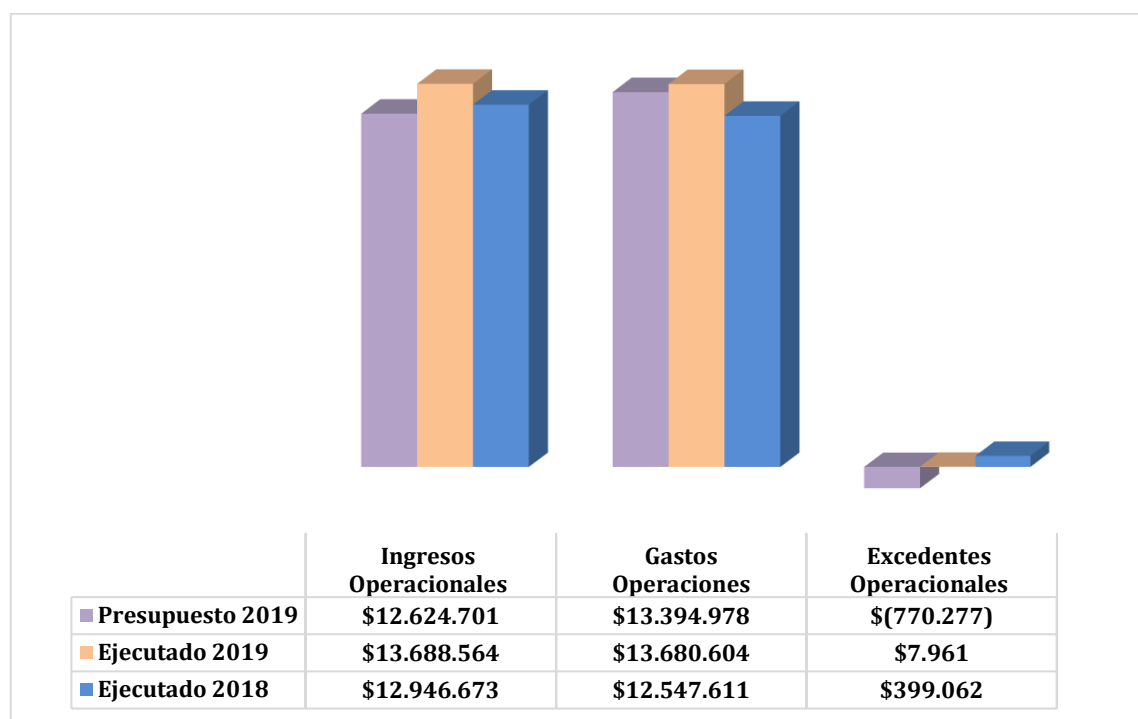


Figura 3. Variación estado de actividad (operacional) diciembre 2019 vs 2018

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

Los gastos operacionales incrementaron del 2018 al 2019 en un 8% que equivale a \$1.132.992. Con respecto al presupuesto se evidencia que esta sobre ejecutado en 285.626 que corresponde al 102%.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Tabla 4. Detalle variación gastos operacionales diciembre 2019-2018

	Presupuesto 2019	Ejecutado 2019	Ejecutado 2018	Porcentaje de cumplimiento
Personal	\$ 7.384.519	\$ 7.244.731	\$ 6.281.457	98%
Admón., Comer y Operat	\$ 2.946.149	\$ 3.008.557	\$ 3.336.095	102%
Deterioro	\$ 2.963.420	\$ 3.249.084	\$ 2.804.045	110%
Depreciación	\$ 100.890	\$ 151.674	\$ 113.421	150%
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>\$ 13.394.978</b>	<b>\$ 13.654.045</b>	<b>\$ 12.535.018</b>	

\*Valores expresados en miles de pesos

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

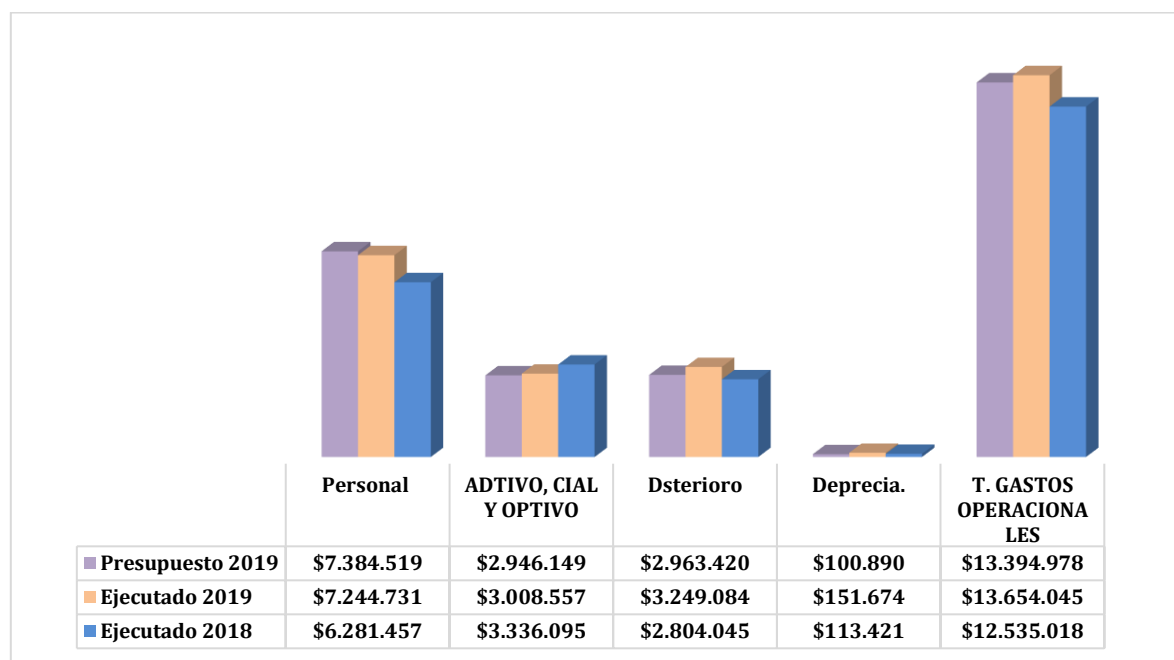


Figura 4. Detalle variación gastos operacionales diciembre 2019 vs 2018

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

Los gastos de personal en el 2019 incrementaron en \$963.274 equivalente a un 13% con respecto al 2018, mientras que los gastos administrativos, comerciales y operativos disminuyeron un 11 %. En este punto es importante resaltar que se realizó una solicitud para la ampliación del presupuesto.



Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

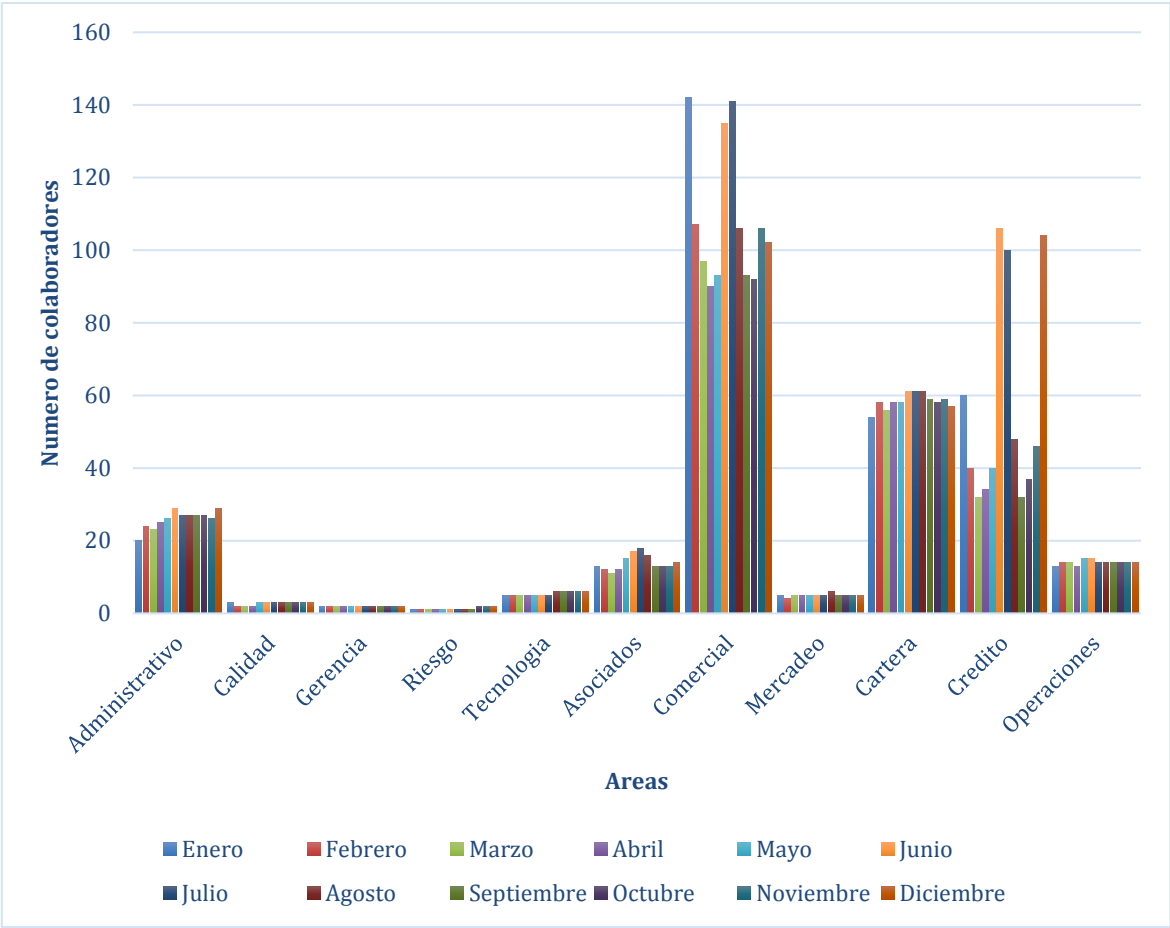


Figura 5. Numero de colaboradores por área en el 2019

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

Se observa que las áreas con mayor número de personal contratado son comerciales con un promedio de 109 colaboradores en el año, seguido de cartera con un promedio de 58 personas al año, crédito con un promedio de 57 colaboradores y administrativo con promedio de 26 colaboradores. Adicionalmente las áreas con mayores variaciones en el número de colaboradores durante el año son el área comercial y de crédito específicamente en los meses de enero, julio, junio y diciembre.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

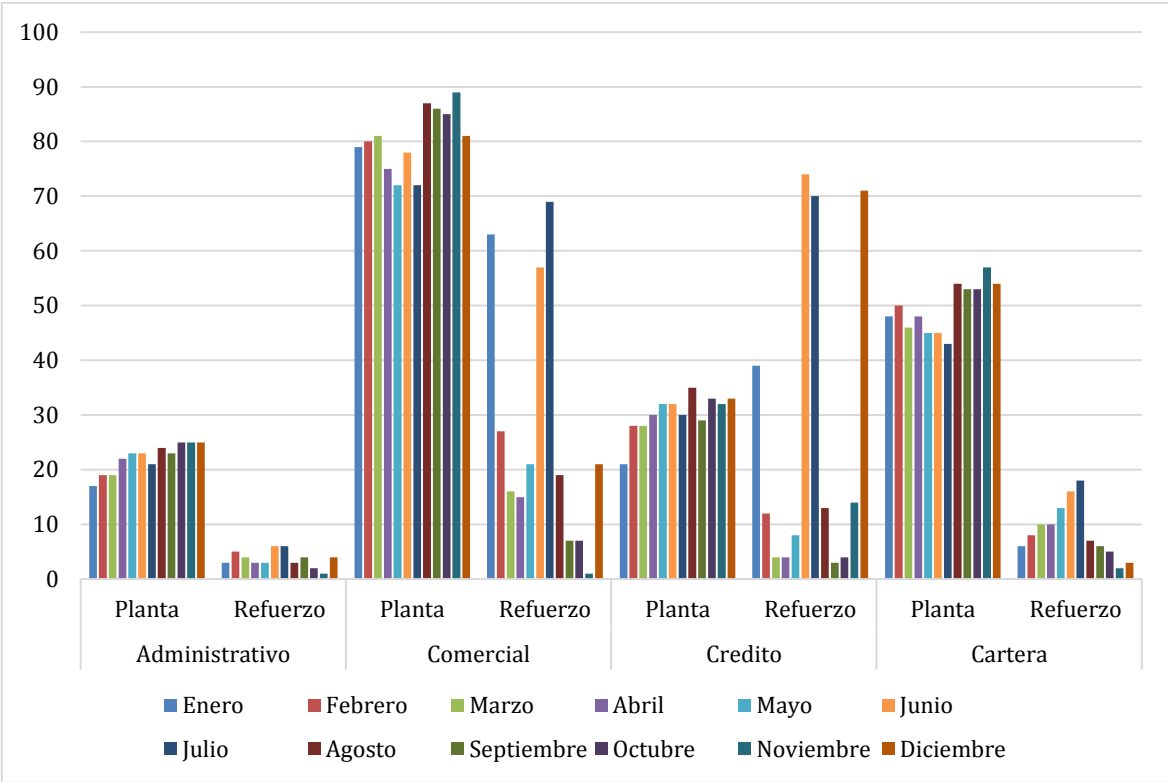


Figura 6. Numero de colaboradores de planta vs refuerzo (comercial, cartera, crédito y administrativo)

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

Se evidencia que el área donde más se contratan refuerzo es crédito con un máximo de 74 colaboradores en el mes de junio con relación a la planta máxima que es de 35 colaboradores. En cuanto al área comercial el máximo es de 69 colaboradores de refuerzo en julio en relación con 89 colaboradores de planta.

