

Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Covolco

Ubicada en la Ciudad de Bucaramanga

Jaldary Stefania Gómez Aguas

Nataly Andrea Mayorga Chacón

Proyecto de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Director

Juan Camilo Lesmez Peralta

Ingeniero industrial

Tutor

Wilder Leonardo Pérez Robles

Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo HSEQ

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

A Dios, primeramente, por ser el patrocinador de este sueño, por ser nuestra fortaleza en momentos difíciles, sin él no hubiera sido posible.

A nuestros padres, que son el motor del día a día, y quienes al igual que nosotros vivieron este proceso, esto también es de ustedes, gracias por todo el amor.

A Nuestro director de proyecto Juan Camilo Lesmez, por el acompañamiento, por la paciencia, pero sobre todo por haber aceptado este reto y dirigir nuestro proyecto.

A la empresa Covolco, por abrirnos las puertas y permitirnos ser parte de su crecimiento, nuestros mejores deseos.

A nuestros amigos, que estuvieron allí siempre motivándonos, gracias por el apoyo y por compartir este logro.

A la Universidad Industrial de Santander, por todas las enseñanzas brindadas, orgullosamente UIS.

¡Muchas Gracias!

Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Generalidades del Proyecto.....	19
1.1 Planteamiento del problema y justificación.....	19
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo General.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 Resultados esperados	21
1.4 Metodología del proyecto	22
2. Generalidades de la empresa.....	25
2.1 Información general	25
2.2 Reseña histórica	25
2.3 Misión	28
2.4 Visión.....	28
2.5 Localización.....	29
2.6 Portafolio de servicios.....	30
2.7 Organigrama	32
2.8 Mapa de procesos.....	33
3. Marco de Referencia	34

3.1 Marco de Antecedentes.....	34
3.2 Marco Teórico.....	36
3.2.1 Gestión Del Talento Humano.	36
3.2.2 Entrevista.	39
3.2.3 Listas De Chequeo.	40
3.2.4 Evaluación De Desempeño 360 °.....	41
3.2.5 Planeación de personal.....	43
3.2.6 Reclutamiento, selección y Contratación de personal.	46
3.2.7 Manual De Perfiles Y Competencias.....	47
3.2.8 Plan De Formación Y Capacitación de personal.	48
3.2.9 Clima laboral.....	50
3.2.10 Indicadores De Gestión.....	52
4. Diagnóstico de la empresa	56
4.1 Metodología Del Diagnóstico.	56
4.1.1 Entrevista.	57
4.1.2 Lista de chequeo.	58
4.1.3 Evaluación de desempeño de administrativos.	62
4.1.4 Rotación de personal.....	64
4.1.5 Quejas y reclamos.....	67
4.1.6 Diagrama de Ishikawa.....	68
4.2 Conclusiones del diagnóstico.....	70
5. Formulación del plan de mejoramiento	71
6. Implementación de las mejoras avaladas	73

6.1 Mapa de procesos GTH	74
6.2 Manual de funciones, responsabilidades y competencias	75
6.2.1 Desarrollo De La Metodología	75
6.3 Evaluación de Desempeño	90
6.4 Selección de personal.....	97
6.4.1 Proceso De Selección.....	98
6.4.2 Procedimiento para la selección de personal.	101
6.5 Clima Laboral	106
6.6 Plan de incentivos	113
6.7 Plan de Formación	117
7. Indicadores de Gestión.....	118
8. Conclusiones	124
9. Recomendaciones	127
Referencias Bibliográficas	128
Apéndices.....	131

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Etapas de la metodología del proyecto	22
Figura 2. localización COVOLCO	29
Figura 3. Imagen COVOLCO.....	29
Figura 4. Organigrama COVOLCO.....	32
Figura 5. Mapa de Procesos	33
Figura 6. Proceso de la GTH.....	38
Figura 7. Lista de Chequeo de Dotación.....	41
Figura 8. proceso de evaluación de desempeño.....	42
Figura 9. Competencia laboral.....	47
Figura 10. Factores importantes del clima laboral.....	50
Figura 11. Metodología del diagnostico	57
Figura 12. Encabezado de la entrevista.....	58
Figura 13. Encabezado lista de chequeo	59
Figura 14. Porcentaje de cumplimiento de los criterios de evaluación.....	60
Figura 15. Evaluación de desempeño administrativo	63
Figura 16. Aplicación de evaluación de desempeño.....	64
Figura 17. Personal administrativo año 2017	65
Figura 18. Retiros de personal administrativo año 2017	65

