

Plan de Mejoramiento de la Gestión Humana en la Empresa Sotramagdalena S.A.

Emilse Ascencio Castiblanco

Roxana Marcela Reyes Matera

Trabajo de Grado para optar al Título de Ingeniero Industrial

Director(a):

Diana Patricia Barreneche Sarmiento

M.Sc. en Administración de Empresas

Tutor:

Cindy Katherine Parra Romero

Especialista en Sistemas Integrados de Gestión

Universidad Industrial de Santander

Faculta de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

A Dios y mis padres que son mi motor gracias por su amor, por sus virtudes y los valores inculcados quienes me guiaron en toda mi carrera y nunca me dejaron desfallecer gracias por ayudarme a cumplir este sueño y darme fortaleza cada día sin su ayuda esto nunca hubiera sido posible.

A mis hermanos Nefalí Ascencio y Sebastián Ascencio gracias por todo su cariño, su ayuda y por cuidarme sé que siempre estaremos unidos y nos apoyaremos para que cada uno cumpla sus sueños los quiero mucho.

A mi compañera de proyecto quien fue un gran apoyo para culminar esta etapa a pesar de las dificultades que se presentaron fuimos un buen equipo agradezco a Dios y a la vida por ponerte en mi camino.

Wilmer Buitrago agradecerte por soportarme y por siempre hacerme ver lo bueno de las cosas, por apoyarme y ayudarme en todo fue un placer conocerte en esta etapa de mi vida.

A todos mis amigos Edner Carvajal, Angelica Ochoa, Anyi Parra, Camila Galindo, Oscar Espinosa, Saudit Moreno, Lina Hernández quienes de cada uno de ellos me llevo un aprendizaje gracias por su compañía y los lindos momentos que compartimos.

Emilse Ascencio Castiblanco

A Dios debo lo que soy y lo que seré por su misericordia. Primeramente, doy gracias a Dios porque por Él es que pude obtener este triunfo, Él es quien me ayudó en todo desde el primer día que fui seleccionada para entrar a la universidad como hasta el día de hoy que culmino este proceso en mi vida.

A mi mamá mi mayor orgullo y admiración por ser la mujer valiente de haber hecho el papel de padre y madre, quien con su amor, dedicación y apoyo siempre estuvo ahí para mí con su ese amor incondicional, para ti también es este logro amada madre.

Sé que mi padre estaría muy feliz y orgulloso de mi y también para el dedico este triunfo. Por siempre será el mejor padre de todos.

A mi amado novio y futuro esposo por su paciencia y apoyo en cada etapa de este proceso y en no dejarme desfallecer cuando llegaban momentos difíciles.

A mi hermana quien puso un granito de arena con su ayuda en muchos momentos de la carrera.

A mi paciente compañera de proyecto, Dios no me pudo dar mejor compañera que ella, con quien pude ser yo misma y pudimos entendernos y tolerarnos y sacar unidas este proyecto.

Roxana Marcela Reyes

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	18
1. Planteamiento del Problema.....	21
2. Alcance.....	22
3. Objetivos	24
3.1 Objetivo General	24
3.2 Objetivos Específicos.....	24
4. Generalidades de la Empresa	25
4.1 Información General	25
4.1.1 Reseña Histórica	25
4.1.2 Misión	25
4.1.3 Visión.....	26
4.1.4 Valores de la organización.....	26
4.1.5 Localización.....	26
4.1.6 Portafolio de servicios.....	27
4.1.7 Organigrama Organizacional	27
4.1.8 Mapa de procesos.....	28
4.2 Marco Teórico.....	28
4.2.1 Gestión del Talento Humano	28
4.2.2 Diagnóstico empresarial.....	29
4.2.3 Entrevista	31
4.2.4 Lista de chequeo.....	32

4.2.5 Planeación del talento humano	33
4.2.6 Factores que intervienen en la planificación de RH	34
4.2.7 Perfiles y responsabilidades	35
4.2.8 Clima laboral.....	36
4.2.9 Reclutamiento	37
4.2.10 Selección de personal.....	38
4.2.10.1 <i>Las bases de la selección de personal</i>	39
4.2.10.2 <i>Recopilación de información sobre el puesto</i>	40
5. Metodología	52
5.1 Etapa 1. Diagnóstico del proceso de Gestión Humana	52
5.2 Etapa 2: Formular un plan de mejoramiento.....	53
5.3 Etapa 3. Implementación de las mejoras aprobadas y desarrollo	53
5.4 Etapa 4: Diseño e implementación de un sistema de indicadores	54
5.5 Etapa 5. Análisis de mejoras y construcción de conclusiones	55
6. Análisis y Diagnóstico de los Procesos de la Gestión Talento Humano	55
6.1 Metodología del Diagnóstico	55
6.1.1 Análisis del diagnóstico	57
6.1.2 Análisis de documentos	57
6.1.3 Entrevista	57
6.2 Planeación del Talento Humano	57
6.3 Perfiles y Responsabilidades.....	58
6.4 Clima Laboral	59
6.5 Reclutamiento, Selección y Contratación	60

6.6 Desarrollo de Personal y Capacitaciones	61
6.7 Evaluación de desempeño.	61
6.8 Remuneración	62
6.9 Orientación de Personal.	63
6.10 Diagrama de Ishikawa.	65
7. Formulación del Plan de Mejoramiento de GTH.....	68
7.1 Implementación de propuesta del plan de mejoramiento	72
7.2 Propuesta de mejoramiento para el proceso de Planeación del Talento Humano	73
7.3 Direccionamiento estratégico del área de Recursos Humanos	74
7.3.1 Conocer el direccionamiento estratégico de la organización.....	74
7.3.2 Definir el direccionamiento estratégico de Recursos Humanos	75
7.4 Mejoramiento de Perfiles y Responsabilidades	75
7.4.1 Fase de organización.....	76
7.4.2 Especificación de los cargos	76
7.4.3 Componentes del cargo	76
7.5 Procesos para Desempeñar en el Diseño del Cargo	78
7.5.1 Etapa de planificación.....	78
7.6 Mejoramiento de los Procesos de Reclutamiento y Selección.....	80
7.6.1 Proceso de Reclutamiento de Personal	81
7.6.2 Proceso de selección de personal	84
7.6.3 Definición de las pruebas en el proceso de selección	85
7.6.4 Definición de pruebas operativas	86
7.7 Proceso de Orientación de Personal.....	87

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA	10
7.7.1 Análisis de los componentes que se ejecutaran en la orientación del personal	88
7.7.2 Diseño del plan de orientación del personal de Sotramagdalena S.A.	89
7.7.3 Planeación estratégica de la empresa	89
7.7.4 Inducción al cargo	89
7.7.5 Pruebas de análisis a los nuevos empleados	89
7.8 Proceso de formación de personal	90
7.8.1 Método para ejecutar en la elaboración del proceso de formación.....	91
7.8.2 Programación del plan de formación	92
7.8.3 Mejoramiento en la documentación de la atención al cliente	94
7.8.4 Elaboración de herramientas ofimáticas	94
7.8.5 Mejoramiento en el Proceso de Evaluación de Desempeño	95
7.8.6 Determinación del tipo de evaluación aplicar.....	95
7.8.7 Factores para desarrollar en la evaluación de desempeño	97
7.8.8 Competencias cardinales.....	97
7.8.9 Competencias gerenciales	98
7.8.10 Competencias específicas	98
7.9 Sistemas de Indicadores de Gestión.....	98
7.9.1 Calculo de los indicadores	101
7.9.2 Capacitaciones Programadas.....	101
7.9.3 Capacitaciones recibidas	102
7.9.4 Programa de inducción.....	102
7.9.5 Medición del clima laboral	103
8. Conclusiones	105

9. Recomendaciones.....	107
Referencias Bibliográficas	113

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i>	19
Tabla 2. <i>Información general de la empresa</i>	25
Tabla 3. <i>Tipos de reclutamiento</i>	38
Tabla 4. <i>Criterios de evaluación de la lista de chequeo</i>	64
Tabla 5. <i>Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humanos en Bomberos Bucaramanga</i>	71
Tabla 6. <i>Definición de los componentes</i>	77
Tabla 7. <i>Diagrama de SOTRAMAGDALENA S.A.</i>	82
Tabla 8. <i>Análisis en el periodo de prueba</i>	90
Tabla 9. <i>Plan de Formación de SOTRAMAGDALENA S.A.</i>	92
Tabla 10. <i>Partes evaluadoras para cada cargo en Sotramagdalen S.A</i>	96
Tabla 11. <i>Sistemas de indicadores de gestión.</i>	100

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Localización de Sotramagdalena S.A.	26
<i>Figura 2.</i> Organigrama Organizacional.	27
<i>Figura 3.</i> Mapa de procesos.....	28
<i>Figura 4.</i> Funciones de la Gestión del Talento Humano	29
<i>Figura 5.</i> Los pasos de la planificación estratégica de RH.....	33
<i>Figura 6.</i> Los tres componentes de la remuneración total.....	46
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de cumplimiento de los criterios de evaluación.	65
<i>Figura 8.</i> Diagrama de Ishikawa.....	66
<i>Figura 9.</i> Mapa de Procesos de GTH	73
<i>Figura 10.</i> Formato para diseño de perfiles y responsabilidades	80
<i>Figura 11.</i> Administración de personal	87
<i>Figura 12.</i> Orientación del personal de Sotramagdalena S.A	88
<i>Figura 13.</i> Evaluación de desempeño 360°	96
<i>Figura 14.</i> Capacitaciones programadas.....	101
<i>Figura 15.</i> Capacitaciones recibidas.	102
<i>Figura 16.</i> Eficacia programa de inducción.....	103
<i>Figura 17.</i> Medición del clima laboral.	104

Lista de Apéndices

(Ver Adjunto en el CD y pueden visualizarlos en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)

Apéndice A. Alarma de Vacaciones.....	51
Apéndice B. Alarma de cumpleaños.....	51
Apéndice C. Finalización de contrato.....	51
Apéndice D. Control de inventario de dotación.....	51
Apéndice E. Planeación estratégica de recursos humanos.....	55
Apéndice F. Reglamento interno.....	55
Apéndice G. Hoja de vida.....	55
Apéndice H. Solicitud de permiso.....	55
Apéndice I. Plan estratégico de seguridad vial.....	55
Apéndice J. Perfiles y responsabilidades.....	56
Apéndice K. Encuesta de clima laboral.....	57
Apéndice L. Documentación del proceso de contratación.....	57
Apéndice M. Matriz de capacitación.....	58
Apéndice N. Herramienta ofimática de evaluación de desempeño.....	59
Apéndice O. Lista de chequeo.....	60
Apéndice P. Planeación estratégica de Sotramagdalena S.A.....	66
Apéndice Q. Documentación del proceso de reclutamiento y selección.....	78
Apéndice R. Inducción de personal.....	84
Apéndice S. Documentación del proceso de formación.....	88

Apéndice T. Documentación del proceso de atención al cliente.....91

Apéndice U. Herramienta ofimática de los indicadores.....96

Apéndice V. Análisis de resultado de la encuesta.....101

Resumen

Título: Plan de Mejoramiento De La Gestión Humana En La Empresa Sotramagdalena S.A.*

Autores: Emilse Ascencio Castiblanco

Roxana Marcela Reyes Matera**

Palabras Claves: Planeación del talento humano, documentación, formación, indicadores de gestión, selección, reclutamiento, procesos, subprocesos, herramientas ofimáticas.

Descripción:

El talento humano es el recurso más valioso e importante para el funcionamiento de una organización. La mayor importancia del departamento de talento humano de proporcionar el personal idóneo y las herramientas necesarias para la ejecución de las labores que se desarrollan en cada área de la empresa.

Sotramagdalena S.A., tiene como objetivo principal prestar un servicio de calidad a todos los usuarios del Magdalena Medio por lo cuales muy importante analizar y mejorar todos los procesos que se desarrollan en la empresa logrando así hacer mejoras las cuales permitan ser la mejor empresa de transporte en todo Santander.

En este proyecto se presentará un diseño y ejecución de un plan de mejoramiento en el área de talento humano en la empresa Sotramagdalena S.A. donde se estudió los subprocesos de planeación del talento humano, perfiles y responsabilidades, clima organizacional, reclutamiento, selección, contratación, formación y evaluación de desempeño. Se realizó un diagnóstico para conocer la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa. Se propusieron unas mejoras en los subprocesos que tenían falencias.

Por otro lado, se diseñó un sistema de indicadores el cual permitiera al departamento de talento humano medir la eficacia de los procesos entre los cuáles se medirán aquellas propuestas de mejoras implementadas con las cuales se cuenten datos históricos.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director(a): Diana Patricia Barreneche Sarmiento, M.sc en Administración de Empresa.

Abstract

Title: Improvement Plan for Human Management in the Company Sotramagdalena S.A.*

Authors: Emilse Ascencio Castiblanco
Roxana Marcela Reyes Matera**

Keywords: Human talent planning, documentation, training, management indicators, selection, recruitment, processes, subprocesses, office tools.

Description:

Human talent is the most valuable and important resource for the functioning of an organization. The greatest importance of the department of human talent to provide the right personnel and the necessary tools for the execution of the tasks that are carried out in each area of the company. This project will present a design and execution of an improvement plan in the area of human talent in the company.

Sotramagdalena S.A., has as its main objective to provide a quality service to all users of Magdalena Medio, so it is very important to analyze and improve all the processes that take place in the company, thus making improvements which make it the best transport company in Santander.

This project will present a design and execution of an improvement plan in the area of human talent in the company Sotramagdalena S.A. where the subprocesses of human talent planning, profiles and responsibilities, organizational climate, recruitment, selection, hiring, training and performance evaluation were studied. A diagnosis was made to know the current situation of human talent management in the company. Some improvements were proposed in the subprocesses that had flaws.

On the other hand, a system of indicators was designed which would allow the department of human talent to measure the effectiveness of the processes among which those proposals for improvements implemented with which historical data are counted will be measured.

* Degree work.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director(a): Diana Patricia Barreneche Sarmiento, M.sc en Administración de Empresa.

Introducción

Sotramagdalena S.A, es una entidad de transporte público fundada desde el año 1979, Con el pasar del tiempo todos los procesos de una organización va requiriendo cambios y van surgiendo nuevas áreas las cuales se deben incluir dentro de esta para así mismo ser eficientes como es el caso de Gestión de talento humano ya que es el área más importante que debe tener cualquier organización para todos los proceso que hay dentro de ella la cual se encarga principalmente de agrupar funciones, habilidades de cada uno de los miembros con el fin de cumplir el propósito estratégico de cada empresa.

Las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, este recurso se convierte en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz. Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad.

Se realizará un diagnóstico del Área de Personal de Sotramagdalena S.A. con el fin de realizar un plan de mejoramiento para este Departamento.

Por lo tanto, la sociedad transportadora del Magdalena Medio Sotramagdalena S.A siendo esta una empresa con mucho tiempo en el mercado se ve en la necesidad de realizar un plan de mejoramiento en toda el área de talento humano, esto con el fin de reforzar los diferentes procesos que se encuentran inmersos en esta organización buscando así debilidades las cuales puedan estar afectando objetivos ya establecidos dentro de esta organización los cuales no permitan tener éxito.

Por otro lado, también se busca apoyar el desempeño de todos sus colaboradores por medio de capacitaciones lo cual les permita tener una perspectiva clara acerca de las habilidades que se necesitan para tener un buen desempeño en su área alcanzando así un éxito propio y organizacional para la entidad donde labora aportando así a una mejora continua en cada uno de los procesos de la empresa y contribuyendo cada día al desarrollo de la empresa. Con respecto a lo anterior mencionado se pretende hacer la realización de este proyecto bajo la modalidad de práctica empresarial donde se espera que sea de utilidad para la empresa dando solución a las falencias que se presentan.

Por lo tanto, se infiere que la empresa está perdiendo la oportunidad de implementar herramientas que les faciliten ser más productiva y competitiva para enfrentarse al mundo globalizado de hoy, por la carencia o no utilización de herramientas adecuadas de Gestión humana.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico actual del proceso de gestión humana de la empresa Sotramagdalena S.A.	Se realizó un diagnóstico y análisis de la gestión humana. Apéndice A. Lista de chequeo
Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir de los resultados encontrados en el diagnóstico.	Se formuló un plan de mejoramiento de la gestión humana.
Implementar las mejoras aprobadas por la gerencia de Sotramagdalena S.A.	Se implementó las propuestas del plan de mejoramiento. • Documentación de subprocesos: Apéndice I Documentación proceso de selección Apéndice S Documentación del proceso de contratación. Apéndice L Documentación de proceso de formación

Tabla 1. Continúa...

Objetivo	Cumplimiento
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión humana que permita hacer seguimiento a las mejoras implementadas en la empresa.	Apéndice M Documentación del proceso de atención al cliente
	Apéndice K Inducción de personal
	Apéndice U Plan estratégico de seguridad vial
	Apéndice H Planeación estratégica de Sotramagdalena S.A
	Apéndice B Planeación estratégica de recursos humanos
	Apéndice C Reglamento interno
	Apéndice J Solicitud de permiso
	Apéndice V Perfiles y responsabilidades
	• Digitalización de hojas de vida
	Apéndice D Hoja de vida
	• Elaboración de herramientas ofimáticas:
	Apéndice O Alarma de vacaciones
	Apéndice P Alarma de cumpleaños
	Apéndice Q Alarma de finalización de contrato
	Apéndice R Herramienta ofimática de dotación
	• Medición del clima laboral.
	Apéndice E Encuesta del clima laboral.
	Apéndice T Análisis de resultados de la encuesta
	• Elaboración de la evaluación de desempeño
	Apéndice G Evaluación de desempeño
	• Modificación de la matriz de capacitación
	Apéndice F matriz de capacitación
	Se diseñaron indicadores de gestión.
	Apéndice N Herramienta ofimática de indicadores
	Apéndice W. Medición del clima laboral

1. Planteamiento del Problema

SOTRAMAGDALENA S.A es una empresa que ofrece servicios de transporte terrestre de pasajeros, Carga, Giros, Encomiendas y Mercancías, fundada en julio de 1979 en Santa Rosa del Sur, Bolívar, contribuyendo significativamente a dar soluciones de comunicación para el Magdalena Medio. Abre sus puertas hacia el desarrollo en el territorio nacional de manera organizada para el perfeccionamiento y calidad de vida de sus usuarios. Cuenta con 93 empleados, los cuales conforman los 22 cargos existentes en la organización.

La estable participación del sector de servicios de transporte en el PIB Nacional y el crecimiento de la inversión registrada en los últimos cinco años, Han permitido un avance en el desarrollo del transporte y la infraestructura, lo cual se refleja en la evolución de las cifras de movimiento de pasajeros y carga movilizada en cada uno de los modos de transporte (DANE 2017).