Adicionalmente se observan como los picos más altos de contratación para refuerzo se dan en los meses de enero, junio, julio y diciembre.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

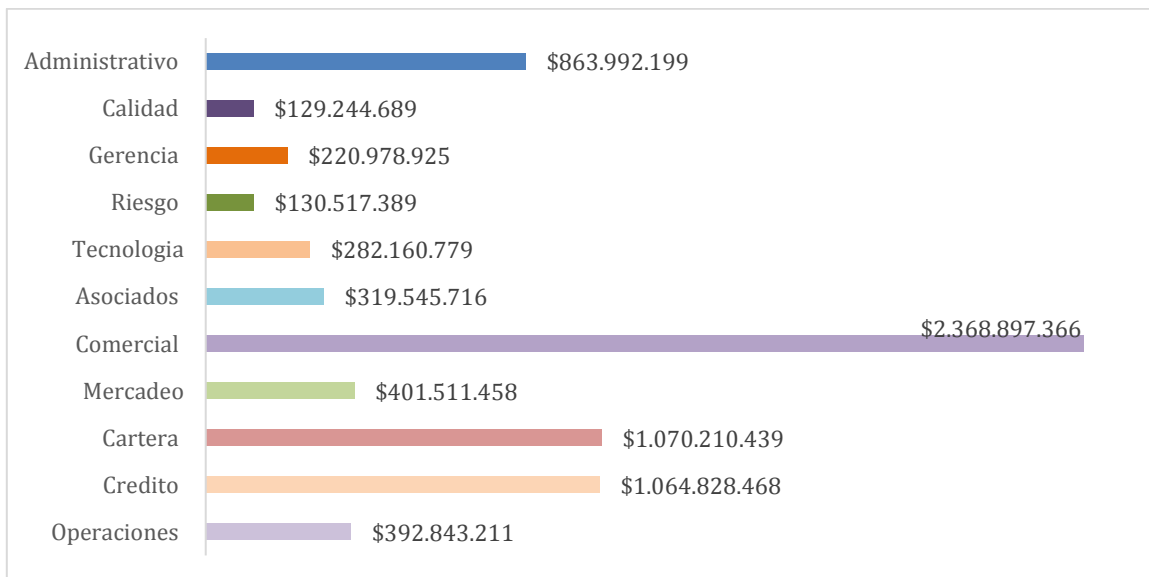


Figura 7. Valor nomina por área

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

Se observa que la nómina más costosa es la del área comercial con un valor aproximado de \$2.368.897.366, seguido del área cartera con un valor de \$ 1.070.210.439 y de crédito con un valor de \$1.064.828.468

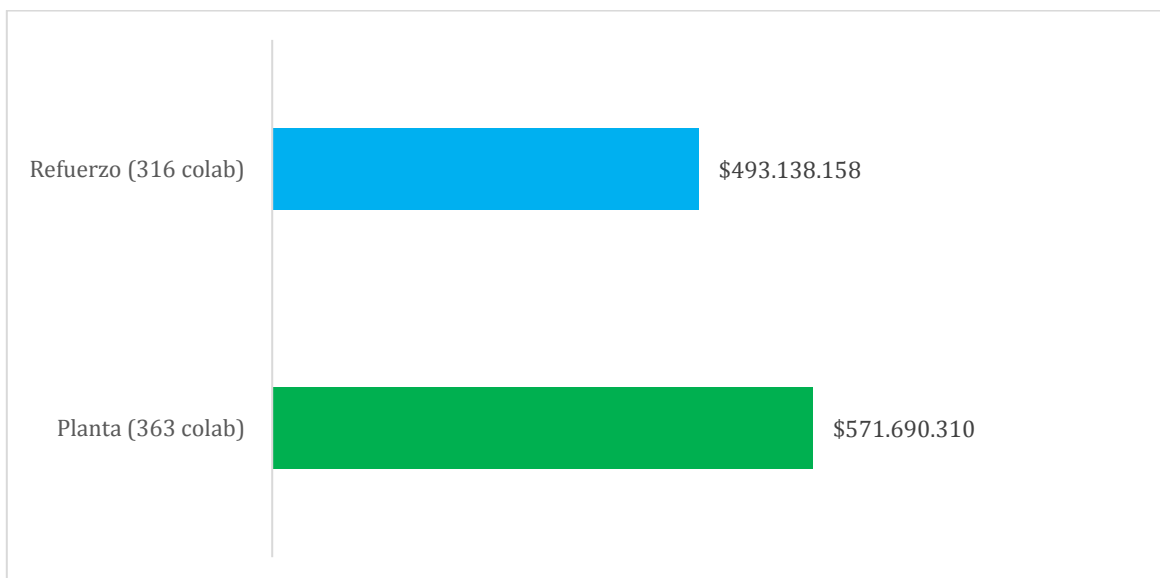


Figura 8. Valor nomina colaboradores crédito refuerzo- planta

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Se observa que el área de crédito requiere incrementar un 87% su planta de personal para soportar la operación durante el año, esta consta de 363 colaboradores fijos con un costo de \$ 571.690.310 y 316 refuerzos que apoyan el área en temporada con un valor de \$ 493.138.158. Lo anterior con el fin de cumplir con los tiempos establecidos en la oferta de valor con los asociados.

Tabla 5. Indicadores de liquidez diciembre 2019

<b>Costo Por Cliente</b>	Total, Gastos Operativos	\$ 13.680.603.584	
			<b>\$ 123.662</b>
	Total, Clientes Y Asociados	110.629	
<hr/>			
<b>Costo Por Créditos</b>	Total, Gastos Operativos	\$ 13.680.603.584	
			<b>\$ 148.841</b>
	Total, Créditos	91.914	
<hr/>			
<b>Ebit (Excedente Operacional )</b>	Ingresos Operacionales	\$ 13.688.564.493	
	Menos	-	\$
	Gastos Operacionales	\$ 13.680.603.584	<b>7.960.909</b>
<hr/>			
<b>Ebitda</b>	Excedente Operacional	\$ 7.960.909	
	Mas	+	<b>\$ 3.408.719.009</b>
	Provisiones	\$ 3.249.084.402	
	Mas	+	
	Depreciaciones	\$ 151.673.698	
<hr/>			

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

---

<b>Margen</b>	Ebitda	\$ 3.408.719.009	<b>25%</b>
<b>Ebitda</b>	Ingresos Operacionales	\$ 13.688.564.493	

---

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

Para la proyección

Para el año 2019 el costo por asociado fue de \$ 123.662, el de cada crédito fue de \$148.841 y los excedentes antes de intereses e impuestos fueron de \$7.960.909. La empresa obtuvo \$ 3.408.719.009 corresponden a los excedentes que la empresa tendría, si no se realizaran provisiones, amortizaciones y depreciaciones. Por último, se está generando valor con un ebitda de 25%

## 6.2 Propuesta de mejora




Al observar los costos y gastos de talento humano en la contratación de refuerzos, se identifica que las áreas de comercial y crédito tienen las variaciones más altas.

Específicamente en crédito el número de refuerzos del año Específicamente en crédito el número de refuerzos del año 2019 incremento un 87% con respecto a la planta de personal para soportar la operación, la necesidad de ese volumen de contrataciones se da por la manualidad de los procesos de evaluación de los créditos, por lo que se propone una mejora a nivel administrativo, en este caso implementando un sistema de información o software que automatice el proceso y reduzca tiempos para realizar la evaluación.