Sotramagdalena S.A tiene implementado el área de Talento Humano hace menos de un año, a pesar de que lleva más de 35 años en el mercado, hasta hace poco establecieron esta área dentro de la empresa. En su proceso de crecimiento y mejora continua, SOTRAMAGDALENA S.A necesita personal altamente calificado los cuales cumplan con una serie de parámetros ya establecidos por esta empresa donde satisfagan las necesidades actuales. Por lo tanto, se requiere fortalecer esta unidad de gestión humana para que cuente con procesos como, gestión laboral, bienestar, compensación y vinculación y contratación, se hace necesario el funcionamiento integrado de esta unidad, en búsqueda del mejoramiento del proceso de gestión del talento humano, dado que, actualmente: La unidad no cuenta con un proceso efectivo en temas como evaluación de desempeño, capacitación, inducción de personal, plan de formación, clima laboral, perfiles y

cargos, principalmente no se ha realizado una evaluación de desempeño en la que se cuente con la participación del entorno del trabajador en donde sean evaluados por pares y subordinados y que adicional a esto incluya autoevaluación y retroalimentación a partir del análisis de la información obtenida. Esto genera que se puedan repetir errores o desviaciones respecto de las metas establecidas. Se presenta también que algunas actividades no se encuentran estandarizadas como hojas de vida desactualizadas, incompletas, no se maneja adecuadamente un control de incapacidades todo esto se realiza manualmente lo que lleva altas demoras en estos procesos.

Sotramagdalena S.A busca el mejoramiento en la prestación de los servicios que ofrece a la comunidad, de allí parte la importancia de contar con el personal administrativo en las condiciones y capacidades necesarias para desarrollar de manera eficaz su trabajo, preservando el bienestar social de cada persona. Debido a estos factores se hace necesario fortalecer el área de Talento Humano en la empresa y así mismo contar con un método adecuado para cumplir con cada una de las fases como lo son: planeación, selección, contratación, evaluación, formación y clima laboral. Por último, se busca que con la realización de este proyecto sistematizar y estandarizar los procesos del área de Talento humano para agilizar cada uno de sus procedimientos y llevar acabo sus actividades de manera adecuada.

2. Alcance

La realización de este proyecto tiene como objetivo realizar una mejora en cada uno de los procesos que intervienen en el are de Gestión Humana como:

- Planeación del Talento Humano
- Herramientas ofimáticas

- Clima Laboral
- Evaluación de desempeño
- Selección, reclutamiento y contratación
- Formación
- Perfiles y responsabilidades
- Gestión del Talento Humano
- Capacitaciones

Para conocer cuáles son las falencias que se presentan en el área de Recursos humanos se desarrolló un diagnostico el cual fue aplicado para obtener información suficiente para y así mismo realizar un plan de mejoramiento el cual fue aprobado por la directora de recursos humanos y la gerente general. Por lo tanto, se busca mejorar cada uno de los procesos de Gestión Humana de Sotramagdalena S.A.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa Sotramagdalena S.A.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico actual del proceso de gestión humana de la empresa Sotramagdalena S.A.
- Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir de los resultados encontrados en el diagnóstico.
- Implementar las mejoras aprobadas por la gerencia de Sotramagdalena S.A.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento a las mejoras implementadas en la empresa Sotramagdalena S.A.
- Socializar y capacitar a partir de la implementación.

4. Generalidades de la Empresa

4.1 Información General

Tabla 2.

Información general de la empresa

Nombre: Sotramagdalena S.A.	
Razón social:	Sociedad transportadora del Magdalena Medio S.A.
NIT:	890.270.661-5
Número de empleados:	22 administrativos y 71 operativos
Número de cargos:	22 cargos
Representante legal:	Olga Cecilia Salazar Hernández
Dirección:	Carrera 26 #24-34, Bucaramanga, Santander, Colombia

4.1.1 Reseña Histórica. Sotramagdalena S.A es una empresa que ofrece servicios de transporte terrestre de pasajeros, Carga, Giros, Encomiendas y Mercancías, fundada en julio de 1979 en Santa Rosa del Sur, Bolívar, cuenta con sedes en Puerto Wilches, Simiti, Santa Rosa, Bucaramanga, Girón, San Pablo y Gamarra. Contribuyendo así significativamente a dar soluciones de comunicación para el Magdalena Medio. Abre sus puertas hacia el desarrollo en el territorio nacional de manera organizada para el perfeccionamiento y calidad de vida de sus usuarios.

4.1.2 Misión. Estamos comprometidos con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo seguridad y cumplimiento con precios justos y excelente servicio de transporte de pasajeros, turismo, carga, encomiendas y giros.

Buscamos el desarrollo de nuestros grupos de interés (comunidad, colaboradores, del afilado y accionistas), en especial del Magdalena Medio para Colombia.

Transportamos el progreso, la educación, la cultura, el desarrollo social, los sueños y esperanzas de un mejor mañana de los que amas y amamos; a los constructores del presente y el futuro del Magdalena Medio región con sentido de país.

4.1.3 Visión. Para el año 2025 Sotramagdalena S.A, será reconocida en el Magdalena Medio como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio, con nuevas rutas y un moderno parque automotor, con una infraestructura hecha para su confort. Haremos inversiones y desarrollo en el sector hotelero de carga, envíos y fluvial. Manejaremos una red de servicios turísticos que apoyaran el crecimiento económico y el bienestar de toda la región.

4.1.4 Valores de la organización. Los valores establecidos tienen como objetivo mostrar por medio de cada uno de nuestros trabajadores su sentido de pertenecía por la organización, los cuales son: respeto, responsabilidad, lealtad, compromiso, confidencialidad, honestidad.

4.1.5 Localización. Bucaramanga: Carrera 26 #24-34, Santander, Colombia.

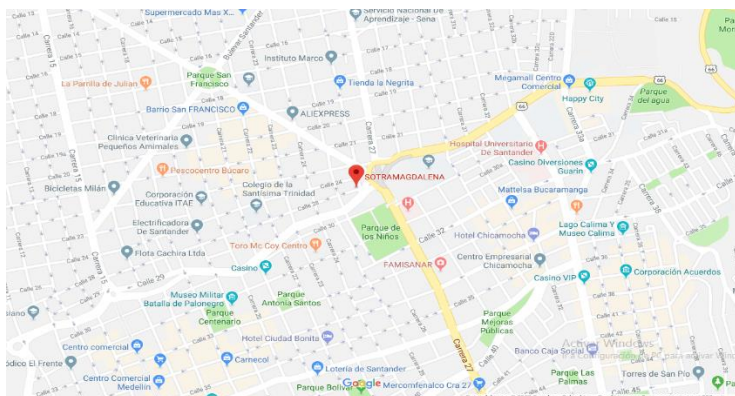


Figura 1. Localización de Sotramagdalena S.A. Adaptado de Google Maps (2017).

Sotramagdalena. Obtenido de: <https://goo.gl/maps/noP9TM25vVD2>

La empresa Sotramagdalena S.A se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga del departamento de Santander.

4.1.6 Portafolio de servicios. La empresa Sotramagdalena cuenta con un portafolio de servicios de transporte terrestre de pasajeros, Carga, Giros, Encomiendas, y Mercancías contribuyendo significativamente a dar soluciones de comunicación para el Magdalena medio.

4.1.7 Organigrama Organizacional:

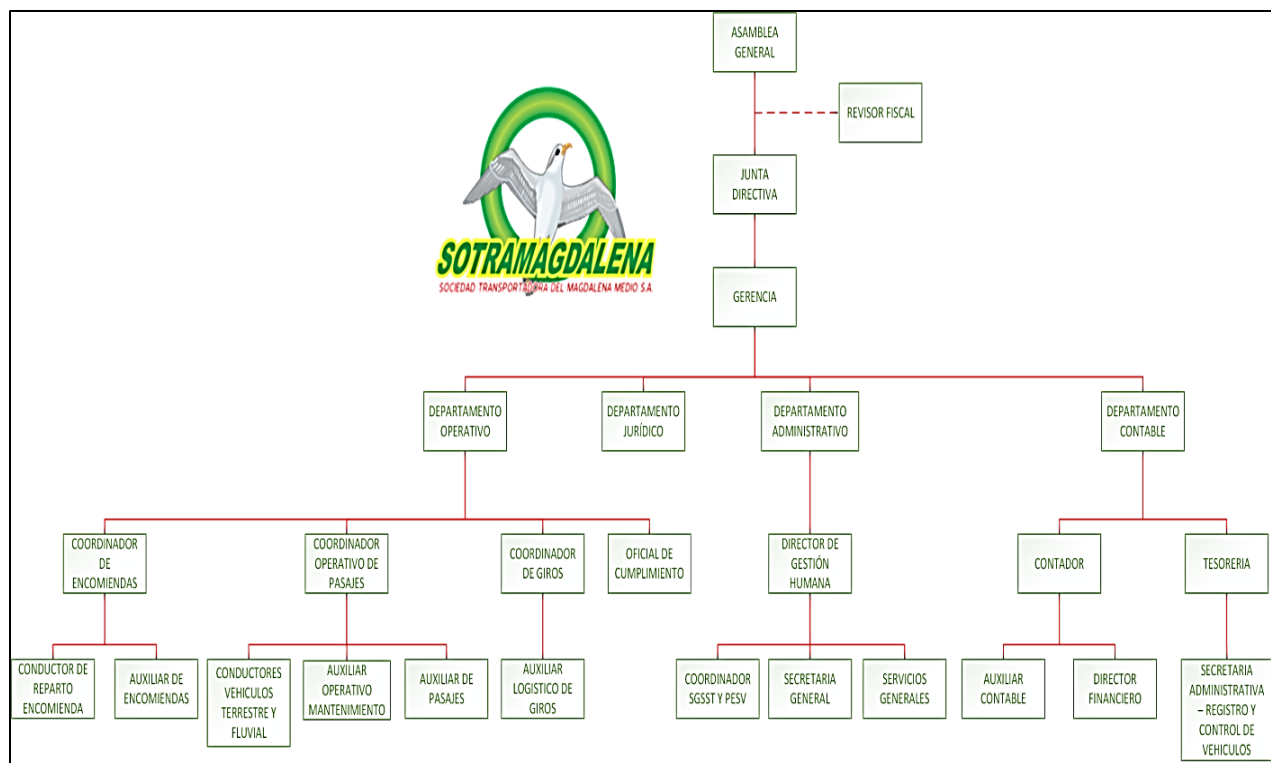


Figura 2. Organigrama Organizacional. Adaptado de Sotramagdalena S.A. (2018).

4.1.8 Mapa de procesos:

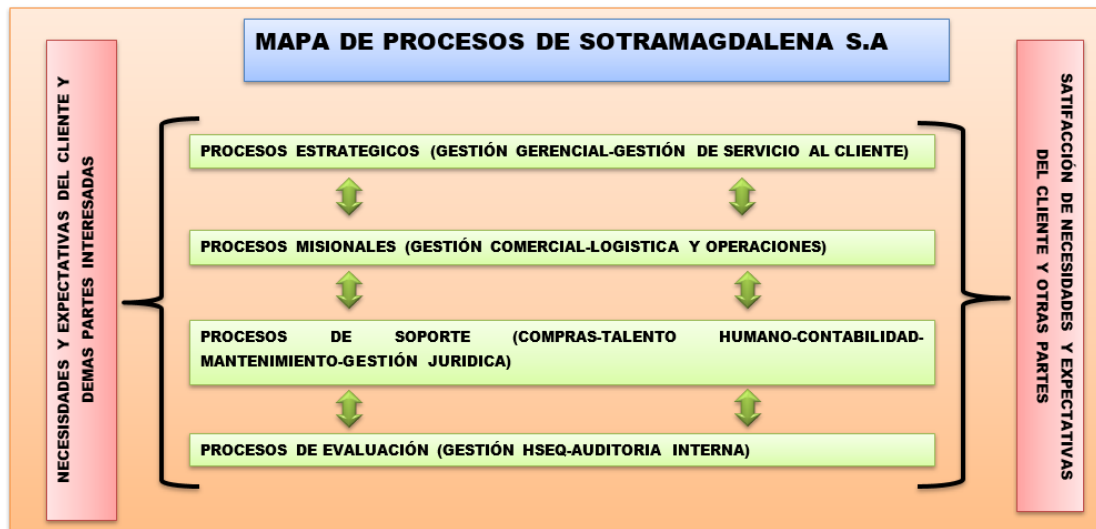


Figura 3. Mapa de procesos. Adaptado de Sotramagdalena S.A. (2018).

4.2 Marco Teórico

Para una mejor comprensión de los temas a tratar que estén inmersos en este documento, se explicara cada uno de los términos para así mismo tener una mejor ilustración del desarrollo de este proyecto.

4.2.1 Gestión del Talento Humano. Es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, pág. 341).

La gestión de talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye: Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejecutar un cargo. Capacitar a los empleados. Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Es importante por las siguientes razones:

- Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados.
- Apoya las decisiones que toma la gerencia.

Entre sus funciones dentro de la empresa están las siguientes:

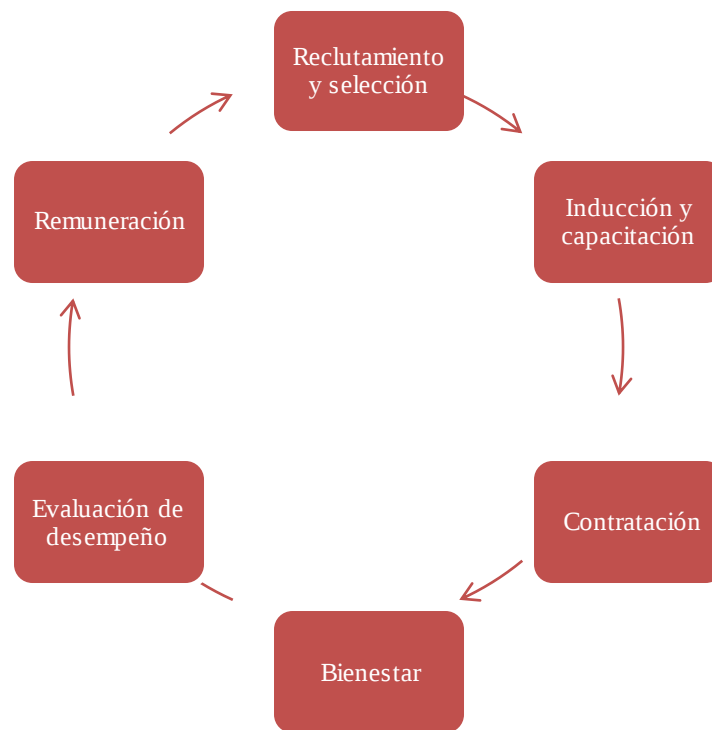


Figura 4. Funciones de la Gestión del Talento Humano. Adaptado de Idalberto Chiavenato (2009).

Gestión de Talento Humano. Obtenido de:

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

4.2.2 Diagnóstico empresarial. El término diagnóstico procede de la palabra griega “diagnosis”, la cual traducida al castellano viene a ser lo mismo que “conocimiento”. En el mundo

empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.

Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización.

Para garantizar un buen trabajo y estudio que permitirán obtener muy buenos resultados se debe hacer:

Evaluación. Establecer un parámetro que permitirá evaluar la actual situación o pudiera despertar el interés por la empresa, centrando en aquellos puntos sobre los que se desee realizar el diagnóstico, consumidores, apartado financiero, proceso de producción, etc.

Visión detallada. En este punto es cuando el equipo o persona encargados de realizar este diagnóstico se centran especialmente en recoger toda la información posible acerca del sistema concreto de la empresa por el que se está interesado en estudiar. Este proceso es posible gracias a la toma de imágenes, tablas, gráficos, entrevistas y toda clase de recursos que permitan conocer de primera mano la situación actual.

Cálculos. Llegados a este punto y con la información recogida de la fase anterior, es el momento para establecer el grado de alcance en función del parámetro que se haya querido fijar.

Conclusiones. Se analiza toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar y conocer los motivos que impiden alcanzar aquellos parámetros que en su momento se establecieron. Conociendo los problemas, será mucho más fácil encontrar las soluciones.

4.2.3 Entrevista. Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación.

La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados.

Las entrevistas se pueden clasificar según:

1) Según el procedimiento.

Estructurada: El entrevistador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion. Son preguntas cerradas (sí, no o una respuesta predeterminada).

No estructurada: también recibe el nombre de entrevista libre. En ella se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo las características de conversación y permitiendo la espontaneidad.

Semiestructurada: también llamada entrevista mixta es una mezcla de las dos anteriores. Por tanto, el entrevistador alterna preguntas estructuradas y preguntas espontáneas.

2) Según el número de participantes.

Entrevista individual: es la más utilizada y también recibe el nombre de entrevista personal.

Entrevista colectiva: también llamada entrevista en grupo se suele utilizar en el ámbito laboral, pues permite valorar distintas competencias de los aspirantes al puesto de trabajo.

Entrevista de panel: también es una entrevista grupal utilizada en ámbito laboral. En esta ocasión, y a diferencia del tipo de entrevista que se ha mencionado anteriormente, son varios entrevistadores que entrevistan a un candidato.

4.2.4 Lista de chequeo. Es una herramienta de gran importancia, contribuye a estructurar procedimientos seguros. En esencia el principal beneficio de llevar una lista de chequeo es asegurar el cumplimiento de las actividades o procesos. Sin embargo, lo más importante es que se asegure el cumplimiento de los aspectos que afectan la calidad del resultado final del proceso o actividad.

Se entiende por lista de chequeo (Check-list) un listado de preguntas, en forma de cuestionario que sirve para verificar el grado de cumplimiento de determinadas reglas o actividades establecidas con un fin determinado.

Las listas de chequeo tienen por propósito reducir las fallas que pueden presentarse en la ejecución de una actividad y compensar las limitaciones de la memoria humana y la atención. En términos generales, suelen ser utilizadas para realizar comprobaciones rutinarias, de tal manera que se pueda verificar el cumplimiento de las condiciones previamente diseñadas. Cada punto chequeado amerita un “visto bueno”.

Entre los beneficios están: concentración en los aspectos críticos del proceso para generar los resultados esperados, facilidad en la realización de inspecciones, sobre las que se debe dejar constancia, localización de fallas y las causas de estas, recopilación de datos para el análisis, reporte del estado de operaciones y evaluación de tendencias, sin entrar a realizar estadísticas o gráficos complejos, delegación de tareas y generación de tranquilidad.

4.2.5 Planeación del talento humano. Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa, como muestra la figura 8. A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada.

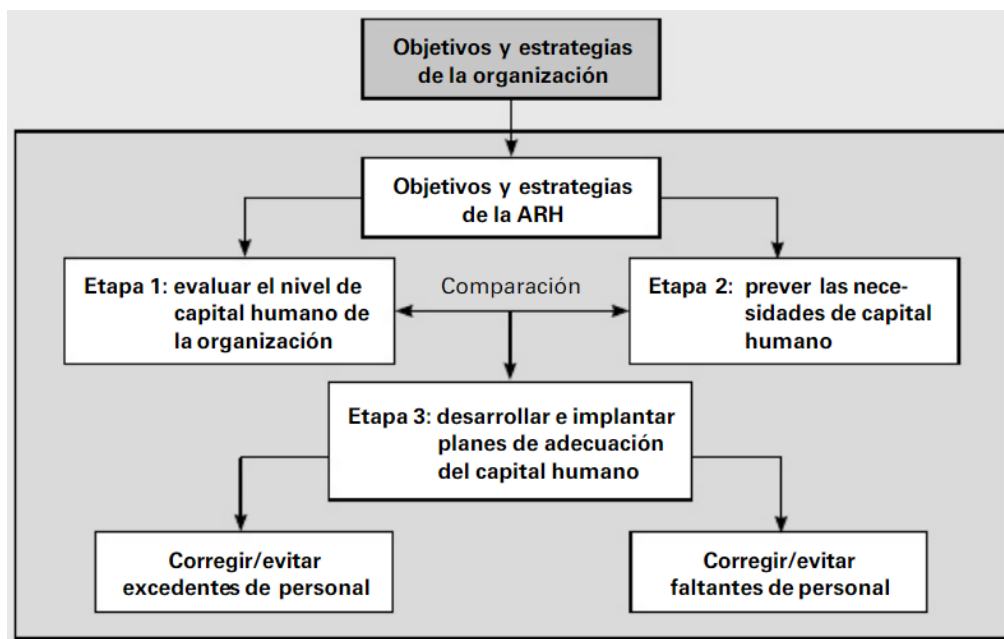


Figura 5. Los pasos de la planificación estratégica de RH. Adaptado de Idalberto Chiavenato (2009). Gestión de Talento Humano. Obtenido de: https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución

de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización.

Modelos de planificación de RH La planificación estratégica de RH ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz.

4.2.6 Factores que intervienen en la planificación de RH. Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de planificación de RH, existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de RH.

Ausentismo. Tener empleados no siempre significa que trabajan durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias

son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia. Ésta se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para trabajar.

Rotación de personal. La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones.

Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo. La fuerza de trabajo de una organización registra variaciones con el transcurso del tiempo. Las organizaciones viven en un proceso continuo de cambio que afecta profundamente a las personas que trabajan en ellas. Algunos factores condicionantes como el acelerado cambio del mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo.

4.2.7 Perfiles y responsabilidades. Antes de proceder a la vinculación de colaboradores a la empresa debemos tener bien clara la nomenclatura o nombre del cargo, funciones inherentes, posición en qué los vamos a ubicar dentro de la actual estructura organizacional, dependencia jerárquica y cuáles serían específicamente sus deberes y responsabilidades.

Se conocen en la práctica dos perfiles: perfil del cargo y perfil del candidato, formatos que se diligencian de manera separada, esto sin mencionar la forma única que utilizan algunas empresas en las que ambos perfiles están unificados en un solo documento, y en el orden lógico de Perfil del Cargo y Perfil del Candidato.

El perfil del cargo no es más que la definición del cargo, que incluye la relación de actividades que desarrollaría una persona al ocuparlo.

Perfil del candidato – Requisitos para ejercer el cargo: Cuando se tienen redactadas las funciones que tendría que realizar el titular del cargo que se está creando, es el momento de pensar en los requisitos que exige el mejor desarrollo de las actividades, en lo académico, en lo físico y en lo relacionado a experiencias anteriores.

4.2.8 Clima laboral. El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Brunet (2011), la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

¿Qué herramientas existen para medir el clima laboral?

Algunas de las herramientas más comunes para medir el clima laboral son la observación, los grupos focales, las entrevistas y la encuesta:

Observación: La observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo.

Grupos focales: Los grupos focales son una forma muy común de medir el clima laboral. Se trata de una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente.

Entrevistas: Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales.

Encuestas: Las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora.

4.2.9 Reclutamiento. En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos (MRH). El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de

comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

Tabla 3.

Tipos de reclutamiento.

<i>Interno</i>	Reclutamiento <i>Externo</i>	<i>Mixto</i>
Es cuando al presentarse una determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados los cuáles pueden ser ascendidos o transferidos. Suele ser uno de los reclutamientos más económicos, evitando la inversión en dar información al recluta sobre los reglamentos, deberes y derechos, pues estos reclutas ya los conocen, además ganar un mayor tiempo, ya que conoce a los candidatos y este conoce a la empresa.	<i>Con este reclutamiento se busca elegir nuevos trabajadores para la empresa que no tengan relación alguna con ella, o sea, los candidatos no laboran con la organización, son personas que deben de entregar sus currículums y pasar por entrevistas y procesos de evaluación para ser elegidas. Estos reclutamientos suelen salir mucho más costosos que los reclutamientos internos, ya que se ha de invertir en el proceso de reclutamiento y en la formación continua de los futuros empleados.</i>	Es aquel tipo de reclutamiento que es externo pero que como reclutadores utilizan a los mismos trabajadores de la empresa. Con esta opción de reclutamiento se consigue mejorar el clima dentro de la empresa, y al mismo tiempo se logra aumentar la motivación de los empleados, ya que al usarlos como reclutadores sienten que cuentan con ellos, lo cual mejora al cambio y a la innovación en la organización.

Nota: Tipos de reclutamiento. Escrito por: Lic. Moquete del Risco. Adaptado de: Revista educativa Tiposde.com. Equipo de redacción profesional. (2017). Obtenido de: <https://www.tiposde.com/reclutamiento.html>.

4.2.10 Selección de personal. Según Chiavenato, (2008, p. 137), la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección

consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc. Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables.

4.2.10.1 Las bases de la selección de personal. La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por tanto, es necesario que se apoye en algún

parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas. Es lo que veremos a continuación.

4.2.10.2 Recopilación de información sobre el puesto. La información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas:

1. Descripción y análisis del puesto. La descripción y el análisis del puesto representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten. La recopilación de información basada en la descripción y el análisis del puesto es de calidad y cantidad muy superior a la de las otras maneras.

2. Técnicas de los incidentes críticos. Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. La técnica de los incidentes críticos es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o

de su equipo de trabajo cuando precisan las características deseables e indeseables del futuro ocupante.

3. Solicitud de personal. La solicitud de personal constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. La solicitud de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto.

4. Análisis del puesto en el mercado. Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado. Por otra parte, en un mundo en constante cambio, los puestos también cambian y, muchas veces, es necesario saber lo que hacen otras organizaciones. En esos casos, se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia (Benchmark job). En los tiempos modernos las empresas recurren al benchmarking y comparan sus puestos con la estructura que tienen en las empresas con éxito en el mercado; así los diseñan mejor y los acoplan a las nuevas demandas del mercado.

5. Hipótesis de trabajo. En caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características) en forma de una simulación inicial.

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a

los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Formación. La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

La formación o educación profesional, según Chiavenato, I (1988) puede llevarse a cabo en 3 etapas:

- La primera, prepara al hombre para que pueda desempeñarse en el mercado de trabajo, se le denomina formación profesional. Esta es impartida en las diversas instituciones educativas especialmente, las de educación superior.
- Luego el entrenamiento, en el que se prepara al individuo para una tarea o función específica dentro de una organización determinada.
- Por último, el desarrollo o perfeccionamiento, que persigue el mejoramiento profesional del hombre que se encuentra en ejercicio de su profesión.

En la formación de personal de destacan el adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal. El adiestramiento según Chiavenato se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al

nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador. La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. El desarrollo se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño futuro de la misma organización.

Evaluación del desempeño. Según Chiavenato, I (2008:245) La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el

acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano.

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

3. Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).

4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.

7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Remuneración. Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales, como muestra la figura 9. La proporción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

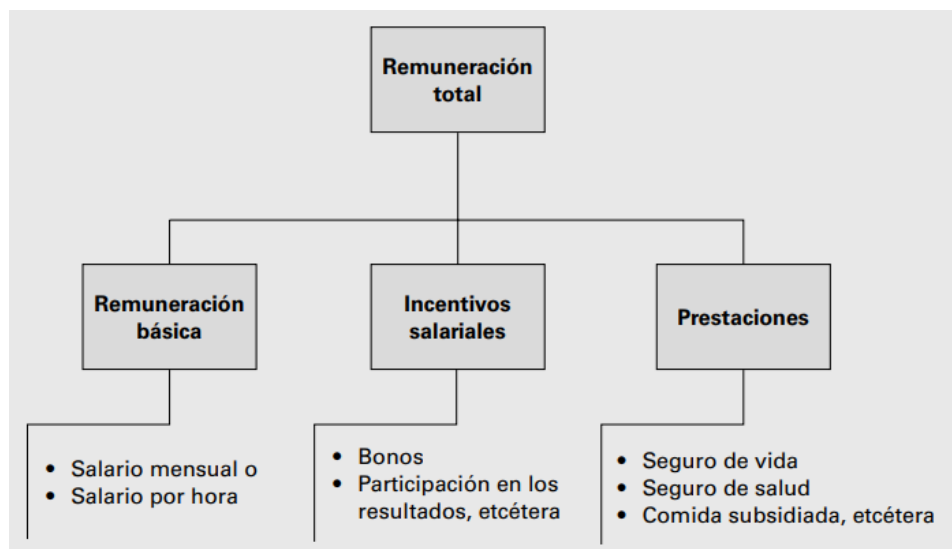


Figura 6. Los tres componentes de la remuneración total. Adaptado de Idalberto Chiavenato (2009). Gestión de Talento Humano. Obtenido de: https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el

salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta. Las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas que veremos más adelante.

Indicadores de Gestión. Para los autores Rincón B, R., (2012) Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Es aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Las categorías de los indicadores son las siguientes:

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de cobertura: Se orienta a verificar la asistencia o participación de las personas o trabajadores en los eventos o actividades programadas en un periodo determinado, de tal forma que se trabaja sobre las personas programadas contra las asistentes o beneficiadas de las actividades.

Indicadores de impacto: Buscan determinar el cambio en un hábito, comportamiento o costumbre, por tanto, es necesario tener un antes y un después de la intervención ya sea instrucción, capacitación, procedimiento, etc.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

A continuación, algunas métricas para valorar las funciones clave de Recursos Humanos:

1) Porcentaje de salarios fuera de mercado: El nivel de los salarios que ofrece en comparación con los del mercado nos informa acerca de la capacidad para atraer y retener talento.

2) Porcentaje de salarios que no cumplen criterios de equidad interna: La percepción de amplia desigualdad salarial suele afectar negativamente el clima laboral y desencadenar conflictividad. Por eso, es conveniente que las empresas establezcan criterios de diferencia salarial máxima entre trabajadores de un mismo rango.

3) Resultados de encuestas de salida: Recoger opiniones de los empleados que abandonan la organización posibilita detectar medidas para mejorar la retención de talento.

4) Índice de compromiso del empleado a partir de encuestas: Este índice sirve para reconocer el grado de identificación de los empleados con la visión o misión de la organización. Además, posibilita hallar las causas que determinan la situación actual e intentar encontrar soluciones para mejorarla.

5) Tasa de empleados que creen tener apoyo adecuado para lograr los objetivos: Con este tipo de información se puede detectar problemas estructurales y evaluar la necesidad de invertir en formación. Los empleados deberían tener opción a expresar las causas que motivan su creencia. Así, se podrá saber qué acciones ayudarán a mejorar la situación.

6) Porcentaje de mejora de los programas de formación en los resultados: Todas las acciones formativas que se realizan tienen algún objetivo concreto. Por ejemplo, reducir el tiempo de dedicación en una tarea, disminuir costes, reducir el número de accidentes laborales... etc. Es una buena iniciativa medir la efectividad de los programas de capacitación según su nivel de impacto en los objetivos. De esta manera, se puede determinar su utilidad y decidir cuándo es necesario aplicar modificaciones.

7) Coste por contratación: Una de las aplicaciones de este indicador es que permite evaluar la conveniencia de externalizar los procesos de selección. Para ello, se debe hacer una medición completa de todos los costes internos en reclutamiento.

8) Calidad de las nuevas contrataciones: Es una métrica que representa el valor que un nuevo empleado añade a los objetivos y rendimiento de la compañía. Es un concepto subjetivo; por lo que es la empresa la que tiene que definir qué características representan la calidad y qué indicadores mejor la reflejan.

9) Tiempo por contratación: Es el período que transcurre desde que se detecta una plaza vacante hasta que el candidato seleccionado empieza a trabajar en la empresa. Su análisis nos permite identificar cuellos de botella en los procesos de selección.

10) Niveles de ausentismo: A través de este dato importante se puede medir las ausencias de los empleados al lugar de trabajo ya sea por faltas, por permisos o por retrasos al llegar. Este indicador es muy valioso ya que no solamente refleja el dato obvio, sino que tiene un trasfondo más amplio acerca de la motivación del empleado, del compromiso en el desempeño del trabajo y del funcionamiento de la empresa como tal.

Diagrama de Ishikawa. Gutiérrez, (2009, p. 152), define el diagrama de causa-efecto o de Ishikawa¹ como un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a buscar las diferentes causas que afectan el problema bajo análisis y, de esta forma, se evita el error de buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuáles son las verdaderas causas.

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, los cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica. A continuación, veremos uno de esos tres, el método de las 6M.

El método de las 6 M es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales (6 M):

1. Métodos de trabajo.
2. Mano de obra.
3. Materiales.
4. Maquinaria.
5. Medición.
6. Medio ambiente.

Estos seis elementos definen de manera global todo proceso y cada uno aporta parte de la variabilidad del producto final, por lo que es natural esperar que las causas de un problema estén relacionadas con alguna de las 6 M. El diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado es empleado para facilitar el análisis de los problemas y detectar de manera bastante rápida y sencilla las posibles causas a un problema concreto y defines correcciones de manera óptima y eficaz, para dar solución de manera inmediata.

Evaluación de desempeño 360°. Alles, (2002, p. 145), define la evaluación de desempeño 360° como un sistema de evaluación de desempeño sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las

personas, no sólo de jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

1. Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o puesto según corresponda.
2. Diseño de la herramienta.
3. Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
4. Lanzamiento de proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.
5. Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.
6. Comunicación de los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
7. Informes solo al evaluado.

5. Metodología

Para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos trazados en el plan de mejoramiento de la gestión humana en la empresa Sotramagdalena S.A. Se dividieron en etapas con el fin de dar cumplimiento a cada una las cuales están sujetas en el cronograma.

5.1 Etapa 1. Diagnóstico del proceso de Gestión Humana

Para la realización de este diagnóstico se obtendrá por medio de entrevistas con la directora de recursos humanos, un estudio detallado de toda la documentación que nos proporcione y por último un análisis directo de toda la empresa.

- Entrevista con la directora de Recursos Humanos de la empresa Sotramagdalena S.A.

- Aplicación de la lista de chequeo creada a partir de las etapas definida por Luis Alberto Chiavenato de la gestión del talento humano.
- Diagnóstico del estado actual del proceso de gestión humana.
- Aplicación de la lista de chequeo de acuerdo con los lineamientos definidos por la gestión del talento humano de Luis Alberto Chiavenato, la cual fue creada por las estudiantes con una escala de calificación 0-4 designada por ellas.
- Revisión de datos históricos de la empresa para conocer quejas y reclamos, rotación de personal, evaluación del desempeño, clima laboral, herramientas ofimáticas en la gestión humana, a través de entrevistas con la directora y la auxiliar de gestión humana, a través de entrevistas con la directora y la auxiliar de gestión humana y documentación existente del tema.
- Conclusión del diagnóstico aplicado a Sotramagdalena S.A, con base a los resultados de la lista de chequeo.

5.2 Etapa 2: Formular un plan de mejoramiento

Se diseñará un plan de mejoramiento de los subprocesos que se encuentran presentes en la Gestión del Talento Humano, que requieren de acciones de mejora, a partir de los resultados encontrados en el diagnóstico realizado a la empresa Sotramagdalena S.A. Por lo tanto, se determinará las acciones de mejora, los recursos necesarios, el indicador de seguimiento y el responsable del seguimiento.

5.3 Etapa 3. Implementación de las mejoras aprobadas y desarrollo

Se estandarizarán los procesos de gestión humana los cuales permitan mejorar el área de Talento Humano en la empresa Sotramagdalena S.A, mediante las siguientes mejoras:

- Realizar la documentación de protocolo para los procesos de reclutamiento, selección, contratación del personal y atención al cliente, con el fin de consolidar el área de Talento Humano.
- Elaborar el programa de evaluación de desempeño adecuado para la empresa para aplicar a cada uno de sus empleados por lo menos una vez al año.
- Elaborar una matriz estructurada de la capacitación a los empleados de la empresa.
- Realizar una encuesta de manera anónima en la nube para la medición del clima laboral en la empresa y aplicarlo a todos los empleados y con base en los resultados revisar las oportunidades de mejora en el ambiente de trabajo pertinentes para implementarlas
- Desarrollar las herramientas ofimáticas las cuales permitan mejorar la Gestión humana, como el control de las vacaciones (Ver apéndice A), alarma de cumpleaños (Ver apéndice B), finalización de contratos (Ver apéndice C), control de inventario de dotación (Ver apéndice D) y medición del clima laboral.

Las propuestas realizadas anteriormente se procederá el desarrollo y la ejecución de estas las cuales sean aprobadas y avaladas la gerencia de la empresa y así mismo realizar su aplicación.

5.4 Etapa 4: Diseño e implementación de un sistema de indicadores

Se construirán indicadores de tipo de cumplimiento, de impacto, de cobertura de los procesos en el área de la gestión humana donde se mida la efectividad de ellos. Se medirán antes de la implementación de las mejoras para conocer el nivel en que se encuentran y también se medirán posteriormente a las mejoras y conocer el impacto de estas en la gestión humana.

5.5 Etapa 5. Análisis de mejoras y construcción de conclusiones

Con base en las mejoras implementadas, se realizará su respectiva revisión de cada una de ellas, y conocer si hay que hacerle alguna modificación y proceder a construir las debidas conclusiones.

6. Análisis y Diagnóstico de los Procesos de la Gestión Talento Humano

6.1 Metodología del Diagnóstico

La metodología para la realización de este diagnóstico está compuesta por las siguientes fases:

Visita a la empresa para conocer las instalaciones de esa sede y los trabajadores de ahí.