A continuación, se proponen algunos softwares, los cuales facilitan la evaluación de cada uno de los créditos, con el fin de agilizar el proceso y dan un concepto de aceptado o rechazado a sus clientes. El sistema controla de forma automática los diferentes pasos generados por la entidad en el control de sus créditos.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Tabla 6. Propuestas software evaluación de crédito

		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un producto único integrado en el manejo de todo el Ciclo de Crédito desde la Originación del Cliente hasta los procesos de Cobranzas.</li> <li>• Aplicar modelos estadísticos basados en Data Analytics. Scoring Estadístico.</li> <li>• Crédito Digital para mejorar la calidad de los datos y optimizar el tiempo.</li> <li>• Integrarse con bases externas.</li> <li>• App de crédito.</li> <li>• Portal de Autogestión.</li> <li>• Contar con su solicitud en tiempo real (Información gerencial en línea).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del cliente.</li> <li>• Creación solicitud de crédito.</li> <li>• Estudio de la solicitud de crédito.</li> <li>• Scoring.</li> <li>• Desembolso del crédito.</li> <li>• Impresión de documentos (Pagaré, Plan de pagos, Solicitud, etc.).</li> <li>• Administración del crédito.</li> <li>• Fábrica de Crédito administrado por Hoja de Rutas (WorkFlow).</li> <li>• Envío de SMS y E-mail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• es un completo sistema dirigido a personas y empresas de cualquier tamaño, que otorgan créditos o microcréditos.</li> <li>• Administra las solicitudes de crédito y sus estados, los préstamos otorgados, desembolsos y control de cuotas.</li> <li>• cuenta con un simulador de crédito y manejo de solicitudes de crédito, con sus diferentes estados: aprobadas, rechazadas, por aprobar y anuladas.</li> <li>• permite liquidar los préstamos bajo diferentes parámetros e</li> </ul>
	<p><b>Características</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente paramétrico.</li> </ul>	

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de un manejo confiable de la información cumpliendo toda la normatividad: Ley Habeas Data, SARC (Riesgo crédito), SARO (Riesgo operativo), SARLAFT e incluso contamos con listas negras propias.</li> <li>• Obtener una respuesta inmediata de crédito para su otorgamiento.</li> <li>• <b>Características:</b></li> <li>• Herramientas para aprobación en línea</li> <li>• Predicción de comportamiento de pago</li> <li>• Gestión de afiliaciones</li> <li>• Herramientas de cobranza</li> <li>• Aprobación de crédito Retail para hipermercados</li> <li>• Pagares electrónicos</li> <li>• BPO integral</li> <li>• Crédito móvil</li> <li>• Conciliación de Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede configurar n líneas de créditos.</li> <li>• Múltiples sistemas de amortización.</li> <li>• Tasa fija o variable.</li> <li>• Facturación.</li> <li>• Reliquidaciones.</li> <li>• Reestructuraciones.</li> <li>• Control de gastos judiciales.</li> <li>• Interfaz automática con TruePay (Sistema de gestión de cobranzas).</li> <li>• Contabilización dinámica y en línea.</li> <li>• Un crédito puede ser amparado por varias garantías y a su vez una garantía puede amparar varios créditos.</li> <li>• Tipos de garantías: Prenda de vehículo. - Avaluos. - Firma personal. - Actas de obra. - Prenda títulos valores. - Hipotecas. - Stand by. - Fideicomiso en garantía.</li> <li>• Manejo de pagos parciales.</li> <li>• Reliquidación automática.</li> <li>• Disminución de plazo.</li> </ul>	<p>incluyendo o no el valor del estudio del crédito, seguros de vida, deudor y voluntario, centrales de riesgo, comisiones del crédito, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• permite al usuario asignar la tasa mensual, el número de periodos de liquidación, la fecha de asignación del crédito, el destino del préstamo, garantías, libranzas, etc.</li> <li>• cuenta con una variedad de informes consolidados en cualquier rango de fechas. Posee reportes de cartera por edades detallada, resumida y proyectada a cualquier fecha.</li> <li>• permite el cobro de: intereses de mora, gestión de cobranza y ley mipyme.</li> <li>• <b>Bases de Datos soportadas: SQL</b></li> </ul>
---	--	---

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito de Libranzas y Credisubsidios</li> <li>• Compra y venta de cartera</li> <li>• Captura de: Cedula, firma y huella</li> <li>• Scoring estadístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepago con multa y sin multa.</li> <li>• Condonaciones.</li> <li>• Seguros de vida.</li> <li>• Seguros de garantías.</li> <li>• Cartera castigada.</li> <li>• Descuentos de títulos valores.</li> <li>• Procesos diarios:</li> <li>• o Calificación.</li> <li>• o Causación de intereses corriente y mora.</li> <li>• o Provisiones.</li> <li>• o Causación de seguros.</li> <li>• o Contabilización.</li> <li>• Cumple con las exigencias de la Superintendencia Bancaria Colombiana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Server 2008 en adelante y en cualquiera de sus ediciones, Oracle, MySQL, DB2 y con conexión a otras bases de datos vía ODBC.</li> <li>• <b>Estructura:</b> Cliente / Servidor, con acceso remoto desde cualquier lugar del mundo.</li> <li>• <b>Herramientas:</b> Visual Studio.NET – ASP.NET – Android Studio.</li> </ul>
---	---	---

Fuente: elaboración propia con base en páginas web de las empresas.

Tabla 7. Variación indicadores 2019 proyección post implementación

Indicador	Formula	Indicadores 2019	Indicadores Proyectados Posterior A La Implementación T. I	Variación
Costo Por Cliente	$\frac{\text{Total Gastos Operativos}}{\text{Total Clientes Y Asociados}}$	\$ 123.662	\$ 118.372	\$ 5.290



Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

	Total Gastos Operativos			
Costo Por Créditos	Total Créditos	\$ 148.841	\$ 142.474	\$ 6.367
<hr/>				
Ebit (Excedente Operacional)	Ingresos Operacionales	\$ 7.960.909	\$ 593.164.112	\$ 585.203.203
	Menos Gastos Operacionales			
<hr/>				
	Excedente Operacional			
	Mas			
Ebitda	Provisiones	3.408.719.009	\$ 3.993.922.212	\$ 585.203.203
	Mas Depreciaciones			
<hr/>				
Margen Ebitda	Ebitda	25%	29%	4%
	Ingresos Operacionales			

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa estudiada.

Para la disminución de gastos y costos se eliminaron 316 refuerzos de crédito por un valor de 493.138.158, 44 refuerzo del área de talento humano por 79.420.039 y gastos administrativos por un valor de 12.645.006. Lo anterior debido a que con la implementación del software no se requieren refuerzos en el área de crédito y por ende tampoco contratar en talento humano, adicionalmente no se incurriría en costos asociados para la realización del proceso de selección, contratación y retiro.

Después de proyectar la disminución de gastos y costos relacionados con talento humano, se identifica reducción en los indicadores costos por cliente y por crédito, el primero en \$5.290 y el segundo en \$6.367. Adicionalmente se observa que los excedentes antes de intereses e impuestos incrementaron en \$585.203.203 al igual los excedentes sin tener en

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

cuenta provisiones, amortizaciones y depreciaciones. Lo más significativo es el aumento en un 4% de generación de valor.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## **7. Conclusiones**

Las conclusiones están encaminadas en determinar que la disminución de los costos y gastos en los procesos de gestión de talento humano reconocen los componentes conceptuales, en la organización para la contratación de refuerzos en este caso específico, y permite establecer acciones y alternativas para disminuir los rubros generados a partir de la gestión del talento humano, donde como se menciona más adelante la contratación de refuerzos es el tema crucial para determinar si se está optimizando o no los procesos relacionados.

En primera instancia, es pertinente señalar que la organización solidaria en la cual se fundamentó el presente estudio, realiza su actividad económica enfocada en ofrecer servicios y productos financieros crediticios, en el nicho mercado donde se encuentra existen temporadas de mayor volumen de solicitudes, principalmente en los periodos comprendidos en los primeros meses del año (enero, febrero), a mitad de año (junio, julio) y al finalizar el año (noviembre, diciembre); lo cual indica que en estos meses fundamentalmente es donde se genera mayor cantidad de colocación de créditos financieros dado lo anteriormente manifestado.