Entrevista a la directora de gestión humana, se realizó una entrevista colectiva y estructurada a ella, donde las entrevistadoras fueron las estudiantes, y la entrevistada fue la directora, se le hicieron unas preguntas generales sobre el departamento de recursos humanos.

Aplicación de la lista de chequeo, se elaboraron una cantidad de 7 preguntas para cada subproceso de la gestión humana, estas fueron hechas a la directora de gestión humana de la empresa.

Se procedió a tabular y sacar los porcentajes de cumplimiento de cada subproceso de la gestión humana de la empresa arrojados por la lista de chequeo aplicada.

Con base en los resultados de los porcentajes de cada subproceso, estos se analizaron y realizaron respectivas y oportunas conclusiones para cada uno.

Elaboración de herramientas en el programa de Excel lo que se traducirá en un importante ahorro de tiempo y recursos, facilitando y ayudando en la gestión de procesos en el área de talento humano.

Etapas 1: Análisis de documentos: Para poder tener más información frente a Sotramagdalena S.A, fue muy importante revisar toda su estructura organizacional en la cual se conoció (Mapa de procesos, organigrama, misión, visión, etc.). Esto con el fin de tener un mayor acercamiento a la organización y poder conocer como esta funciona.

Etapas 2: Revisión de los procesos GTH: Se conocieron cuales procesos tiene Implementados la empresa Sotramagdalena S.A, y como se desarrollan cada uno de estos. Por otro lado, se hizo un análisis de los documentos que se manejan como apoyo en el cumplimiento de estos. Para poder complementar esta información recolectada se realizó los siguientes parámetros.

1. Lista de chequeo: Para la aplicación de esta se diseñaron criterios que conforman cada uno de estos procesos lo cual nos permitiera si se estaban ejecutando correctamente.

2. Entrevista: Para comprender como se desarrolla cada uno de los procesos de gestión del talento humano dentro de la empresa se realizó una entrevista con la directora de recursos humanos y la auxiliar para así mismo obtener información necesaria de la ejecución de estos procesos y así poder realizar un comparativo de lo actual y como se debería ejecutar.

3. Diagrama de Ishikawa: Para la realización del diagrama causa efecto o espina de pescado se tuvo en cuenta la información aportada en la entrevista y los resultados obtenidos de la lista de chequeo para identificar cuáles son las causas del problema agrupándolas con cada una de las categorías que nos ofrece el diagrama.

Etapas 3: Conclusión del diagnóstico: Luego de haber realizado este diagnóstico a toda la organización se realizó un análisis y conclusiones respectivas.

6.1.1 Análisis del diagnóstico. Para la elaboración de dicho diagnóstico en la organización se aplicaron mecanismos los cuales facilitaran reunir la información y analizarla con el fin de conocer a profundidad cuales son las falencias que se presentan en la empresa en el área de talento humano.

6.1.2 Análisis de documentos. Sotramagdalena S.A., al ser una entidad de transporte público se debe revisar muy bien cuáles son las normativas que se aplican a estas empresas. Por lo cual, se aplicaron diferentes herramientas como lo son (entrevistas, lista de chequeo, diagrama de Ishikawa, encuesta) las cuales me permitiera tener información del desarrollo de la empresa en los diferentes subprocesos del área de RRHH.

6.1.3 Entrevista. Esta herramienta se aplicó con el fin de conocer cómo se encuentran compuesto y se desarrollan cada uno de los procesos y subprocesos del área de RRHH en Sotramagdalena S.A., para lo cual fue necesario aplicar esta entrevista a personal encargado de algunos procesos la cual tuviera el conocimiento necesario frente a los objetivos que se desarrollan en cada una de las áreas.

6.2 Planeación del Talento Humano

Diagnóstico del Subproceso. Con la aplicación de esta lista de chequeo donde se evaluaron cada uno de los procesos del área de Gestión Humana de la empresa Sotramagdalena S.A, se evidenció que para esta fase cuenta con un clima y una cultura corporativa favorables, la definición de la misión y la visión de la organización, también tienen control del ausentismo de los trabajadores, pero se carece de una herramienta útil para su gestión estratégica ya que este

departamento no cuenta con unos objetivos que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

¿Cómo se debe realizar? La forma ideal de llevar a cabo este proceso es el diseño y la formulación de objetivos estratégicos en el área de recursos humanos los cuales se alineen con la planeación estratégica de la organización (Ver apéndice E).

Aunque la empresa ya contaba con su reglamento interno, se le hicieron algunas modificaciones de mejora para todo el personal (Ver apéndice F).

Por otro lado, entre las propuestas de mejora que se dieron fueron digitalizar las hojas de vida, se elaboró un formato en Word para ello donde estaban las hojas de vida de los administrativos y las hojas de vida de los operativos en formatos similares, para facilitar esta información de forma digital (Ver apéndice G).

Como complemento a la gestión del personal, se diseñaron unos formatos de solicitud permiso para facilitar la tarea de novedades de nómina (Ver apéndice H).

Otro de los factores más importantes para Sotramagdalena S.A., es un plan estratégico de seguridad vial el cual le permitiera definir los objetivos y acciones o intervenciones que se deben realizar con el fin de prevenir accidentes de tránsito logrando así facilitar la gestión de la organización (Ver apéndice I).

6.3 Perfiles y Responsabilidades

Diagnóstico del subproceso. En el análisis de la documentación proporcionada por la empresa se pueden identificar los siguientes parámetros.

Sotramagdalena S.A., ya tiene algunos perfiles definidos los cuales determinan los requisitos que debe tener la persona a ocupar ese cargo como lo son las habilidades y destrezas

que debe tener el nuevo empleado y su nivel de educación, pero estos perfiles se encontraban un poco desactualizados a dichos requerimientos. Por lo tanto, se realizó la actualización de los perfiles con el objetivo de establecer una serie de parámetros que deben cumplir el personal seleccionado como lo es la formación, habilidad que requieren para cada uno de los cargos.

Cómo se debe realizar. Para el desarrollo de este subproceso de una forma adecuada inicialmente se debe determinar las actividades que se desarrollan en cada uno de los cargos, la formación requerida para el cargo y experiencia que se requiere.

Por otro lado, se debe tener una adecuada estructura de estos perfiles logrando determinar las especificaciones requeridas por cada cargo.

- ✓ Nivel educativo
- ✓ Experiencia
- ✓ Habilidades
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Requisitos físicos

Para logran un buen desarrollo de este subproceso se debe mantener actualizando el manual de perfiles y responsabilidades con el fin de determinar las necesidades de los cargos y así ayudar al proceso de capacitación (Ver apéndice J).

6.4 Clima Laboral

Diagnóstico del subproceso. La empresa Sotramagdalena S.A, no tiene establecido ningún método de medición de clima laboral, es decir, nunca han realizado esta medición en la

empresa. Sabiendo que el clima organizacional afecta la productividad, la motivación y el comportamiento de los colaboradores.

Como se debe realizar. Este subproceso es uno de los más importantes en cualquier empresa dado que es el que permite que los trabajadores se sientan satisfecho con su lugar de trabajo y con sus compañeros. Por lo tanto, se debe medir y así mismo generar un plan de bienestar logrando así motivar a los empleados y que tengan un buen desempeño en sus cargos sin ningún tipo de inconformidades o quejas. Se diseñó una encuesta la cual permitiera medirlo y conocer los siguientes factores (liderazgo, compromiso, fuerza de trabajo, capacidad de aprendizaje, sentido de pertenencia, equidad, reconocimiento, condiciones ambientales) (Ver apéndice K).

6.5 Reclutamiento, Selección y Contratación

Análisis del diagnóstico. La empresa maneja el sistema de reclutamiento externo, la selección y contratación del personal son manejadas por la directora de la gestión humana, pero no se cuenta con unas políticas para llevar acabo estos procesos, es decir, estos no se encuentran estructurados ni documentados dentro del departamento de la gestión humana.

Como se debe realizar. Para los procesos de reclutamiento, selección y contratación (Ver apéndice L) se deben establecer políticas en las cuales queden documentadas en la empresa. Esto con el fin de que al aplicarse cada uno sea más eficiente.

- ✓ Generar mayor demanda de candidatos para el cargo disponible logrando así que el proceso de selección sea eficiente.

- ✓ Analizar las competencias, habilidades, formación y experiencia de los candidatos logrando así cumplir con los requerimientos del cargo.

6.6 Desarrollo de Personal y Capacitaciones

Análisis del diagnóstico. La empresa cuenta con un cronograma de capacitaciones ya establecidas las cuales se generan con frecuencia y con sus respectivos responsables, pero esta matriz podría ser mejorada y más completa. En el proceso de realizar las capacitaciones se presenta algunas falencias ya que por el lado de los conductores no logran asistir todos esto porque se encuentran laborando por lo tanto se está quedando un porcentaje significativo sin algunas capacitaciones. Por el lado de los administrativos, solo se dan con respecto al cargo, pero no se motivan ni se ofrecen capacitaciones las cuales brinden a los empleados explorar otras áreas de aprendizaje con el objetivo de facilitar el desarrollo de sus actividades en la empresa.

Como se debe realizar. Elaborar una matriz estructurada y más completa sobre la planificación de las capacitaciones en el año (Ver apéndice M). Facilitar a cada uno de los empleados nuevas competencias esto con el fin de generar apoyo a nuevas ideas y soluciones a problemas que se presenten en la organización logrando así que crecer más laboralmente generando eficiencia en sus puestos de trabajo y además otorgar algún incentivo a aquellos trabajadores que tengan mayor porcentaje de asistencia y participación en las capacitaciones

6.7 Evaluación de desempeño.

Análisis del diagnóstico. La empresa en sus 41 años en el mercado nunca ha realizado una evaluación de desempeño de ningún tipo para todos y cada uno de los empleados, no cuenta con una evaluación de desempeño estructurada por lo que esto no permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y tareas de cada uno de los empleados y los resultados esperado de cada uno de ellos.

Como se debe realizar. La empresa deberá llevar a cabo los siguientes pasos para la aplicación de la evaluación de desempeño (Ver apéndice N), y el análisis de los resultados de ella:

1- Capacitar y sensibilizar a los miembros de la compañía acerca de la importancia de la evaluación y que se trata de una herramienta de mejora profesional, con la participación de la fuerza de trabajo, en este objetivo común entre la empresa y el empleado.

2- Aplicación de los cuestionarios de evaluación 360 grados.

3- Análisis de los resultados. Después de tabulados o analizados, los resultados individuales sólo pueden ser revelados al interesado y a su jefe inmediato.

4- Retroalimentación y plan de mejoras. Se debe trazar un plan de mejora, de común acuerdo entre el jefe y la persona evaluada, por medio de una reunión individual de realimentación y la planificación de acciones. De esta forma, se deben considerar los objetivos personales y de la organización para definir acciones concretas, fechas y objetivos a alcanzar por el empleado.

6.8 Remuneración

Análisis del diagnóstico. En Sotramagdalena S.A., se cuenta con una estructura salarial la cual se encuentra definida en función de cada uno de los cargos ya establecidos en la empresa, pero no se cuenta con un sistema de compensación para los empleados.

Como se debe realizar. Para el desarrollo de un adecuado plan de remuneración se deben determinar unos parámetros partiendo de las necesidades básicas de los trabajadores. Los cuales se les otorgue incentivos por estudios, metas alcanzadas en la empresa, por comportamiento, entre otras. Esto con el objetivo de que los empleados se encuentren motivados al desarrollar sus actividades y establezcan metas las cuales ayuden a que Sotramagdalena S.A., sea una empresa competitiva en el mercado con el compromiso de sus trabajadores.

6.9 Orientación de Personal.

Análisis del diagnóstico. Es el proceso por el cual el nuevo empleado se familiariza con la empresa y su funcionamiento. El subproceso de Orientación de personal no está documentado en la empresa, donde se obtenga el protocolo a seguir de este subproceso por parte del área de talento humano que son los encargados de ello.

Como se debe realizar. Para el desarrollo del subproceso de Orientación de Personal se deben ejecutar algunas fases esenciales las cuales le permitirán al empleado tener una mejor efectividad al momento de desempeñar su cargo las cuales son:

- **Fase 1:** Presentación sobre todo el funcionamiento de la empresa, cuál es su ubicación en el organigrama de la empresa, reglamento interno de la empresa, manual del empleado, requisitos de seguridad y los derechos y responsabilidades del empleado.
- **Fase 2:** Realizan un recorrido por las instalaciones de la oficina y se les presentan las nuevas contrataciones de los empleados actuales.
- **Fase 3:** Recursos necesarios en el puesto de trabajo los cuales le permitan al nuevo empleado ejecutar su labor dentro de la empresa.

Lista de chequeo. La lista de chequeo es una herramienta metodológica la cual se encuentra estructurada por una serie de indicadores la cual se utiliza para recolectar información organizada que permita un análisis eficiente de los problemas que se presentan en una entidad permitiendo así realizar el cumplimiento de actividades y procesos presentes en una empresa.

Se aplicó una lista de chequeo (Ver Apéndice O) en la que fue aplicada a la directora de gestión humana donde se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros.

- Evaluación de desempeño

- Reclutamiento, selección y contratación del personal
- Clima laboral
- Formación
- Perfiles y responsabilidades
- Planeación del talento humano
- Remuneración

Para la calificación de estos criterios se tuvo en cuenta la siguiente escala de 0-4, donde:

0: No hay cumplimiento

1: Mínimo cumplimiento

2: Mediano cumplimiento

3: Nivel importante de cumplimiento

4: Cumplimiento óptimo

En la tabla 4 que se muestra a continuación se refleja los resultados de los porcentajes de cumplimiento de los siete criterios evaluados en la lista de chequeo.

Tabla 4.

Criterios de evaluación de la lista de chequeo

Porcentaje de cumplimiento de los criterios evaluados	%
Planeación del talento humano	54%
Perfiles y responsabilidades	68%
Clima laboral	39%
Reclutamiento, selección y contratación	21%
Desarrollo del personal y capacitación	43%
Evaluación del desempeño	7%
Remuneración	61%
Total	42%

Nota: Ver Apéndice O. Lista de chequeo

La gráfica correspondiente es:

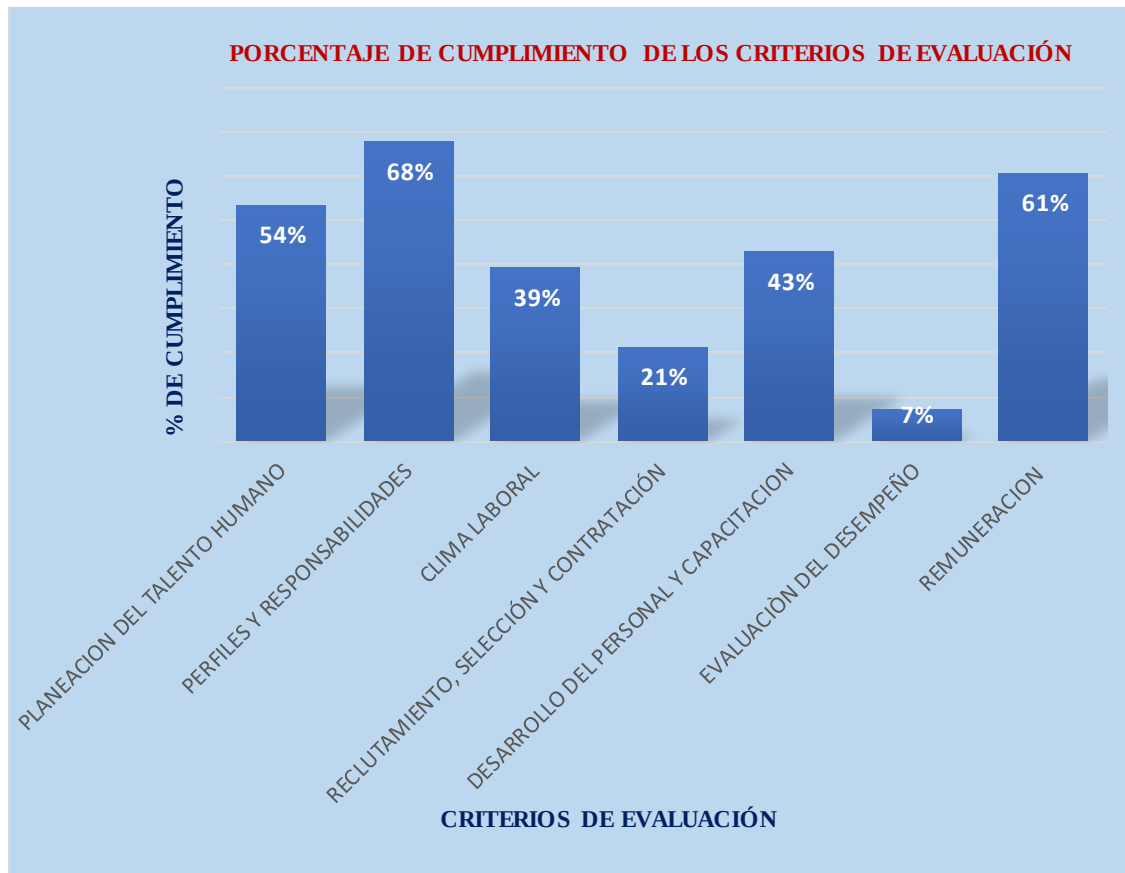


Figura 7. Porcentaje de cumplimiento de los criterios de evaluación.

6.10 Diagrama de Ishikawa.

También conocido como diagrama Causa - Efecto o espina de pescado este sistema nos facilita estructura adecuada de las causas posibles de un determinado problema que exista en alguna empresa en este caso se utilizara este diagrama para realizar un estudio completo de la Gestión Humana de la empresa Sotramagdalena S.A el cual nos permita identificar con más claridad los posibles problemas que tiene la empresa.