En ese orden de ideas, es oportuno decir que la entidad requiere de la contratación de personal de refuerzo para atender la demanda que se presenta en los meses señalados, por lo cual se incrementa la nómina en dos áreas específicamente comercial y crédito, donde el punto más delicado es el aumento del 46% de la planta para la evaluación y desembolso de créditos. Adicionalmente en el departamento de Talento humano tiene que preparar todo lo pertinente para la realización de esta gestión en contratación de personal nuevo solo por los periodos que se generan mayor demanda incluyendo la contratación de refuerzos de esta área, es decir, que se contratan nuevos colaboradores en esos meses, lo que requiere de una preparación con antelación para las convocatorias, reclutamiento de personal, capacitación y reemplazos que se den debido a la deserción de algunos que no siguen con el proceso; por tal motivo, este procedimiento conlleva un periodo de ejecución de alrededor de dos a tres

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

meses y un incremento significativo en la nómina, tiempo en el cual el primer mes es prácticamente de capacitación para que los nuevos colaboradores aprendan y conozcan los diferentes procedimientos que se llevan a cabo para la colocación, ejecución y aprobación de los créditos.

Todo este procedimiento que conlleva el área de talento humano de la entidad da lugar a que se presenten otros aspectos que son inherentes a la labor desarrollada, que tiene que ver por ejemplo con los retrasos y posterior incumplimiento a los clientes y asociados debido a la coyuntura que se presenta. Inclusive, se puede decir que así se haya superado el primer mes de capacitación de los nuevos colaboradores, todavía se está en la curva de aprendizaje en la siguiente fase, por lo cual, no hay agilidad en los procesos y esto retrasa la operación, así mismo, se presenta el caso de deserción de personal que no se acopla a los procedimientos realizados, por tanto, esta situación es inconveniente dado que retrasa las actividades y acciones a ejecutar, además se genera un cuello de botella que debe ser prontamente solucionado con la contratación de un nuevo colaborador para el reemplazo del que se fue.

Como se puede apreciar, todos estos procedimientos generan costos y gastos para la organización, lo cual es perjudicial en el sentido de que no se está optimizando la operación y se incurre en incumplimientos a los clientes; por tanto, de acuerdo con Rodríguez, Quintero, & Pacheco, (2020), en este caso el costo es pues, el sacrificio de recursos financieros, así mismo, Pérez & Carballo, (2015) manifiestan que cuando esto sucede el costo se expira y se convierte en gasto, pero también el costo puede ser de oportunidad, en el sentido de obtener un resultado financiero menor, por no haber sido empleado en la mejor alternativa y por tanto mide el beneficio perdido, lo que acontece precisamente en la organización solidaria de esta investigación.

En la misma línea, es importante contar con efectividad y conocimiento exhaustivo de cada costo o gasto que se incurra, de tal forma que se pueda reducir o eliminar los que definitivamente no son pertinentes, por tanto, Telles, Messias, y Rocha (2017) manifiestan que un eficiente sistema de control de costos y gastos es preciso para efectos de analizar el

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

desempeño económico y financiero de una empresa, pues influye de forma concluyente en la rentabilidad de esta.

La gestión del talento humano, que es lo que interesa en la presente investigación específicamente en los costos de adquisición- reposición y gastos de personal en nómina incluyendo seguridad social y prestaciones sociales, según Montoya & Boyero (2016), son fundamentales, de allí, la importancia de tener claridad y conocimiento de estos rubros con el fin de optimizar de la mejor manera de tal forma que se incurra en las menores pérdidas posibles (López Rodríguez, 2016), por tanto, un modelo de gestión del talento humano que minimice la rotación del personal es fundamental, lo cual reduce sustancialmente los costos y gastos inherentes al recursos humano (Ibarra Naranjo, 2016) de la organización.

Para efectos de la discusión en la implicación y contrastación con la literatura, de tal suerte que se puede corroborar lo manifestado, en los resultados del análisis vertical, se evidencia que la cuenta con mayor peso dentro de los gastos corresponde a gastos de personal con un 48% en 2019, dentro de esta cuenta los gastos de personal comercial, representando el 43%, seguida del área de cartera y operativa siendo esta última del 27%.

En el año 2019 frente a 2018, se puede apreciar que la cuenta total de gastos de personal presenta un incremento del 15.43%, correspondiente a la contratación de personal de refuerzo, con el fin de mejorar los tiempos de respuesta a los asociados. Dentro de esta cuenta se evidencia un incremento en el gasto de personal del área comercial del 7%, seguidamente, el área operativa con un incremento del 5% y los gastos de personal administrativo con un incremento del 4%. En cuanto a los gastos no operacionales presentan un incremento de 7.36%.

Como se aprecia en lo enunciado los gastos de personal son representativos y la variación de un año frente a otro también es significativa, lo que deja entrever la pertinencia de un sistema que conlleve a la disminución de los costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en la contratación de refuerzos, tal y como lo evidencia la literatura, donde un sistema de costos bien desarrollado puede llevar el control de varios

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

factores que implica nómina, automatización de procesos, contratación y reposición del talento humano (Mejia, Bravo, & Montoya, 2013).

Para conllevar la conclusión, se observa el presupuesto que inclusive sobrepasó lo ejecutado en 2019 en cuanto a gastos, representando un total de ejecución con respecto a lo presupuestado en 103%, sobrepasando a lo programado en \$485.521; así mismo, los gastos se incrementaron en un 4% en 2019 frente a 2018, lo que denota un exceso del gasto, el cual como se anotó tuvo su mayor representación en los gastos de personal generados en el área comercial, cartera y crédito, que como ya se mencionó se debió principalmente a la contratación de los refuerzos, de allí lo que evidencia la literatura, donde se generan costos, no solamente en su fase inicial sino en varias etapas del proceso, puesto que, el reclutamiento de personal conlleva costos inherentes y otros rubros para atraer candidatos, entrenamiento y capacitación para compensar las diferencias que se puedan presentar en el proceso de iniciación, entre otros (Chiavenato, 2009).

Situación que se corrobora igualmente en los gastos operacionales, donde el presupuesto se superó por la ejecución realizada, donde los gastos operacionales incrementaron en el 2019 respecto del 2018 en un 8% que equivale a \$1.132.992, por tanto, el presupuesto se evidencia que esta sobre ejecutado en 285.626 que corresponde al 102%, en el cual los gastos de personal en 2019 se incrementaron en \$963.274 equivalente a un 13% con respecto al 2018.

Ahora bien, en el análisis del número de colaboradores por área, se evidencia que las áreas con mayor número de personal contratado son comerciales con un promedio de 109 colaboradores en el año, seguido de cartera con un promedio de 58 personas al año, crédito con un promedio de 57 colaboradores y administrativo con promedio de 26 colaboradores. Adicionalmente las áreas con mayores variaciones en el número de colaboradores durante el año son el área comercial y de crédito específicamente en los meses de enero, julio, junio y diciembre, que como se mencionó anteriormente, son los periodos en los cuales la organización recibe mayor demanda por créditos, de allí que se incrementa el número de contratación para hacer frente a la demanda.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

En el mismo sentido, se evidencia que el área donde más se contrata refuerzo es crédito con un máximo de 74 colaboradores en el mes de junio con relación a la planta máxima que es de 35 colaboradores. En cuanto al área comercial el máximo es de 69 colaboradores de refuerzo en julio en relación con 89 colaboradores de planta, lo cual evidencia lo manifestado y por tanto deja claro la pertinencia de un sistema que pueda evitar los procesos que ejecuta el área de talento humano en los periodos referidos, que a continuación se señalan en lo que se pretende concluir con la fase de contratación, donde los picos más altos de contratación para refuerzo se dan en los meses de enero, junio, julio y diciembre.

Con el objetivo de corroborar con cifras en nómina, se observa que ésta es más costosa en el del área comercial con un valor aproximado de \$2.368.897.366, seguido del área de cartera con un valor de \$ 1.070.210.439 y de crédito con un valor de \$1.064.828.468; se denota que el área de crédito requiere incrementar un 87% su planta de personal para soportar la operación en el año, esta consta de 363 colaboradores fijos con un costo de \$ 571.690.310 y 316 refuerzos que apoyan el área en temporada con un valor de \$ 493.138.158; lo que termina de concluir entonces el proceso inoficioso que se está llevando a cabo, lo cual como se manifestó en la literatura se genera costos inherentes desde papelería, formularios, copias, etc., hasta visitas y entrevistas, rubros que están dentro de los costos de selección, realización de pruebas, test, exámenes médicos, entre otros (Naranjo Arango, 2012); así mismo, dependiendo de la función a realizar y del perfil del aspirantes, se incluyen costos de entrenamiento, remuneración durante la capacitación, costo de tutores o instructores y costos de desvinculación; salarios, indemnizaciones, prestaciones etc. (Prieto, 2013).

Se concluye entonces que el área comercial y crédito tienen las variaciones más altas en cuanto a costos y gastos del talento humano, debido a la contratación de refuerzos; específicamente en crédito el número de refuerzos del año 2019 represento el 87% con relación a la nómina de planta, la necesidad de ese volumen de contrataciones se da por la manualidad de los procesos de evaluación de los créditos.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Con respecto a la propuesta de mejora, se plantea implementar un sistema de información o software que automatice el proceso y reduzca tiempos para realizar la evaluación, esta situación conlleva primordialmente a la mejora de los procesos, lo cual genera un mejor servicio a los asociados, y éstos a su vez denota el compromiso de la entidad, con lo cual hay mayores posibilidades de crecimiento en este aspecto, además, un punto importante, es que se ahorra en costos y gastos, con lo cual se optimiza la gestión de los gastos de la organización, pues se optimiza en áreas importantes como la de talento humano, que como se evidenció, es una de las que genera mayor costos para la organización, principalmente en costos de adquisición y costos de reposición, de nuevo personal y refuerzos que es donde se identificó la problemática de la entidad.

Después de realizar la proyección correspondiente a la puesta en funcionamiento del software propuesto para llevar a cabo la operación, se identificó disminución de gastos y costos relacionados con el área de talento humano, se evidenció reducción en los indicadores costos por cliente y por crédito, el primero en \$5.290 y el segundo en \$6.367; así mismo, se observa el aumento en un 4% la generación de valor.

Para finalizar, se evidencia cumplimiento en la investigación de los objetivos propuestos, pues se pudo reconocer los componentes conceptuales de los costos y gastos que tienen que ver con los costos asociados a adquisición y reposición de nuevos colaboradores, en el área de talento humano, igualmente, se propuso acciones encaminadas a reducir los costos inherentes a los procesos de gestión de talento humano en la contratación de refuerzos de la entidad solidaria, las cuales consistieron en la implementación de un sistema que llevara a buen término las diferentes operaciones en la gestión de los créditos, de tal manera que todo el proceso quede automatizado, con lo que se evita recargar el área de talento humano y por ende se optimiza en costos y gastos que se estaban generando en esta área específica, de la misma forma, se agiliza cada una de las operaciones, con lo cual se brinda un mejor servicio a los asociados y clientes.



Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## **8. Recomendaciones**

Para próximas investigaciones se recomienda tener en cuenta otras áreas de la compañía para realizar la intervención dirigida a reducir costos y gastos del proceso de gestión talento humano, ya que en los resultados se evidencia que el área comercial genera la mayor cantidad de gastos de personal y contratación de refuerzos. Además, se podrían tener en cuenta no solo los gastos del proceso de gestión humana, si no de áreas como administrativa, donde se incluyen gastos de adecuaciones locativas de infraestructura, papelería y alquiler de equipos de cómputo, necesarios al ingreso de los refuerzos.

Una limitación que se encontró en el proyecto fue la posibilidad de ahondar en información más detallada del software para sistematizar la evaluación de los créditos, debido a que, para indagar sobre precio, tiempo de parametrización y oferta de valor, solicitaban que se ingresaran los datos de la organización como Nit y razón social. Adicionalmente teniendo esta información sería ideal realizar una evaluación por puntos de cada una de las propuestas, con el fin de ser más acertados para tomar una decisión.

Por otro lado, el proyecto podría ser contemplado bajo un estudio longitudinal, en donde se realice una serie de mediciones sucesivas realizadas en la misma empresa y en intervalos regulares, para observar las variaciones que se producen en los resultados a través del tiempo implementando la propuesta de intervención (Arias, 2012), con el cual se verifique como la mejora real de los indicadores financieros, debido a que solo se realizó una proyección de los mismos, eliminando los refuerzos.

Por último, sugerimos que para posteriores investigaciones se tome una empresa de un sector distinto al cooperativo, por cuanto estas disminuciones en gastos y costos impactan directamente en la eficiencia y manejo a nivel administrativo y financiero de la compañía, igualmente mejora el valor agregado de estas, incrementando margen Ebidta.

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

## 9. Referencias bibliográficas

- Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 11(2), 322-343.
- Aizaga, F. L. (2016). Estado del Arte de la Contabilidad de Costos. *Revista Publicando*, 3(8), 513-528.
- Arias, F (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología. Venezuela: Episteme. pp 27- 30
- Armas, Y. M., Llanos, M., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón Ecuador: Universidad ECOTEC. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Askunze, C (2015). Empresas de economía solidaria. Recuperado de [https://www.economiasolidaria.org/files/3\\_empresas\\_economia\\_solidaria.pdf](https://www.economiasolidaria.org/files/3_empresas_economia_solidaria.pdf)
- Barragan, N. (2015). *Implementación de un sistema de costos para la empresa soldimontajes Díaz Ltda*. Sogamoso: Universidad tecnológica y pedagógica de Colombia. Recuperado de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1560/1/TGT-296.pdf>
- Batista, D. G., & Fernández, J. J. (2011). Fundamentación teórica de los costos de una empresa productora. *Contribuciones a la economía* (2011 - 10).
- Cabrera, A. R., Ledezma, M. T., & Rivera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 83-91.
- Caldera, E., & Giraldo, L. M. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A. Tesis especialización*. Medellín: Universidad de Medellín. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directament>

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

e%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S&A%20Servicios%20y%20As

Chang, L., González, N., López, M., & Moreno, M. (2012). La importancia de la contabilidad de costos. *ITSON*. Recuperado de

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no60/costos.pdf>

Chaparro, M. L., & Piragua, S. M. (2015). *Modelo de gestión estratégica de costos para la empresa fertilizantes Boyacá Ltda. Monografía*. Sogamoso: Universidad

pedagógica y tecnológica de Colombia. Recuperado de

<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1566/1/TGT-302.pdf>

Chávez, M., Fonseca, G & Vasquez, M (2016). Impacto financiero de los recursos humanos en una empresa de servicios. *Revista iberoamericana de ciencia*. vol. 3 (6). pp 7

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. México: McGrawHill.