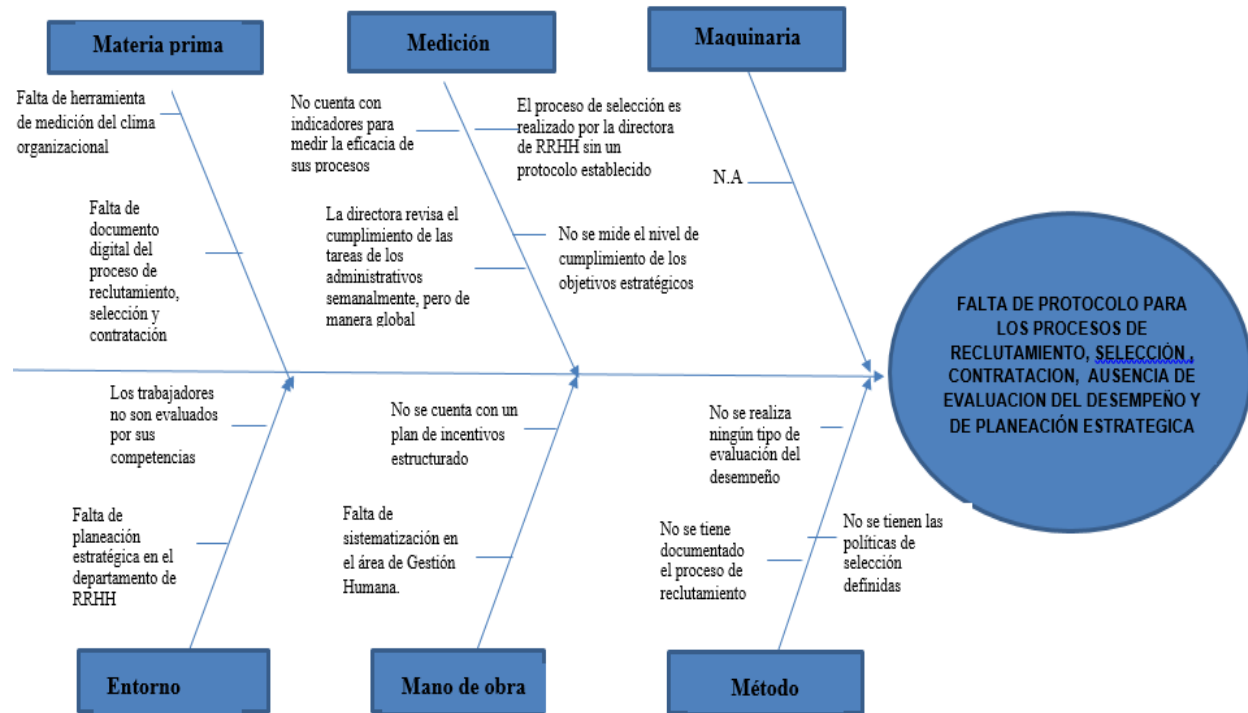


Figura 8. Diagrama de Ishikawa

Conclusiones del diagnóstico

Con base en el diagnóstico realizado cabe resaltar que:

La empresa Sotramagdalena S.A tiene su departamento de gestión humana establecido hace aproximadamente un año, éste está conformado por dos cargos: la directora y la auxiliar de esta área. En el subproceso de clima laboral se pudo concluir que los trabajadores sienten que su lugar y ambiente de trabajo es apropiado, se sienten a gusto trabajando en su puesto con sus respectivos compañeros, también con el incentivo que la empresa les ofrece cada trimestre, otorgándose al mejor trabajador, eso es un incentivo motivador para ellos.

En el subproceso de desarrollo del personal y capacitación, la empresa tiene programadas capacitaciones para todo el personal con frecuencia, en la mayoría de las veces cada 15 días, aunque los trabajadores que conducen los vehículos debido a su horario de turnos de trabajo

muchas veces no pueden estar en ellas, pero para el personal administrativo si es de manera obligatoria la asistencia a ellas. Las capacitaciones se programan con base a dos motivos: el primero es a las actualizaciones del entorno, y la segunda a los problemas o inconvenientes que se presenten en ella, como por ejemplo en mejorar la atención al servicio al cliente si se tuvo alguna inconformidad o queja de este. Para poder establecer un mejoramiento en el área de la gestión humana se encontraron los siguientes resultados:

Se puede evidenciar que la empresa Sotramagdalena S.A actualmente no tiene una herramienta documentada para evaluar el clima laboral de la empresa por lo que a futuro pueden existir problemas con el personal ya que no se sientan satisfecho con el lugar y ambiente donde desarrollan sus actividades lo cual puede generar una alta rotación de personal.

Se pudo observar que la empresa cuenta con un sistema de quejas y reclamos establecido, debido a que cuenta con un buzón en la sede donde se venden los pasajes y encomiendas, y en la sede administrativa se hacen por medio de cartas o personalmente. Aunque las quejas y reclamos que son atendidas con mayor respuesta y prontitud son las que son personalmente y por medio de cartas. Pero las que se encuentran en el buzón no se toman muy en cuenta, es por ello que los clientes deciden hacerlas personalmente.

El subproceso de reclutamiento aplicado por la empresa es el externo, donde ellos ponen la oferta de la vacante en una bolsa de empleo, pero además de este también a la empresa llegan conductores que son recomendados por los dueños de los vehículos de transporte de pasajeros y mercancías, este subproceso de reclutamiento no se encuentra documentado en el área de la gestión humana.

En el subproceso de selección se tiene la falencia de que en este proceso tampoco se encuentran documentadas las políticas de la selección del personal, solo una persona es la

encargada de este proceso y es la directora de la gestión humana, pero ella no cuenta con un protocolo estructurado para este procesado, además se hace necesario para que otros posibles trabajadores que lleguen a ese cargo en un futuro, conozcan cual es el protocolo para la selección de personal. Lo mismo ocurre con el subproceso de contratación, que tampoco se tiene el protocolo para este. El área de la gestión humana no tiene una evaluación de desempeño estructurada formalmente para aplicarle a sus empleados en un periodo determinado y con una frecuencia establecida, simplemente la directora de gestión humana cada semana revisa a grandes rasgos el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores del área administrativa. Finalmente, se observó y concluyó que es necesario que en el área de la gestión humana se dé un mayor uso de la tecnología al digitalizar las hojas de vida de los trabajadores y el uso de herramientas ofimáticas para mejorar y optimizar el trabajo de la gestión humana.

7. Formulación del Plan de Mejoramiento de GTH

El área de gestión humana se ha convertido en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. Luego de analizar la información de los procesos de Gestión Talento Humano presente en Sotramagdalena S.A, se puede identificar las falencias que se presentan en esta área actualmente las cuales están relacionadas con la estructuración, documentación, y cumplimiento de las actividades que conforma cada proceso. Para lograr un mejoramiento en el área de GTH es importante establecer objetivos a corto plazo, mediano plazo y largo plazo esto con el fin de mejorar cada proceso.

- La planeación del talento humano se formuló una propuesta en la cual se busca establecer objetivos estratégicos en el área de GTH la cual vaya de la mano con los objetivos de la empresa (Ver apéndice P), esto con el fin de orientar a todo el personal, por otro lado, se reformuló el reglamento interno de la empresa, también se digitalizaron las hojas de vida del personal tanto operativos como administrativos.

- Perfiles y responsabilidades se incluirán dos cargos como es el conductor de encomiendas y la secretaria administrativa que no se encuentran en el manual de funciones de la empresa por otro lado, donde se elaboraran sus responsabilidades según el cargo correspondiente, por otro lado, se realizaron algunas modificaciones y mejoras en los perfiles ya existentes.

- Formación y capacitación. La capacitación que se realiza en la empresa actualmente es informal porque no se deriva de las necesidades encontradas en los resultados de la evaluación de desempeño. Se modificó la matriz de capacitación y

- Clima laboral, se diseñó un formato de encuesta donde se aplicó tanto a conductores como a los administrativos, donde las preguntas eran las mismas para todos, la encuesta era de tipo anónima, esto con el fin de que ellos tuvieran la libertad de responder con sinceridad sin temer a ser juzgados, se llevó a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la empresa. Los aspectos que se consideraron son:

- Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

- Valoración del sentido de justicia e igualdad teniendo en cuenta la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.

- El nivel de ingreso y compensaciones específicas.

- La capacitación que brinde la empresa.

- La motivación y la calidad de vida en la organización.
- La imagen de la empresa, el grado de implicación e identificación.

En consecuencia, de lo anterior, la encuesta elaborada y aplicada tuvo 54 preguntas donde estaban clasificadas en los siguientes nueve criterios que se tuvieron en cuenta al momento de evaluar: Liderazgo, relaciones interpersonales, compromiso, fuerza de trabajo, capacidad de aprendizaje, sentido de pertenencia, equidad, reconocimiento y condiciones ambientales.

- Reclutamiento, selección, contratación y atención al cliente, la propuesta de mejoramiento para este proceso se realizó la documentación de cada uno estos con el fin de definir aspectos importantes que deba cumplir un candidato para ocupar un cargo en la empresa.
- Evaluación de desempeño, se diseñó un sistema de evaluación 360° con el fin de evaluar las competencias, el desempeño y rendimiento de los trabajadores.
- Elaboración de indicadores de gestión para medir la eficacia y cumplimiento del área de talento humano.

De modo que, la formulación del plan de mejoramiento se muestra que procesos se desarrollar qué actividades se van a realizar en cada uno de los procesos, duración del proceso de mejoramiento y área encargada, el cual quedara diseñado de la siguiente manera.

Tabla 5.

Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humanos en Bomberos Bucaramanga

				
Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humanos en Bomberos Bucaramanga				
Formulación del plan mejoramiento para los procesos de GTH				
Elaborado	Emilse Ascencio Castiblanco Roxana Marcela Reyes Matera	Revisado	Diana Barreneche	
Procesos GTH	Actividades de mejoramiento	Fecha		Área encargada
		Inicio	Fin	
Planeación del TH	Plantear y determinar objetivos estratégicos que vayan de la mano con las actividades que se desarrollan en el área de recursos humanos esto con el fin de alinear con los objetivos de la empresa.	21/10/2018	28/11/2018	Área administrativa de recursos humanos
Perfiles y responsabilidades	Actualizar los perfiles de la empresa y diseño de los nuevos determinando así sus responsabilidades frente al cargo.	03/03/2019	12/05/2019	Área administrativa de recursos humanos
Clima Laboral	Diseño de una evaluación de clima laboral.	13/10/2018	09/12/2018	Área administrativa de recursos humanos
Reclutamiento, selección, contratación, formación y atención al cliente	Documentación de los procesos de Reclutamiento, selección, contratación, formación y atención al cliente.	09/02/2019	21/04/2019	Área administrativa de recursos humanos
Evaluación de desempeño	Planteamiento de un sistema de evaluación el cual permita evaluar las competencias y el rendimiento de los trabajadores esto con el fin de reforzar la formación y capacitación.	12/12/2018	07/02/2019	Área administrativa de recursos humanos
Orientación de personal	Documentación del subproceso de Orientación de Personal en Sotramagdalena S.A.	04/04/2019	21/06/2019	Área administrativa de recursos humanos

Tabla 5. Continúa...

Herramientas ofimáticas	Elaboración de herramientas en Excel para la gestión del talento humano para calcular: vacaciones, finalización de contrato, inventario de dotación, medición clima laboral,	21/10/2018	14/06/2019	Área administrativa de recursos humanos
Indicadores de gestión	Elaboración de indicadores para medir y analizar la gestión en el departamento de talento humano en subprocesos como la inducción, capacitación, planeación, clima laboral, reclutamiento y selección,	21/11/2018	23/06/2019	Área administrativa de recursos humanos

Ya establecidas cada una de las actividades que se pretenden realizar en el mejoramiento de cada proceso se procederá a hacer una reunión con la directora de recursos humanos y la gerente para exponer estas propuestas para así mismo definir su viabilidad dentro de la empresa. Esto con el fin de explicar la finalidad y la razón de las propuestas del plan mejoramiento.

7.1 Implementación de propuesta del plan de mejoramiento

Gestión de talento humano anteriormente era un área que solo estaba creada para encargarse de actividades técnica de la empresa actualmente es un área que está encargada de trabajar en conjunto con la planeación que tiene la empresa para así lograr el cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa por lo que es muy importante fortalecer esta área en la empresa Sotramagdalen S.A.

Esto con el fin de dar una estructura estratégica a cada una de las actividades que se pueden llegar desarrollar en un departamento de recursos humanos. Por lo tanto, para poder definir de una manera más organizada estas actividades se presentarán en un mapa de procesos el cual será diseñado para esta área de recursos humanos esto con el fin de lograr una integración adecuada de cada una y así mismo lograr el cumplimiento de una forma eficiente.

El mapa de procesos de la empresa Sotramagdalena S.A., se modificó y diseñó de la siguiente manera.



Figura 9. Mapa de Procesos de GTH.

Lo que se pretende con este mapa de procesos es lograr una eficacia en cada una de las actividades del proceso de talento humano y así mismo poder identificar el mejoramiento y el aporte que estos hacen, logrando así estandarizar la gestión del talento humano.

7.2 Propuesta de mejoramiento para el proceso de Planeación del Talento Humano

La planeación estratégica del talento humano debe ser parte fundamental de la planeación de cualquier organización. Por lo cual, se busca definir la misión, visión y objetivos los cuales se encuentren alineados con el direccionamiento estratégico de la empresa para así mismo poder adquirir el máximo beneficio de los Recursos Humanos. Dentro del área de talento humano también es importante manejar reglas y normas para los empleados, es por ello que la Sotramagdalena S.A cuenta con un reglamento interno, el cual se estudió y se le realizaron unas

modificaciones, por otro lado, hoy en día estamos en la era digital es por ello que se vio la necesidad de digitalizar las hojas de vida de los empleados, el formato que se hizo fue en Word. Esto facilita y permite a los administrativos de talento humano acceder más fácil y rápidamente a las hojas de vidas de los trabajadores y realizar actualizaciones en ellas ya sean de estudios realizados como diplomados o cursos, o también cambios de datos personales de ellos.

Por otro lado, es muy importante contar con el personal adecuado y con las capacidades necesarias para así mismo dar cumplimiento a cada una de las actividades que se desarrollan y dar solución a problemas que se presenten.

De acuerdo con lo anterior, para el desarrollo de la planeación estratégica se trabajará con el direccionamiento estratégico del área de Recursos Humanos en lo cual se mostrará un diagnóstico de la situación actual de la empresa Sotramagdalena S.A., y el desarrollo de la metodología que se trabajará para este proceso.

7.3 Direccionamiento estratégico del área de Recursos Humanos

7.3.1 Conocer el direccionamiento estratégico de la organización. Es fundamental que el área de recursos humanos se encuentre alineada con el direccionamiento estratégico de la organización, por ende, es fundamental conocer las estrategias planificadas con el fin de dar cumplimiento a cada una en los tiempos estipulados.

En Sotramagdalena S.A., su planeación estratégica se orienta a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes ofreciendo un excelente servicio de transporte de pasajeros. Para dar cumplimiento, se debe tener como base una estructuración del recurso humano bien definida. Por ende, la planeación del área de Recursos Humanos es la encargada de establecer

los lineamientos necesarios para q los empleados cuenten con las competencias necesarias las cuales contribuyan al crecimiento de la organización.

7.3.2 Definir el direccionamiento estratégico de Recursos Humanos. Sotramagdalenia S.A., no tiene determinada la razón del área de recursos humanos. Por lo tanto, para el desarrollo de la misión, visión, objetivos y políticas para recursos humanos, se hace partiendo de la necesidad de alinear esta área con el éxito de los objetivos de la organización.

Por ende, la estructuración se realiza como un primer paso la misión buscando así determinar cómo está preparado nuestros colaboradores lo cual nos permite conocer si estos se encuentran bien capacitados en el cargo que desempeñan dentro de la organización y satisfagan sus necesidades, esto con el fin de mantener que el área de recursos humanos sea efectiva. La visión, se enfoca a que el área de recursos humanos sea eficiente al momento de brindar solución y control en las diferentes situaciones que se puedan presentar dentro de la organización logrando así el funcionamiento óptimo de cada uno de los procesos presentes. Por otro lado, los objetivos se diseñan con el fin de determinar cuáles serán los lineamientos que se llevarán a cabo para la ejecución funciones de cada proceso de esta área, con el propósito de identificar lo necesario para mantener una eficaz administración de los recursos humanos. Por último, las políticas se desarrollan con el fin de poder evaluar el compromiso de cada trabajador con el cargo y así dar cumplimiento a que todos los procesos sean ejercidos correctamente.

7.4 Mejoramiento de Perfiles y Responsabilidades

Cada perfil presente en una organización tiene un objetivo, funciones y responsabilidades las cuales se deben cumplir. Por otro lado, también se debe tener en cuenta las habilidades,

conocimiento y experiencia que se necesitan para el cargo. El objetivo de realizar el diseño de perfiles es que este funcione como herramienta al momento de realizar una selección de personal con el fin de escoger al personal adecuado para satisfacer las necesidades y desempeñar las funciones asignadas.

Para el diseño de los perfiles del cargo se desarrolló la siguiente metodología la cual permite establecer los factores necesarios para cada uno.

- ✓ Organización
- ✓ Planificación
- ✓ Desarrollo

7.4.1 Fase de organización. En esta fase se tiene como fin determinar los cargos en la organización y la jerárquica en la que se ubicara en el organigrama. Por otro lado, se definirán los factores que se tendrán en cuenta. A continuación, se muestra planteamiento de esta fase.

7.4.2 Especificación de los cargos. Para lograr definir cuáles serían los perfiles que se desarrollarían, como primera instancia se determinaron las necesidades de los cargos las cuales deben ir de la mano con las necesidades que presenta la organización y realizar la debida jerarquización de los cargos ya establecidos y aprobados.

7.4.3 Componentes del cargo. Cada perfil se encuentra compuesto por elementos importantes los cuales debe tener el aspirante.

- ✓ Datos generales
- ✓ Actividades del cargo

✓ Conocimientos específicos

Para el desarrollo de estos tres componentes se llevó a cabo una reunión con el fin de establecer lo siguiente: ¿Que función desarrollara el trabajador?, ¿Qué actividades desarrollara?, ¿Cuáles son los requerimientos del cargo?, Luego se realizó un análisis el cual nos permitiera agrupar por procesos los cuales conformaran el diseño del cargo.

✓ Descripción del cargo

✓ Función del cargo

✓ Conocimiento y habilidades

La definición de los componentes mencionado anteriormente se relaciona del siguiente modo:

Tabla 6.

Definición de los componentes

Componente	Procesos	Definición Del Proceso
Organización	Descripción del cargo	• Título • Requerimientos del cargo • Condiciones de salud física y mentales
Planificación	Función del cargo	• Objetivo del cargo • Responsabilidades del cargo • Funciones a desarrollar
Desarrollo	Conocimiento y habilidades	• Conocimientos necesarios del cargo • Experiencia frente al cargo • Comportamientos adecuados en el puesto de trabajo

7.5 Procesos para Desempeñar en el Diseño del Cargo

En esta fase de organización de los cargos se definieron cada uno de los componentes que se deben tener en cuenta al momento de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, en el cual se muestra que se debe evaluar de cualquier aspirante para así mismo elegir la persona adecuada para el cargo disponible.

7.5.1 Etapa de planificación. El objetivo de esta fase es elegir el procedimiento más adecuado para diseñar un cargo en una organización con el fin de obtener la información necesaria. Existen 4 métodos para obtener esta información a continuación se muestra cada uno con su respectiva característica, las ventajas y desventajas (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 251). Que se pueden presentar al momento de desarrollarlo.