Cifuentes Rocha, S. N. (2017). La compensación salarial como eje del desempeño y la productividad. *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16837/CifuentesRochaSandraNancy2016.pdf?sequence=1>

Córdoba, C. M., & Moreno, D. F. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, 18(2), 58-68.

Correa, D. A., Martínez, L. Y., Ruíz, M. C., & Yepes, M. A. (2018). Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas

industriales colombianas. *Estudios gerenciales*. Recuperado de

[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2643/3485](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2643/3485)

Daza, D. C., Martín, R. M., Sosa, J. Y., & Vargas, Y. M. (2013). *Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana*.

*Tesis especialización*. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

De Paredes, O. M. (2010). *Análisis y gestión estratégica de costos. Visión gerencial.*

Recuperado de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53277060/BASADO\\_EN\\_VISION ESTRATEGICA.pdf?1495733215=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DANALISIS\\_Y\\_GESTION ESTRATEGICA\\_DE\\_COSTOS.pdf&Expires=1592336195&Signature=JbUGO6ByhwQJDK6GFsS9SV1UPhuELpDKon5M5ag](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53277060/BASADO_EN_VISION ESTRATEGICA.pdf?1495733215=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DANALISIS_Y_GESTION ESTRATEGICA_DE_COSTOS.pdf&Expires=1592336195&Signature=JbUGO6ByhwQJDK6GFsS9SV1UPhuELpDKon5M5ag)

Díaz Granados, P. N., & Muñoz, Y. B. (2016). *Estudio de Caso de Proceso de Vinculación de Personal del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio. Tesis.*

Villavicencio: Universidad de los Llanos. Recuperado de

<https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/870/1/RUNILLANOS%20ADE%20200250%20ESTUDIO%20DE%20CASO%20PROCESO%20DE%20VINCULACION%20DE%20PERSONAL%20DEL%20CENTRO%20DE%20ATENCION%20Y%20VENTAS%20DE%20CLARO%20M%20VIL.pdf>

Deloitte (2011). *Sistema de normatividad en las organizaciones.* Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sistema-normatividad-otono11.pdf>

Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento y Gestión* (24), 88-131.

Domínguez Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. Tesis de Maestría.* Medellín: Universidad de Medellín.

Recuperado de

[https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Escobar, L. (2016). *La Determinación de costos de producción y la Rentabilidad de la Avícola Santa Elenita de la ciudad de Ambato durante el año 2014.* Ambato

Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19760/1/3245i.pdf>

Faxas del Toro, P. J. (2011). La contabilidad de costos y el costo de producción para la empresa. *Observatorio de la economía latinoamericana* (153).

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Fernández, G., & Narváez, M. (2010). Formación del talento humano: factor clave para el desarrollo de organizaciones cooperativas. *Multiciencias*, 10(1), 45-52.

Fernández Martínez, M. (2019). Procedimiento para la gestión estratégica de los costos de la empresa de materiales de construcción de las Tunas. *Disertación Doctoral. Repositorio Universidad de las Tunas*. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/4176>

García, D & Fernández, C. (2011). Fundamentación teórica de los costos de una empresa productora. *Contribuciones a la Economía*, (2011-10).

Garzón, A., Mendéz, S., Porras, A., & Tacha, E. (2014). *Diseño procesos talento humano para la empresa Frigocárnicos Monserrate Ltda. Tesis especialización*. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/993/Dise%C3%B1o%20procesos%20talento%20humano%20para%20la%20empresa%20frigocarnicos%20Monserrate%20Ltda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gestor Normativo. (2018). *Concepto 2375 de 2018 Consejo de Estado - Sala de Consulta y Servicio Civil*. Bogotá D.C.: Función pública. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=88921>

Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revistas Espacios*, 39(32).

Batista, D. G., & Fernández, C. (2011). Fundamentación teórica de los costos de una empresa productora. *Contribuciones a la Economía*, (2011-10).

Gómez, O. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. *Revista EAN* (70), 167-180.

Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revistas Espacios*, 39(32). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf>

Gómez, D. S. (2014). *Procedimiento para la gestión de los costos como herramienta para mejorar la administración gerencial de la compañía Aycosam del Catón Samborondón en el año 2014. Tesis de grado*. Guayaquil: Universidad de

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

Guayaquil. Recuperado de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13855/1/Tesis%20Diego%20Final.pdf>

Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

Guerrero, M. A., & Flores, W. (2014). El costo promedio ponderado del capital WACC su importancia y aplicación en los países en desarrollo. *FENOpinaonline*. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/283489318\\_El\\_Costo\\_Promedio\\_Ponderado\\_de\\_Capital\\_WACC\\_su\\_importancia\\_y\\_aplicacion\\_en\\_los\\_paises\\_en\\_desarrollo](https://www.researchgate.net/publication/283489318_El_Costo_Promedio_Ponderado_de_Capital_WACC_su_importancia_y_aplicacion_en_los_paises_en_desarrollo)

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, M (2014). Metodología de la investigación.

México: Mc graw hill.

Ibarra Naranjo, L. F. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria. Tesis de Maestría*. Ambato Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>

Jiménez, L. D., & Hernández, S. J. (2010). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Uexternado.edu.co*, 3. Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1958-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6709-1-10-20101019.pdf>

Jiménez Lemus, W. (2010). *Contabilidad de costos*. Bogotá: FOCO Ediciones. Recuperado de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-contabilidad-costos.pdf>

Jiménez, R (2008). La contabilidad y su relación con la gestión del talento humano en las empresas industriales de Manizales, bajo una perspectiva de la responsabilidad social.

Recuperado de

[http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/879/Jim%C3%A9nez\\_Aguirre\\_Rubiela\\_2008.pdf?sequence=1](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/879/Jim%C3%A9nez_Aguirre_Rubiela_2008.pdf?sequence=1)

Licera, G. S. (2015). Gerencia estratégica de costos. *Villa María: Universidad Nacional de Villa María*. Recuperado de

[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1160](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1160)