Observación

Características:

a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.

b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

Entrevista

Características

a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.

b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

Luego de conocer los criterios que tiene cada uno de los métodos se considera que el más adecuado es observación ya que este permite registrar las actividades y conductas que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en que se desarrollan. Estas observaciones las puede hacer directamente la persona encargada de este proceso de diseño de cargo. Este método da objetividad y credibilidad el cual abarca varios puestos para analizar el comportamiento normal de todos.

A continuación, se muestra el formato para el cargo el cual ya se encuentra aprobado por Sotramagdalena S.A.

	MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIÓN DE CARGOS	
	MN-GH-01 Enero 2019	

ÍNDICE**1. INTRODUCCIÓN****2. DESARROLLO****2.1. Especificaciones de cargo y funciones para el área administrativa y operativa**

CONTROL DE MODIFICACIONES		
Número de versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
Versión 01	Junio de 2019	Emisión inicial

Elaborado por Cargo: Directora Gestión Humana Firma: _____	Aprobado por Cargo: Gerente Firma: _____	Copia Controlada No controlada Emitida a: <table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>		

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de funciones y especificaciones de cargos establece los perfiles mínimos de aceptación en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia, además de las respectivas funciones inherentes a cada cargo definido en Sotramagdalena S.A con el fin de seleccionar y vincular el mejor talento humano de la región y garantizar así la mejor calidad en nuestros productos y servicios. Para facilitar la ubicación de un cargo dentro de este manual se ha creado una codificación alfanumérica donde:

MN	CACO	GH	##
Manual	Cargo administrativo. Cargo operativo.	Proceso Gestión Humana.	Número de registro característico de cada cargo.

2. DESARROLLO**2.1. Especificaciones de cargo y funciones para el área administrativa y operativa**

Especificaciones del cargo	
Nombre del cargo:	Código del cargo:
Cargo del jefe inmediato:	Número de cargos iguales:
Educación:	
Experiencia:	
Convalidación:	
Habilidad:	
Formación:	
Responsabilidad:	
Esfuerzo:	
Condiciones de trabajo:	

Descripción de Funciones
Objetivo del Cargo:

FUNCIONES	Designación

RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO SG-SST
Descripciones: D/Diaria S/Semanal Q/Quincenal M/Mensual E/Esporádico A/Anual

Figura 10. Formato para diseño de perfiles y responsabilidades

7.6 Mejoramiento de los Procesos de Reclutamiento y Selección

Hoy en día, es muy importante la estandarización de uno de los procesos de la cadena de valor de la organización, que es la gestión de talento humano como principal fuente de desempeño

para los clientes y para la empresa, esto permite evidenciar de manera más tangible el control sobre las actividades críticas que se desarrollan en el día a día. Inicialmente para el mejoramiento de estos procesos se analizó cuáles son las funciones que se desarrollan en esta área teniendo en cuenta el reglamento de la empresa para aplicación de algunas. Por lo tanto, se realizó la documentación del procedimiento que se debe llevar a cabo para reclutamiento y selección de personal en la empresa Sotramagdalena S.A (Ver apéndice Q). En lo cual cada proceso tiene ya definido cuales son las actividades y requisitos que debe cumplir un aspirante a cualquier cargo dentro de la empresa.

7.6.1 Proceso de Reclutamiento de Personal. Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999, pág. 208). Después de lo cual, se procedió a realizar un diagrama de flujo el cual nos representara los pasos a desarrollar y los medios utilizados para este proceso. Es importante aclarar que Sotramagdalena S.A., realiza reclutamiento externo. Para este proceso se realizó una planeación la cual nos permite definir lo que requiere la empresa en cuestión de personal.

Procedimiento

- Método de reclutamiento más adecuada para ejecutar en la empresa
- El tipo de personas que necesita la empresa

Tabla 7.

Diagrama de SOTRAMAGDALENA S.A.

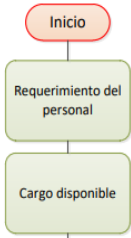
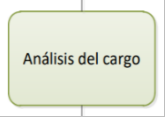
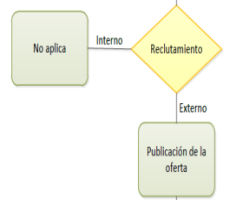
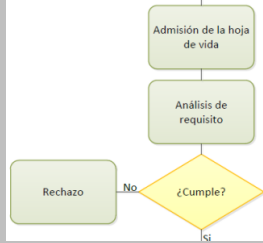
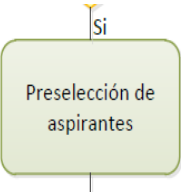
				
Diagrama de SOTRAMAGDALENA S.A.				
Desarrollo	Reclutamiento y selección	Área encargada	Recursos Humanos	
Subproceso	Diagrama de flujo	Función	Área	Documentación
Reclutamiento de Personal		Determinar los cargos y la cantidad de empleados que se necesitan para satisfacer los requerimientos de la empresa.	Recursos humanos	Oferta de vacantes
		Determinar las habilidades que se requiere para el cargo las cuales debe cumplir el aspirante al cargo.	Recursos Humanos	Definición del Perfil Requerido
		Determinar la fuente de divulgación de la vacante disponible.	Recursos humanos	Reclutamiento y selección de personal
		Admisión de hojas de vida.	Recursos humanos	Hojas de vida
		Preselección de aspirantes que cumple con los requisitos exigidos.	Recursos humanos	Aspirantes preseleccionados

Tabla 7. Continuación.

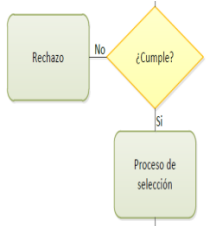
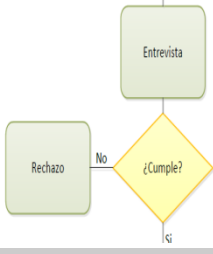
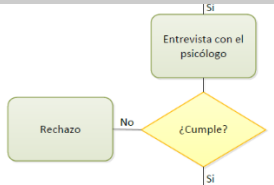
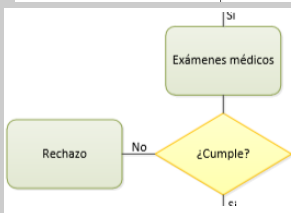
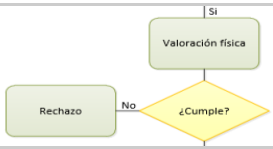
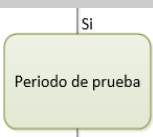
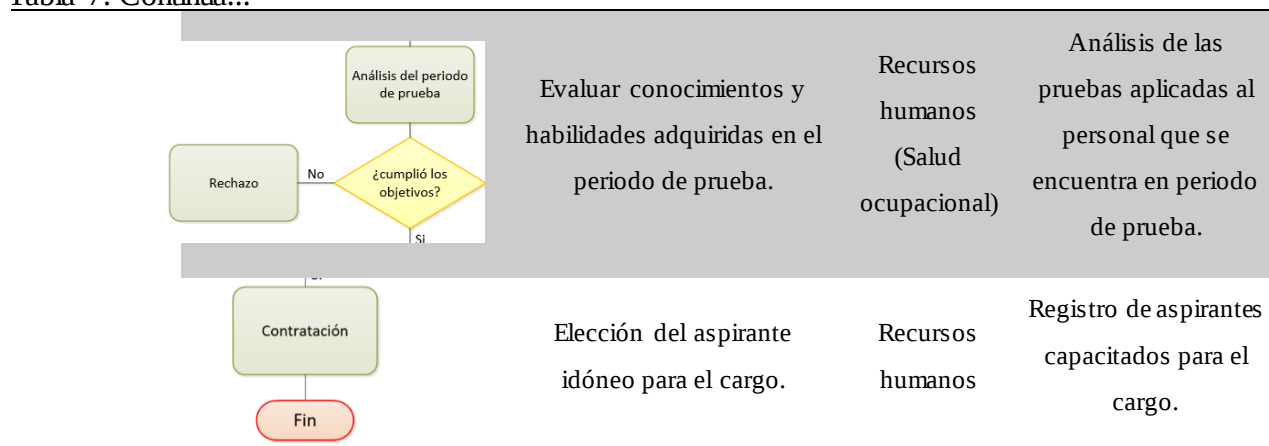
Diagrama de SOTRAMAGDALENA S.A.				
Desarrollo	Reclutamiento y selección		Área encargada	Recursos humanos
Subproceso	Diagrama de flujo	Función	Área	Documentación
Selección de Personal		Revisión de cumplimiento de documentos requeridos para el cargo.	Recursos humanos	N/A
		Identificación de habilidades del aspirante con respecto al cargo	Recursos humanos	N/A
		Entrevista entre el aspirante y el profesional con el fin de tener más información personal y personalidad.	Recursos humanos	Prueba psicológica
		Realizar exámenes médicos requeridos para el cargo.	Empresa prestadora del servicio	Revisión de exámenes médicos practicados a los aspirantes.
		Pruebas de valoración física y operativa.	Recursos humanos	Revisión de pruebas físicas y operativas.
		Orientación al nuevo aspirante de las actividades a desarrollar en la empresa.	Recursos humanos	Aplicación del plan de orientación de personal.

Tabla 7. Continúa...



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

Establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización (Peña, Gestión de personas, 1997, pág. 112). Por lo tanto, se hace necesario la creación de nuevos formatos los cuales permitan evaluar el conocimiento, habilidades, experiencias y competencias de las personas aspirantes, esto con el fin de elegir a la persona más adecuada para el cargo. Por lo cual, se realizó la documentación de los procesos de reclutamiento y selección con el fin de establecer y definir los pasos que se deben realizar al momento de contratar. Con el fin de elegir y establecer se determinaron unos parámetros los cuales nos permitirán desarrollar este proceso eficientemente.

Procedimiento

- Determinar las pruebas de selección

- Determinar pruebas operativas

7.6.3 Definición de las pruebas en el proceso de selección. Se deben definir las pruebas y exámenes que se realizarán al personal a seleccionar para que labore en Sotramagdalena S.A., el cual debe cumplir con un tipo de actividades muy específicas para el cargo ocupar. Las cuales le permitirán a la persona encargada de RRHH elegir a la persona que cumpla los requerimientos.

A continuación, se muestra cuáles son las pruebas que se aplican para la selección de personal tanto para conductores como administrativos.

- *Examen Médico Ingreso:* Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo.

- *Examen de psicosenométrica:* es un conjunto de exámenes específicos que miden la aptitud física, mental y de coordinación motriz de una persona, cuya finalidad es la evaluación aptitudinal de los conductores en lo que tiene que ver con sus niveles de concentración, capacidad de reacción, agudeza visual y capacidad auditiva para asumir la labor de conducción defensiva. Adicionalmente se evalúa los rasgos generales de la personalidad para detectar o descartar rasgos psicopatológicos que puedan ser factor de riesgo para el individuo o la comunidad.

- *Pruebas psicológicas:* Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas.

7.6.4 Definición de pruebas operativas. La realización de estas pruebas tiene como fin evaluar las habilidades que tienen los aspirantes al momento de conducir y el conocimiento que se tiene a las diferentes señalizaciones y que se pueden encontrar en un recorrido. Por lo tanto, se cuenta con el apoyo de una entidad la cual realiza este tipo de pruebas.

A continuación, se muestra cuáles son las pruebas que se aplican a los aspirantes al área operativa.

- *Prueba de normas de tránsito:* Lo que se pretende con esta prueba es evaluar los conocimientos del aspirante al cargo de conductor saber si conoce todas las normas de tránsito y las señales reglamentarias básicas ya que se encuentran obligados a conocer su significado, acatar sus indicaciones y conservarlas, ya que la destrucción es un delito contra su seguridad y la de los demás.

- *Capacidad mental:* Capacidad que tiene el aspirante de responder a un estímulo como resultado de un proceso cerebral producto del aprendizaje, de forma que se encuentre en condiciones de relacionarse con su entorno, mantener el sentido de la realidad, de la orientación temporo-espacial, de la comprensión y discernimiento para la construcción de pensamiento lógico.

- *Coordinación integral motriz.* Destreza del candidato para ejecutar acciones precisas y rápidas utilizando la visión, la audición y los miembros superiores y/o inferiores en forma simultánea. Incluye la coordinación manual, bimanual y la coordinación entre la aceleración y el frenado.

Luego de exponer la importancia que tiene cada prueba que se debe aplicar a cada uno de los aspirantes a ocupar un cargo en Sotramagdalen S.A., se procedió a documentar el proceso de selección y contratación de la empresa esto con el fin de determinar cuáles son los pasos que se deben seguir al momento realizar una contratación.

7.7 Proceso de Orientación de Personal

Según (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2008, pág. 176) Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Por ello es importante la inducción de los trabajadores y es por ellos que se documentó este subproceso (Ver apéndice R).

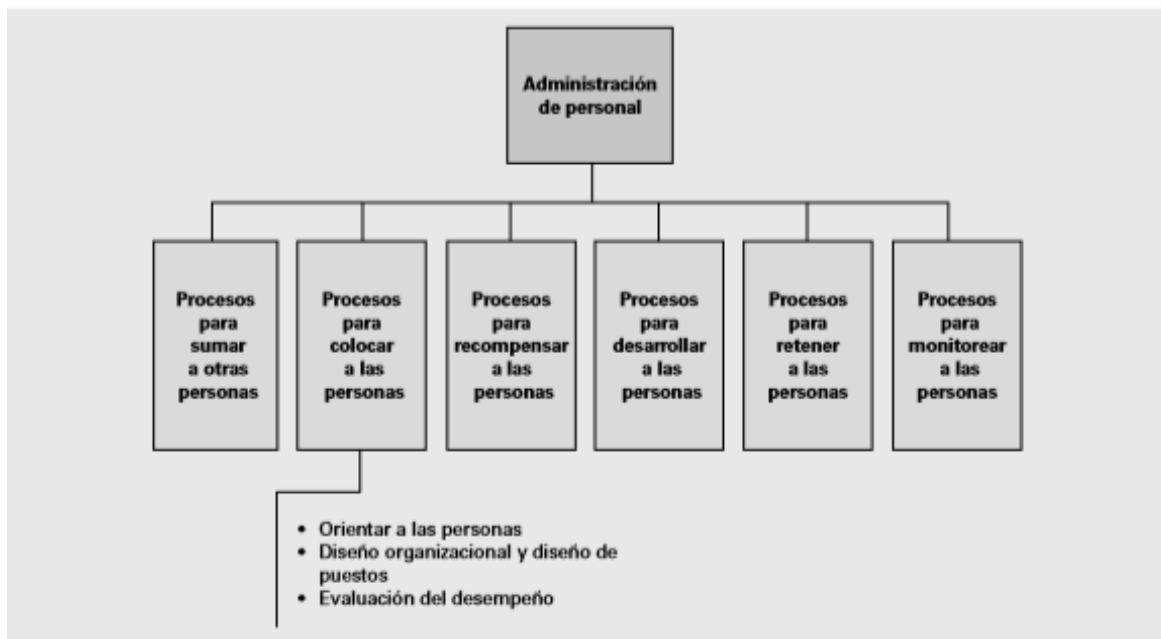


Figura 11. Administración de personal. Adaptado de Idalberto Chiavenato (2009). Gestión de Talento Humano. Obtenido de: https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill

Sotramagdalena S.A., no tiene definido un plan de orientación de personal lo que actualmente se desarrolla es que la persona encargada del nuevo trabajador le comparte en que función le debe colaborar, lo cual no permite tener un seguimiento del nuevo trabajador por esta

razón se presentan falta de eficiencia en el puesto de trabajo. Dado lo siguiente se procedió a crear un programa de orientación para el área administrativa para el cual se tuvo en cuenta lo siguiente.

Procedimiento

- Diagnóstico de los componentes que se ejecutaran en la orientación de personal
- Creación del plan de orientación de personal

7.7.1 Análisis de los componentes que se ejecutaran en la orientación del personal. La orientación que se realizara en Sotramagdalena S.A., fue presentada y aprobada por el director de RRHH el cual nos brindó información de cuál sería el proceso de orientación más adecuado que se debe implementar en la organización los cuales son:

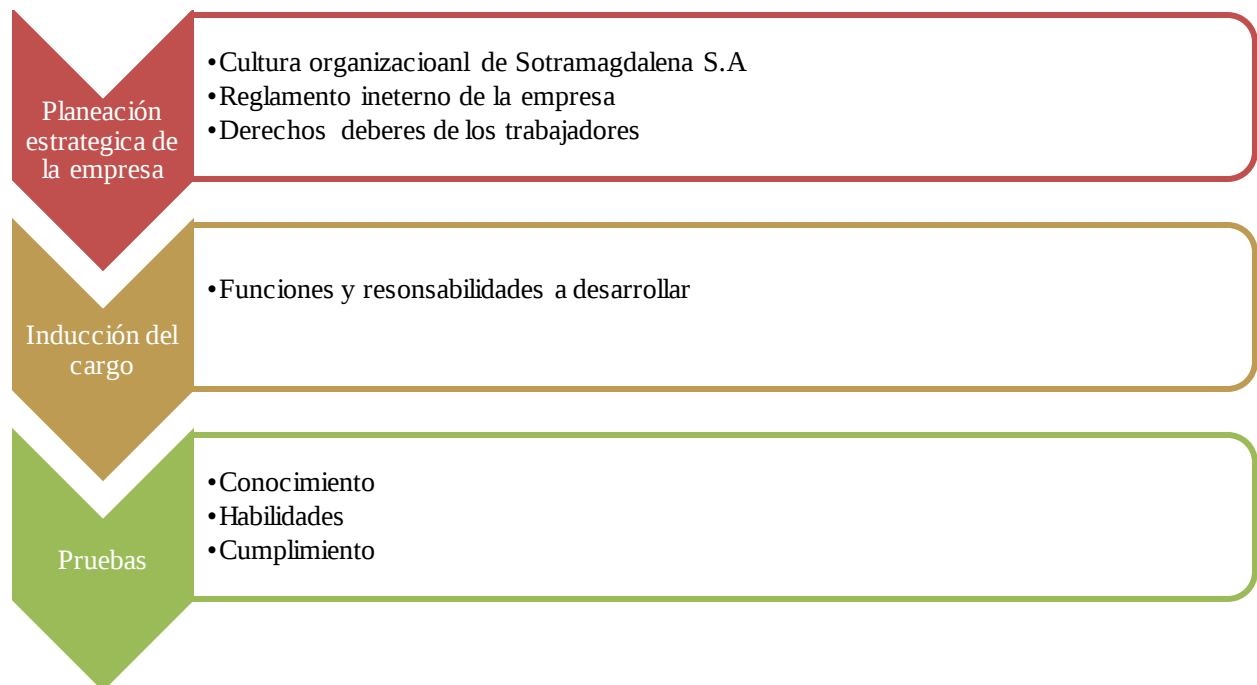


Figura 12. Orientación del personal de Sotramagdalena S.A.

7.7.2 Diseño del plan de orientación del personal de Sotramagdalena S.A. Luego de tener los factores más importantes que se deben tener presente en la elaboración del plan de orientación de personal, se definirá cada uno con el fin de conocer la importancia de estos.

7.7.3 Planeación estratégica de la empresa. La principal razón de este factor es que el nuevo trabajador conozca y se familiarice con cada uno de los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa como lo son las políticas, generalidades de la empresa, reglamento, etc. Para lo cual, la empresa ya tiene estructurado un plan de inducción en el cual se da a conocer los factores más importantes que todo trabajador y funcionario de Sotramagdalena S.A., debe saber. Por otro lado, este plan es modificado cada vez que la empresa establece nuevos parámetros.

7.7.4 Inducción al cargo. En esta fase se le da a conocer al trabajador cuáles serán sus funciones y responsabilidades que desempeñaran dentro de la empresa lo cual le permitirá desempeñarse de una manera más efectiva y por tanto más productiva para la empresa, también se entregaran sus herramientas de trabajo para desarrollar sus actividades. Por otro lado, se llevarán a cabo capacitaciones las cuales les permiten a los trabajadores adquirir nuevas destrezas en su trabajo las cuales ya se encuentran definidas y establecidas por la empresa a las que cada trabajador debe asistir.

7.7.5 Pruebas de análisis a los nuevos empleados. Sotramagdalena S.A., no tiene estructurado un plan evaluativo para los nuevos empleados el cual les proporcione la efectividad que tiene en su puesto de trabajo. Por lo cual, se diseñó una prueba la cual proporcionara la

información necesaria del desempeño que ha tenido el trabajador en la empresa. A continuación, se muestra los factores más importantes que se llevarán a cabo para dicha prueba.

Tabla 8.

Análisis en el periodo de prueba

Tipo de prueba	Definición de la prueba	Pautas para evaluar	Encargado
Prueba de conocimiento	Tiene como objetivo determinar el conocimiento adquirido en la etapa de prueba. Lo cual se permite determinar ejecutando ejercicios donde el trabajador debe aplicar los conocimientos adquiridos.	El director de RRHH será el encargado de evaluar al trabajador respecto al conocimiento de los temas que se desarrollan en su puesto de trabajo.	Director de RRHH
Prueba de habilidades	Se busca determina las destrezas que el nuevo empleado adquirió para su cargo en la etapa de prueba.	Se evaluará la asistencia a capacitaciones y la disposición del empleado adquirir nuevas capacidades de trabajo.	Director de RRHH
Pruebas de cumplimiento	Tiene como fin determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio de ocupar el cargo.	El jefe inmediato será el encargado de determinar y evaluar al empleado en esta fase.	Jefe inmediato

7.8 Proceso de formación de personal

Según (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1998). La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas. Por lo cual, es un proceso que se debe

realizar en cualquier organización con el fin de capacitar y apoyar el desarrollo del personal que tiene Sotramagdalena S.A.

En una empresa de transporte se requiere formación en cada una de las áreas las cuales deben de ir de la mano con las necesidades que se presentan diariamente esto con el fin de tener personal capacitado que pueda desarrollar sus actividades. Por otro lado, se realizó un diagnóstico de este proceso y Sotramagdalena S.A., no cuenta con plan de formación documentado solo se tiene las capacitaciones que se realizan en el mes. Tampoco se realiza evaluaciones para conocer las habilidades adquiridas por las capacitaciones. Por lo tanto, se desarrolló un procedimiento el cual nos permitirá tener en cuenta los factores más importantes para la creación del plan de formación con el fin de mejorar este proceso (Ver apéndice S).

Procedimiento

- Creación y documentación del proceso de formación
- Programación del plan de formación
- Método para ejecutar en la elaboración del proceso de formación

7.8.1 Método para ejecutar en la elaboración del proceso de formación. Para realizar el diseño del plan de formación que se desarrollara en Sotramagdalena S.A., se tuvieron presentes algunos factores como lo son las funciones, responsabilidades y conocimiento que se encuentran establecidas en cada puesto de trabajo. Esto con el fin de asignar las capacitaciones que ayuden a tener más productiva en la empresa.

7.8.2 Programación del plan de formación. Para la elaboración del plan de formación se definieron dos áreas fundamentales las cuales se deben realizar capacitación las cuales son:

- Riesgos laborales
- Conocimiento

Se definieron estas áreas con el fin de determinar las capacitaciones que se llevaran a cabo y los componentes que conforma cada una de estas con el objetivo de dar prioridad a los casos más complejos que se presentan en la empresa. Por otro lado, se determinaron la intensidad horaria y el número de capacitaciones que se darán.

Tabla 9.

Plan de Formación de SOTRAMAGDALENA S.A.

 Plan de Formación de SOTRAMAGDALENA S.A.				
Nombre de la Capacitación	Descripción	Dirigido a	Responsable	Realizado
Inducción General	Inducción y/o Reinducción SST- Plan Estratégico de Seguridad Vial-PESV	Personal Operativo - Conductor, personal Administrativo	Coord. SST y Líder PESV Coord. SST y Líder PES	Claudia Lobo
	Normatividad vial vigente y capacitación PESV	Todo el Personal Operativo-Conductor y Administrativo		Claudia Lobo
	Políticas SST y PESV (PUBLICACION CARTELERAS)	Todo el Personal Operativo-Conductor y Administrativo		Claudia Lobo
	Medidas preventivas en la conducción- Conducción segura	Todo el Personal Operativo-Conductor y Administrativo		Asesor Seguros la Equidad
	Movilidad Segura y Sostenible -Normas de Tránsito	Todo el Personal Operativo-Conductor y Administrativo		Asesor ARL-SURA
	Estadísticas de Accidentalidad - Atención a	Todo el Personal Operativo-Conductor y Administrativo		Asesor Seguros la Equidad

Tabla 9. Continuación.



Plan de Formación de SOTRAMAGDALENA S.A.

Concepto de seguridad vial, normatividad y medidas para evitar accidentes de tránsito	víctimas (Accidentes de Tránsito)		
	Seguridad Vial y Normatividad Vial vigente - código Nacional de Tránsito	Todo el Personal Operativo-Conductor y Administrativo	Asesor Seguros la Equidad
	Sensibilización en la adopción de nuevas prácticas y conductas seguras de movilidad en ámbitos laborales y cotidianos	Todo el Personal Operativo-Conductor y Administrativo	Asesor ARL-SURA
	Responsabilidades en Accidentes Viales y seguros SOAT Contra y Extra	Todo el Personal Operativo-Conductor y Administrativo	Asesor ARL-SURA
	Equipos de Emergencia para vehículos	Todo el Personal Operativo-Conductor y Administrativo	Asesor ARL-SURA
Conocimiento del vehículo	Mecánica Básica Automotriz	Conductores de todas las modalidades	Asesor ARL-SURA
	Cueso Colegl Autos ARL-SURA	Todo el Personal Operativo-Conductor	Claudia Lobo
	Primeros Auxilios en Accidentes de Tránsito	Todo el Personal Operativo-Conductor	Asesor ARL-SURA
	Re-Inducción Alistamiento de Vehículos Sistema de Seguridad Activa-Pasiva	Todo el Personal Operativo-Conductor	CDA-Ciudad Bonita-Gerson Lizarazo

El plan de formación tiene como objetivo el desarrollo profesional y personal de los trabajadores de Sotramagdalena S.A., proporcionando y gestionando espacios de formación y capacitación que fortalezcan en los mismos las competencias requeridas para el desarrollo óptimo de las diferentes actividades generadas dentro de la operación de la organización.

El plan de formación estructurado fue presentado a director de RRHH el cual fue aprobado para su ejecución. Por otro lado, se diseñó una herramienta ofimática la cual permita llevar un control de las capacitaciones que se realizan.

7.8.3 Mejoramiento en la documentación de la atención al cliente. La empresa al ser una empresa de servicios requiere de mayor calidad de servicio al cliente pues es directamente el servicio, es por ello que se vio la necesidad de documentar el proceso de atención al cliente, con unos lineamientos y parámetros para guiarse en este subproceso y que pueda contribuir a darlo a conocer a los empleados y buscar así mejorar la calidad del servicio de los clientes (Ver apéndice T).

7.8.4 Elaboración de herramientas ofimáticas. Las herramientas ofimáticas permiten idear, crear, manipular, transmitir y almacenar información necesaria en un proceso. En Sotramagdalena S.A se vio la necesidad de crear ciertas herramientas ofimáticas para ayuda y facilitar ciertas tareas y actividades de la encargada del talento humano, entre esas herramientas están:

Alarma de cumpleaños: herramienta en Excel donde están los datos personales de los trabajadores y allí diariamente saldrá quienes están de cumpleaños.

Alarma de finalización de contrato: herramienta en Excel que me avisa la finalización de contrato después de 3, 6, 9,12 meses y después a partir de cada año del trabajador.

Alarma de vacaciones: herramienta en Excel donde aparecen los datos de ingreso de los trabajadores y con una alarma el respectivo corte de vacaciones anual, la fecha que las toma o se les remunera.

Control de Inventarios de Dotación: herramienta en Excel que ayuda a llevar el control de la dotación existente, teniendo en cuenta la que recibe el departamento de humano y las que entrega a los trabajadores.

7.8.5 Mejoramiento en el Proceso de Evaluación de Desempeño. Según Chiavenato (2011, p. 245) La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

Sotramagdalena S.A., es una empresa que a pesar de estar mucho tiempo en el mercado no contaba con un departamento de RRHH el cual tiene muy poco tiempo de estar conformado. Por lo cual, no se tiene una estructura de evaluaciones de desempeño a sus empleados. Por lo que es necesarios desarrollar y aplicar la cual nos aporte resultados sobre el desempeño de los trabajadores en el cargo que realizan dentro de la empresa la cual tendría factores importantes a evaluar los cuales serían habilidades, compromisos y competencias adquiridas por el cargo.

A continuación, se muestra una serie de factores que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la evaluación de desempeño.

Procedimiento

- Determinación del tipo de evaluación aplicar
- Factores para desarrollar en la evaluación de desempeño

7.8.6 Determinación del tipo de evaluación aplicar. La evaluación de desempeño que se aplicara debe adaptarse a las necesidades que presenta Sotramagdalena S.A. Por lo cual, la evaluación de desempeño que se aplicara es la de 360°. La cual sirve para conocer la adaptación

del trabajador de acuerdo con las actividades que tiene que realizar en su puesto de trabajo. Este tipo de evaluación nos permite conocer de diferentes áreas cercanas al trabajador evaluado con las cuales se relaciona laboralmente, el trabajador es evaluado por el jefe inmediato, pares o colegas, compañeros o subalternos.

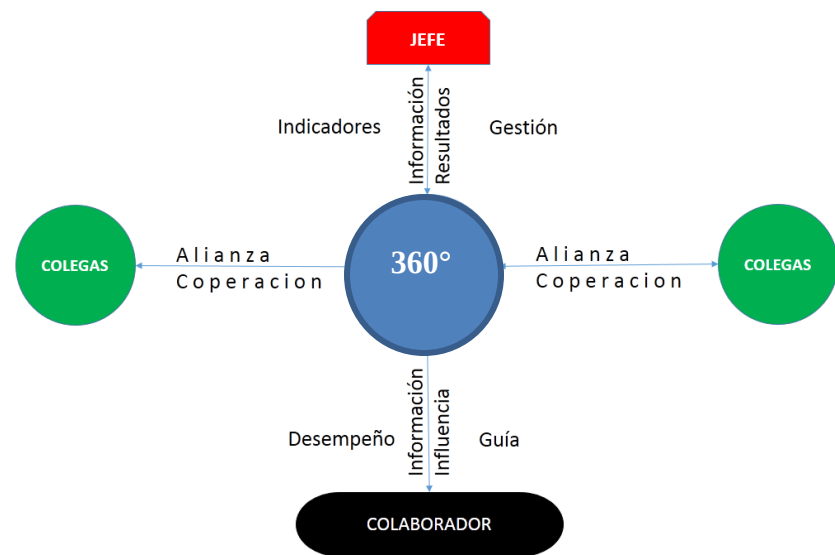


Figura 13. Evaluación de desempeño 360°

Se diseñó una tabla con el fin de determinar cuáles serán los cargos por evaluar y las partes evaluadoras.

Tabla 10.

Partes evaluadoras para cada cargo en Sotramagdalena S.A.

Puesto de trabajo	Jefe inmediato	Partes evaluadoras	Compañeros o Subalternos
Coordinador de encomiendas	Coordinador operativo de pasajes	✓ Conductor de reparto de encomiendas	Conductor
		✓ Auxiliar de encomiendas	
Coordinador operativo de pasajes	Director de RRHH	✓ Auxiliar de pasajes	Auxiliar operativo de mantenimiento
		✓ Conductores	

Tabla 10. Continúa...

Puesto de trabajo	Jefe inmediato	Partes evaluadoras	Compañeros o Subalternos
Coordinador de giros	Director de RH	✓ Auxiliar logístico de giros	Conductor
Director de gestión humana	Gerente general	✓ Secretaria general ✓ Coordinador SGSST y PESV	Servicios generales
Contador	Gerente general	✓ Auxiliar contable ✓ Director financiero	En este cargo no se cuenta con subalternos. Por lo cual, será evaluado por la auxiliar de RRHH.

7.8.7 Factores para desarrollar en la evaluación de desempeño. Para el desarrollo de esta evaluación de desempeño se plantearon algunos factores importantes los cuales permiten que los trabajadores sean eficientes y eficaces para alcanzar un máximo de productividad la cual será posible en condiciones laborales que sean favorables para el trabajador tanto física como emocionalmente. Por lo tanto, se definieron algunos temas los cuales son: Compromisos con calidad del trabajo, Responsabilidades personal, Liderazgo, Dirección de equipos de trabajo, Productividad, Autonomía, Desarrollo y autodesarrollo del talento. Las cuales pertenecen a un grupo de competencias ya establecidas donde cada uno representa un factor importante que se pretende evaluar en la empresa.

7.8.8 Competencias cardinales. Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización. Las competencias cardinales escogidas para la evaluación de desempeño en la empresa fueron las siguientes:

- Adaptación a los cambios

- Responsabilidad personal
- Compromiso

7.8.9 Competencias gerenciales. Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren –como su nombre lo indica–, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. Las competencias gerenciales escogidas para la evaluación dentro de la empresa fueron las siguientes:

- Liderazgo
- Transparencia

7.8.10 Competencias específicas. Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata –como su nombre lo indica– de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas. Las competencias escogidas para la evaluación de desempeño fueron las siguientes:

- Autonomía
- Manejo de la información

7.9 Sistemas de Indicadores de Gestión

Es una herramienta la cual nos permite evaluar el rendimiento de cada una de las áreas de la empresa. Por otro lado, nos permite realizar mejoramiento continuo a cada uno de los procesos y subprocesos que se desarrollan, donde se aplican una serie de indicadores los cuales muestran la

eficiencia y eficacia estos se miden por medio de fórmulas definidas en relación con lo que se quiere medir.

En Sotramagdalena S.A., no se cuenta con un sistema de indicadores de gestión establecidos para ninguna área. Por lo cual, se determinaron indicadores para cada proceso de la empresa (Ver apéndice U).

Los cuales están compuestos por:

- ✓ Nombre del indicador: Muestra el proceso que se quiere medir.
- ✓ Objetivo del indicador: Se define la importancia de desarrollar el indicador en el proceso.
- ✓ Formula: Determina el modelo de la operación el cual se ejecutará para lograr un resultado.
- ✓ Meta: Es el valor que deberá alcanzar el indicador en el periodo especificado.
- ✓ Frecuencia de medición: Establece el lapso en que se realizara la medición del indicador los cuales se pueden ejecutar anual, periódicamente o dependiendo el proceso.
- ✓ Unidad del indicador: Determina cual se la unidad de medida a utilizar.
- ✓ Responsable del indicador: Señala la dependencia responsable de la medición del indicador.

El sistema de indicadores que se desarrollaron para Sotramagdalena S.A, fue solo para el departamento de RRHH, en la cual se establecieron las áreas encargadas de aplicar con el fin de conocer y controlar los procesos de la empresa.

Con el fin de ayudar a la ejecución de estos indicadores y tener soporte de esto se procedió a diseñar una herramienta ofimática la cual permita observar los resultados de los indicadores

calculados. Con el objetivo de implementar un plan de acción si así lo requiere lo cual permita mejorar la productiva en el proceso.

Tabla 11.

Sistemas de indicadores de gestión.

Subproceso de GTH	Indicador	Formula	Frecuencia de Medición	Meta
Planeación	Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Metas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de metas cumplidas}} * 100$	Anual	80%
	Capacitaciones programadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas} * 100}{\text{Total de capacitaciones programadas}}$	Anual	100%
Capacitaciones	Capacitaciones recibidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado}}{\text{Personal total}} * 100$	Anual	100%
	Ejecución del plan de bienestar	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades realizadas} * 100}{\text{N}^\circ \text{ de actividades programadas en el año}}$	Anual	90%
Clima laboral	Participación del personal en el plan de bienestar	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados que participaron}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} * 100$	Desarrollo de la actividad	70%
	Efectividad de la fuente de trabajo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de aspirantes reclutados} * 100}{\text{Total de aspirantes en periodo de prueba}}$	Contratación de personal	100%
Reclutamiento y selección	Selección del personal por la fuente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que aspiran al cargo} * 100}{\text{Total de personas seleccionadas}}$	Contratación de personal	100%
	Ejecución de los indicadores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de indicadores aplicados} * 100}{\text{Total de indicadores}}$	Anual	100%
Finalización de contrato	Finalización de contrato	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas a finalizar contrato}}{\text{Total de personas notificadas}} * 100$	Cada tres meses	100%
Vacaciones	Vacaciones del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas a cumplir vacaciones}}{\text{Total de personas notificadas}} * 100$	Anual	100%
Programa de inducción	Eficacia del programa de inducción	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas con inducción}}{\text{Total de personas en la empresa}} * 100$	Contratación de personal	100%
Evaluación de desempeño	Competencias de los trabajadores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de evaluaciones aplicadas}}{\text{Total de empleados}} * 100$	Anual	100%

7.9.1 Calculo de los indicadores. Se establecieron 12 indicadores relacionados para el área de talento humano en Sotramagdalena S.A., donde únicamente se midieron el de capacitaciones, el programa de inducción y el clima laboral, debido a que sólo se contaba con esos datos para poder medir los indicadores. El área de talento humano de la empresa no lleva mucho tiempo establecido aproximadamente un año y medio, cumpliendo sus funciones a pesar de la empresa llevar tantos años en el mercado, es por esto que antes no se llevaba un control en la gestión humana y es por ello que no se cuenta con los datos necesario para la medición de los demás indicadores.