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

- López Rodríguez, C. E., & Perea Sandoval, J. A. (2017). El gerente de marca como protagonista de las organizaciones en Colombia. *Equidad Y Desarrollo*, 1(28), 259-278.
- López-Rodríguez, C. E., & Neme-Chaves, S. R. (2020). Dinámicas del employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá, Colombia. *Contaduría y Administración*, 66(2).
- López-Rodríguez, C. E., Barón, L. T. C., Pérez, K. T. Q., & Canacué, L. F. B. (2020). Beneficios y oportunidades de mejoramiento para la internacionalización de empresas comercializadoras de lulo en Colombia. *Revista Economía y Política*, 55-71.
- López-Rodríguez, C. E., Cardozo, C. E., Monroy, L., & González, E. G. (2019). El impacto del valor económico agregado (EVA) en la valoración accionaria de las empresas colombianas entre los años 2015 al 2018. *Revista ESPACIOS*, 40(43).
- López Rodríguez, C. E. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing. *Equidad y Desarrollo*, 1(25), 209-224.
- López Rodríguez, C. E., Cadena López, S., Montenegro Castillo, D. C., & Plata Niño, J. A. (2019). Incidencia de la banca multilateral en las asociaciones público-privadas: una perspectiva en Colombia. *Equidad y Desarrollo*, 1(33), 235-253.
- López-Rodríguez, C. E., & Rincón, S. D. P. (2019). El transporte de carga terrestre en el comercio internacional. Análisis comparativo entre Bogotá, Colombia y Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. *Ensayos de Economía*, 29(54), 89-114.
- López Rodríguez, C. E., Castro Barón, L. T., Quito Pérez, K. T., & Bocanegra Canacué, L. F. (2020). Yacón Internationalization: Benefits and Improvement Opportunities for Colombia's Agricultural Sector. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 106-130.
- Lopez-Rodríguez, C. E., Cristancho-Triana, G. J., & Amaya-Tellez, J. L. (2020). Perception and Desired Brand Personality in Organizations that Internationalize Services: The Case of the Colombian Business Environment. *European Research Studies Journal*, 23(3), 581-597.
- Marín, L (2017). La contabilidad como plataforma de gestión del talento humano en las organizaciones empresariales. *Revista de investigación del departamento de ciencias económicas, administrativas y de comercio*. vol. 4 (1).

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

- Malles, E., & Burgo, U. (2010). Los sistemas de información contable en la gestión universitaria. *Revista dirección y administración de empresas*. (17). pp 119-140.
- Mejia, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 2-11.
- Mina, P. M. (2015). *Atención y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina. Tesis de Maestría*. Buenos Aires: Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Recuperado de [https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089\\_Mina\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MINSALUD. (2011). *Código sustantivo del trabajo*. Bogotá D.C.: Ilo.org.
- Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos* (5 ed.). Bogotá D.C.: MM Editores. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=pAQ9QelkHmkC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=La+gesti%C3%B3n+de+costo,+es+de+mayor+profundidad+que+la+determinaci%C3%B3n+del+costo+como+tal&source=bl&ots=l3MAe5fra1&sig=ACfU3U047r-XyFQFtpSZNUR4tw20B2P5yg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEw>
- Moreno, N. (2017). *Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano*. Bogotá D.C.: Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9013/MorenoNestor2017.pdf;jsessionid=03861CEDE04085E6BF0B603168B11D2F?sequence=1>
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica Visión de futuro*, 1-20.
- Montilla, O. J., & Herrera, L. G. (2006). El deber ser de la auditoría. *Estudios gerenciales*, 22(98), 83-110.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad contable FACES*, 4(4), 35-48.
- Moreno, N. (2017). *Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano*. Bogotá D.C.: Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9013/MorenoNestor2017.pdf;jsessionid=03861CEDE04085E6BF0B603168B11D2F?sequence=1>



Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

- Muñoz, P. A. (2014). *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa. Tesis*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11663/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%F1oz.pdf;jsessionid=0BAD0A248FA400044EA23295F19D2C08?sequence=1>
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensam.gest*(32), 83-114.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 606-628. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Naranjo Palomino, C. (2017). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá D.C.: Fondo editorial Areandino. Recuperado de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1256/Profundizaci%C3%B3n%20II%20Gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20del%20Talento%20Humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orozco, Á., & Rodríguez, C. E. (2017). El Copazú y los negocios inclusivos, una estrategia socioeconómica en Florencia-Caquetá. *Cooperativismo & Desarrollo*, 25(112), 3.
- Parra, J. F., & Peña, Y. C. (2014). La teoría de los costos desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de contabilidad*, 15(39), 725-743.
- Perea, A. H. (2007). *Introducción a la Contabilidad de costos*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Pérez, J., & Carballo, V. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WJ16CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=cuando+esto+sucede+el+costo+se+expira+y+se+convierte+en+gasto%3B+pero+tambi%C3%A9n+el+costo+puede+ser+de+oportunidad,+en+el+sentido+de+obtener+un+resultado+financiero+menores&ots=v6>
- Pacheco, C (2011). Gestión de los costos y su impacto en la rentabilidad y liquidez. Recuperado de [http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/pacheco\\_corre.pdf](http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/pacheco_corre.pdf)

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Tesis Especialización*. Medellín: Universidad de Medellín. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Ramírez, C. V., García, M., & Pantoja, C. R. (2010). *Fundamentos y técnicas de costos*. Cartagena de Indias: Universidad Libre, sede Cartagena. Recuperado de [http://www.unilibre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/libros/ceac/FUNDAMENTOS\\_Y\\_TECNICAS%20DE%20COSTO.pdf](http://www.unilibre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/libros/ceac/FUNDAMENTOS_Y_TECNICAS%20DE%20COSTO.pdf)
- Revista Portafolio (2012). Sector solidario genera más de 97000 empleos en Colombia, Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-solidario-genera-97-000-empleos-colombia-112128>
- Rojas, M. D., Valencia, M. E., & Cuartas, D. (2017).
- Rodriguez, G., Chávez, J., Rodriguez, B., & Chirinos, A. (2007). Gestión de costos de producción en el sector metalmecánico de la región zuliana. *Revista de Ciencias sociales*, 13(3), 455-467.
- Rodriguez, M., Quintero, W., & Pacheco, C. (2020). Costos de producción: innovaciones y prácticas estratégicas de las mipymes manufactureras. *Revista de investigación Administración e ingenierías*, 131-139.
- Rodríguez, C. E. Luengas, B. A. & Díaz, É. L. (2017). Tendencias de consumo y de la distribución en el mercado de las arepas de maíz en la ciudad de Bogotá DC. *Revista CIFE*, 19(30), 149-172.
- Rojas, M. D., Valencia, M. E., & Cuartas, D. (2017). Optimización racional de costos. *Revista Espacios*, 38(39).
- Sánchez, B. J. (2009). Problemática de conceptos de costos y clasificación de costos. *Quipukamayoc*, 16(32), 103-112.
- Superintendencia de Economía Solidaria (2020). Entidades vigiladas que reportan información por año. Recuperado de [http://www.supersolidaria.gov.co/es/print/entidades-vigiladas/entidades\\_vigiladas-que-reportan-información-por-ano](http://www.supersolidaria.gov.co/es/print/entidades-vigiladas/entidades_vigiladas-que-reportan-información-por-ano)

Propuesta disminución costos y gastos generados en los procesos de gestión de talento humano en una organización del sector solidario.

- Tajada, S. P., Salazar, M. A., Llamuca, S. L., & vasco, M. M. (2017). *Los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal: Caso de estudio empresa de calzado Gamos*. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2179/2/ABC%20en%20GAMOS.pdf>
- Telles, L., Messias, J., & Rocha, C. (2017). Herramientas y sistemas de costos aplicados a la gestión de la calidad en el agronegocio. *Interciencia*, 301-306.
- Torres Ordóñez, J. L. (2011). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (18).
- Valderrama, Y. J., Colmenares, L., Colmenares, K. D., & Jaimes, R. (2016). Costo de la gestión laboral en el proceso productivo de una empresa manufacturera trujillana. Caso: Industrias Kel, CA. *Actualidad Contable Faces*, 19(33), 96-111.
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para atraer y retener talento, a través de un Modelo de recompensa total. Tesis de Maestría*. Santiago: Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>
- Vega, J. (2017). Superintendencia de la Economía Solidaria habló sobre el presente y futuro del sector solidario. Recuperado de