7.9.2 Capacitaciones Programadas. Para esta medición solo se contaba con datos del año 2018, donde se obtienen la siguiente información (Ver figura 14).

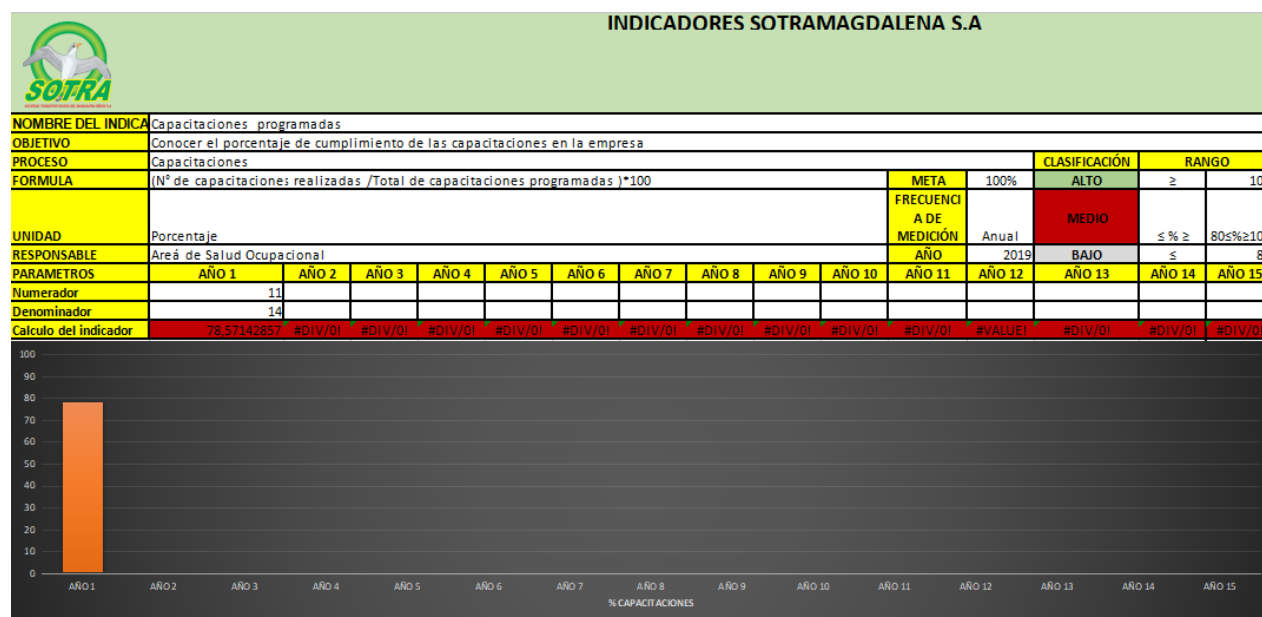


Figura 14. Capacitaciones programadas.

Con base en los resultados de la anterior figura, se puede observar que de las 14 capacitaciones que había programado la empresa se realizaron en su cabalidad 11 de ellas, es por

ello por lo que el porcentaje de cumplimiento es del 79%, lo que quiere decir, que Sotramagdalena S.A., en el nivel bajo en este indicador, aunque esto fue solamente por 0.1.

7.9.3 Capacitaciones recibidas. Para esta medición solo se contaba con datos del año 2018, donde se obtienen la siguiente información (Ver figura 15).

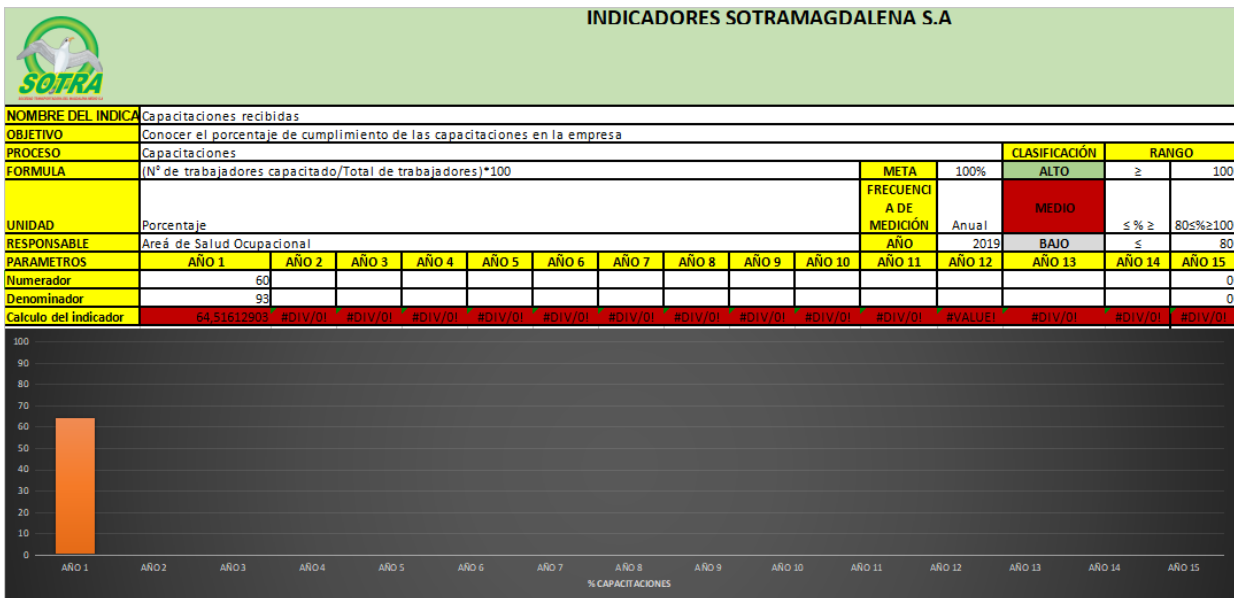


Figura 15. Capacitaciones recibidas.

Se puede observar y concluir con la anterior figura que el porcentaje de las capacitaciones recibidas es del 65% es decir está en el nivel bajo, y que a pesar de que se estén realizando las capacitaciones, no están asistiendo todos los trabajadores, y la mayoría son los operativos, la mayor razón es porque sus horarios de trabajo no se los permite.

7.9.4 Programa de inducción. Para esta medición solo se contaba con datos del año 2018, donde se obtienen la siguiente información (Ver figura 16).

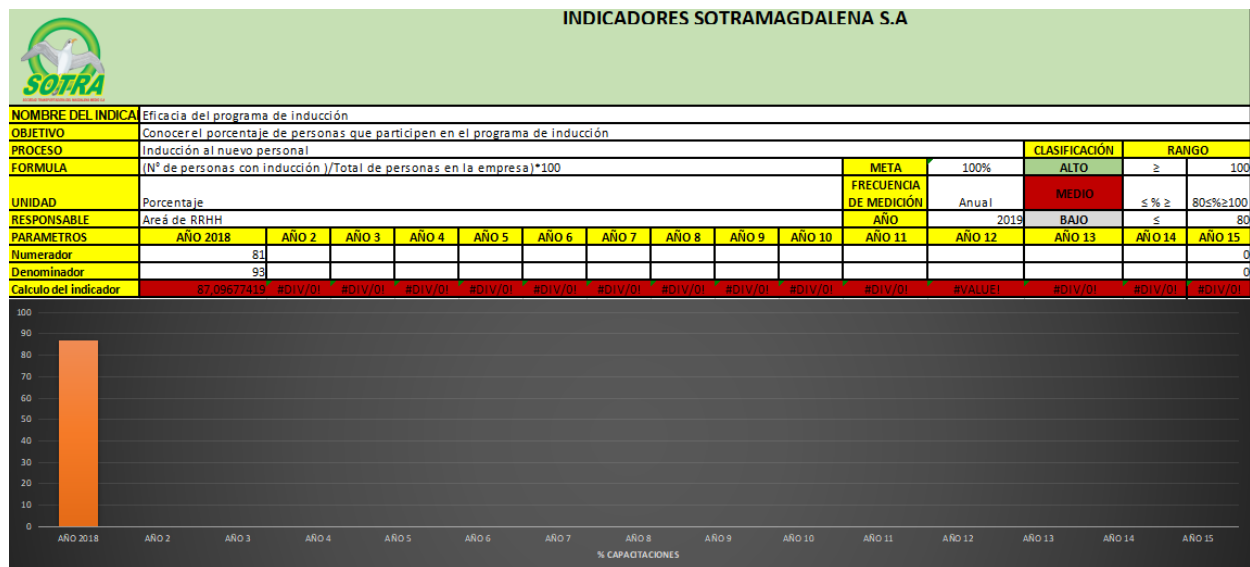


Figura 16. Eficacia programa de inducción.

Este indicador está en un nivel alto con un porcentaje del 87% de cumplimiento, lo que quiere decir, es de 93 trabajadores que había en el 2018, de ellos 81 recibían y participaban de la inducción.

7.9.5 Medición del clima laboral. Para esta medición se realizó una encuesta aplicada a 75 trabajadores incluidos administrativos y operativos (Ver figura 17).

INDICADOR	
Nombre del indicador	Medición del Clima Laboral
Descripción del indicador	Evaluación del ambiente de trabajo con calificación de 1 a 5, con respecto a 9 aspectos: Liderazgo Relaciones interpersonales Compromiso Fuerza de trabajo Capacidad de aprendizaje Sentido de pertenencia Equidad Reconocimiento Condiciones ambientales
Unidad de Medida	Calificación numérica
Responsables	Cálculo: Directora y auxiliar de RRHH
Meta	90%
Objetivo	Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores
Frecuencia de medida	Cada seis meses
Tipo de indicador	Impacto
Origen de Datos	Encuesta

Figura 17. Medición del clima laboral.

Los resultados de esta encuesta (Ver apéndice V) arrojan que en general el clima laboral de la empresa está en un nivel medio-alto, pues se tienen buenas relaciones interpersonales la mayoría de los trabajadores, trabajan a gusto allí contando con las herramientas necesarias para llevar a cabo cada una de sus tareas.

8. Conclusiones

La empresa Sotramagdalena S.A. lleva en el mercado aproximadamente 42 años, pero a pesar del largo trayecto en el mercado, no contaba con el área de recursos humanos ni contaba con una adecuada gestión para ello. Es por esa razón que se decidió y vio la oportunidad de realizar un mejoramiento en el departamento de talento humano de Sotramagdalena S.A. Primeramente se realizó un diagnóstico mediante una entrevista con la directora y la auxiliar de talento humano y también a través de una lista de chequeo aplicada y de la observación, donde los resultados porcentuales de la lista de chequeo fueron del 42% en general de la eficacia y buen desempeño de los procesos del área de talento humano, asimismo en la entrevista con la directora también arrojó falencias en algunos subprocesos del área.

Con el resultado obtenido en el diagnostico aplicado se formulo un plan de mejoramiento con 10 acciones de mejoras aplicadas a cada uno de los procesos que desarrollan en el departamento de RRHH, las cuales se socializaron con la gerente de la empresa donde se logró implementar el 84%, el 16% restante no se implementado dado de que había algunos procesos que nunca se habían aplicado en la empresa.

Con base a esos porcentajes bajos en algunos subprocesos se decidió buscar las razones de esos porcentajes y con ellos proponer mejoras en ellos.

A pesar de que nunca se hubiera conocido o medido el clima laboral entre los trabajadores, los resultados de la encuesta aplicada arrojaron que éste es muy bueno, lo que significa que hay ambiente laboral adecuado que permite una optimización del tiempo y los recursos.

Con las herramientas ofimáticas que se elaboraron, se espera que sean de ayuda y apoyo a la directora de talento humano, porque esta área de talento humano abarca muchos temas y a veces hay fechas o temas que se le pueden escapar y para ello están estas herramientas en Excel.

Se diseñó un sistema de indicadores el cual permitiera llevar un control de como se desarrollan los procesos en Sotramagdalena S.A., con el objetivo de identificar falencias y así mismo realizar un mejoramiento en estos procesos que se desarrollan en la empresa.

9. Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de las empresas y al director de Recursos Humanos que se controle todos los procesos que se desarrollan dentro de la organización los cuales involucren al área de Recursos humanos, por otro lado, procurar tener una persona fija en el cargo de auxiliar de Recursos Humanos lo cual permitirá ahorrar tiempo en el desarrollo de las funciones de este cargo y costos en los procesos de inducción y entrenamiento de una nueva persona en el cargo.

Por otro lado, aplicar los procesos de reclutamiento, selección según los lineamientos de la documentación de estos procesos, a los nuevos trabajadores que deseen ingresar a la organización logrando así identificar el mejor perfil para el cargo y tener un personal de calidad el cual ayude a la empresa a lograr sus objetivos.

Realizar las evaluaciones de desempeño y clima laboral con el fin de conocer las falencias que se están presentando con los trabajadores y así mismo poder aplicar mejoras a los problemas que se presenten y así contribuir a mejorar el servicio al cliente y la productividad en ellos.

Otro factor importante es llevar control de los permisos otorgados a los empleados los cuales se tendrán en digital y físico ya que algunos trabajadores no cuentan con correo electrónico. Por lo cual, se diseñó un formato el cual permitirá facilitar las novedades de nóminas, al guardarlas mensualmente ya sean en digital o en físico y al momento de realizar la nómina solamente sea revisar y reunir las solicitudes de permiso que estén guardadas en una carpeta ya sea en el computador o en físico donde se facilite llevar el control de esto.

Revisar periódicamente las herramientas ofimáticas implementadas y hacer los debidos registros con el objetivo que estas se encuentren al día y así mismo facilite información para algunos subprocesos de la empresa.

Por último, estar en constante revisión de las nuevas normativas que se deban aplicar a las empresas de transporte con el fin de mantener a todos los empleados capacitados.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bohórquez, A., & Tovar, L. (2008). *Propuesta de mejoramiento al proceso de capacitación implementado por el área de gestión humana de Almacén S.A, para todos sus colaboradores*. . Obtenido de Universidad de la Salle. Tesis de Grado: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4110/T11.08%20B635p.pdf?sequence=1>
- Cardona, C., & Restrepo, A. (2013). *Herramientas de control: Lista de Chequeo*. Obtenido de Revista Puntos de Encuentro: http://puntosdeencuentro.weebly.com/uploads/2/2/3/6/22361874/listas_de_chequeo.pdf
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de McGraw-Hill: https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill
- Colmena y Formación en Prevención y Gestión Integral del Riesgo. (2010). *Presentación indicadores de gestión en salud ocupacional*. Obtenido de Compañía de Seguros de Vida Colmena S.A.: https://www.colmenaseguros.com/arl/gestion-conocimiento/formar-presencial/educacion-continuada/MemoriasFORMAR/Presentacion_Indicadores_de_Gestion_SO.pdf
- Del Risco, M. (2017). *Tipos de reclutamiento*. Obtenido de Revista educativa Tiposde.com. Equipo de redacción profesional: <https://www.tiposde.com/reclutamiento.html>

- El Congreso de Colombia. (1996). *Ley 336: "Estatuto General de Transporte"*. Obtenido de Diario Oficial. Bogotá D.C. No. 42.948, de 28 de diciembre de 1996:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0336_1996.html
- García, J. (2016). *Los distintos tipos de entrevista y sus características*. Obtenido de Psicología y Mente:
<https://psicologiymente.com/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas>
- GEO Tutoriales. (03 de Marzo de 2017). *Qué es el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2018, de Gestión de operaciones:
<https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- Google Maps. (2017). *Localización de Sotramagdalena S.A.* Obtenido de Google Maps:
<https://goo.gl/maps/noP9TM25vVD2>
- Guerrero, L., & Ochoa, Y. (2013). *Plan de mejoramiento para la gestión del talento humano en las MIPYMES del sector industrial manufacturero en Pasto durante el periodo de 2013* . Obtenido de Universidad de Nariño. Proyecto de Grado:
<http://sired.udenar.edu.co/2507/1/89608.pdf>
- Gutiérrez, H. (2009). *Control Estadístico de Calidad*. México: McGraw-Hill.
- Morales, F. (2018). *¿Qué herramientas existen para medir el clima laboral?* Obtenido de Ascendo: <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de Gestión*. Barcelona, España: Profit Editorial.

- Oficina de Asesora de Planeación. (2010). *Transporte en cifras. Versión 2010. Documento estadístico del sector de transporte*. Obtenido de Ministerio de Transporte: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=53>
- Ortiz, K., & Angulo, T. (2016). *Evaluación de la gestión del talento humano en la cooperativa integral de transporte de Turbaco "COOTRANSTUR"*. Obtenido de Universidad de Cartagena. Tesis de Grado: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/3980/1/tesis-para-entregar-final.pdf>
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2017). *Entrevista*. Obtenido de DocPlayer: <https://docplayer.es/393295-Entrevista-alicia-pelaez-jorge-rodriguez-samantha-ramirez-laura-perez-ana-vazquez-laura-gonzalez.html>
- Pérez, O. (2015). *6 indicadores clave para la gestión de talento humano*. Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>
- Presidencia de la República de Colombia. (2014). *Decreto 1785: "Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones"*. Obtenido de Diario Oficial. Bogotá D.C. Nro. 49278 de septiembre 18 de 2014: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61493>
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1083: "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública"*. Obtenido de Diario Oficial. Bogotá D.C. No. 49523 del 26 de mayo de 2015: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

- Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 348: "Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones"*. Obtenido de Diario Oficial. Bogotá D.C. N. 49436, Febrero 25 de 2015: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=13019>
- Pulido, H. (2009). *Control estadístico de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Monografía : <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Rincón, R. (1998). *Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su Definición*. Bogotá : Revista Universidad EAFIT. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996>
- Sánchez, S., & Osorio, L. (2014). *Propuesta para la creación del área de talento humano en el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín – FONVALMED* . Obtenido de Universidad de Medellín. Tesis de Grado.: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1115/Propuesta%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20del%20%C3%A1rea%20de%20talento%20humano%20en%20el%20Fondo%20de%20valorizaci%C3%B3n%20del%20municipio%20de%20Medell%C3%ADn-FONVALMED.pdf;sequence=1>
- Vega, J., & Meléndez, J. (2007). *Propuesta de plan de mejoramiento para el departamento de personal en la empresa Gaseosas Lux S.A*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de La Salle:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3128/11992011.pdf?sequence%20=1&isAllowed=y>

Villacís, J. (2015). *Cómo realizar evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de IdeasparaPyMEs: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/cc-evaluacion-del-desempeno.html>