Figura 19. Personal de conductores año 2017.	66
Figura 20. Retiros De Personal De Conductores Año 2017.	66
Figura 21. Variación de nómina administrativa.....	67
Figura 22. Diagrama de Pareto	68
Figura 23. Diagrama de Ishikawa	69
Figura 24. Encabezado Plan De Mejoramiento	73
Figura 25. Mapa de procesos de GTH	74
Figura 26. Reestructuración del organigrama.....	77
Figura 27. Encabezado Cuestionario perfil de cargo	84
Figura 28. Frecuencia de supervisión de superior	84
Figura 29. Conocimientos en el puesto de trabajo.....	85
Figura 30. Supervisión de personas	86
Figura 31. Decisiones en el desempeño del cargo	87
Figura 32. Formato Perfil de Cargo	90
Figura 33. Encabezado evaluación de desempeño.....	95
Figura 34. Puntuación en Porcentaje	96
Figura 35. Gráfica resultados 360 grados radar	96
Figura 36. Gráfica resultados 360 grados barras	97
Figura 37. Encabezado protocolo de selección de personal	98
Figura 38. Proceso de selección de personal	99
Figura 39. Encabezado Encuesta clima laboral	108
Figura 40. Participación en actividades culturales.....	109
Figura 41. Nivel de motivación de personal	110

Figura 42. Buenos y equitativos beneficios	111
Figura 43. Compromiso para apoyar trabajos de los compañeros	111
Figura 44. Reconocimiento del buen trabajo	112
Figura 45. Encabezado Plan de Incentivos	113
Figura 46. Aspectos para generar incentivos	115
Figura 47. Indicador de Rotación de personal Neo Gestión	122
Figura 48. Grafica de Indicador de Rotación de personal Neo Gestión	122
Figura 49. Indicador de evaluación de desempeño Neo Gestión.....	123
Figura 50. Grafica de Indicador de evaluación de desempeño Neo Gestión	124

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	18
Tabla 2. Metodología del Proyecto	23
Tabla 3. Información General de la Empresa	25
Tabla 4. Productos de Carga Liquida y Seca	30
Tabla 5. Flota de Vehículos	31
Tabla 6. Criterios de evaluación	60
Tabla 7. Componentes del cargo.....	81
Tabla 8. Métodos para análisis de cargos	82
Tabla 9. Evaluadores.....	92
Tabla 10. Procedimiento de selección de personal	102
Tabla 11. Indicadores de Gestión.....	119

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A Entrevista	131
Apéndice B. Lista de chequeo	133
Apéndice C Matriz De Plan De Mejoramiento.....	138
Apéndice E. Formato Perfil de Cargo.....	142
Apéndice F. Evaluación de Desempeño	145
Apéndice G Protocolo Selección Y Contratación De Personal	148
Apéndice H. Encuesta Clima Laboral.....	170
Apéndice I. Plan de Incentivos	176
Apéndice J. Plan de formación	182
Apéndice K. Indicadores.....	183
Apéndice L Actas.....	185

Resumen

Título: Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano Para La Empresa Covolco Ubicada En La Ciudad De Bucaramanga*.

Autores: Jaldary Stefania Gómez Aguas,
Nataly Andrea Mayorga Chacón**

Palabras Claves: Gestión Talento humano, mejoramiento, procesos, reclutamiento, desempeño, funciones y responsabilidades, indicadores.

Descripción:

La Gestión del Talento Humano (GTH) en las empresas es un conjunto de procesos o actividades que permiten lograr los objetivos y metas de la organización, por eso es necesario que estas empresas no se desentiendan de la responsabilidad de mejorar el área de RRHH continuamente, y más cuando se trata de empresas de servicio dedicadas a brindar nuevas y mejores formas de satisfacer al cliente. Estos procesos de mejora aseguran que cada organización cuente con el personal adecuado, capaz de solucionar problemas, que sea comprometido y responsable con cada una de las actividades asignadas. Teniendo en cuenta la importancia del mejoramiento de GTH, este proyecto busca oxigenar el área de RRHH aplicando métodos y procedimientos prácticos, medibles, pero sobre todo que permitan la facilidad de tener control y seguimiento de cada uno de los procesos allí involucrados. Inicialmente se realizó un diagnóstico para determinar en qué estado se encuentra la empresa en términos de GHT, ya finalizada esta fase se procede a realizar el plan de mejoramiento de los procesos de la GHT, teniendo en cuenta las debilidades causadas por muchos factores. Por medio de la gerencia y las partes interesadas se aprobaron las estrategias para empezar a fortalecer dichas debilidades y lograr un mejoramiento continuo, por último, se establecieron algunos indicadores que permite hacer mediciones en las distintas etapas de los procesos que son vitales en la empresa, con el fin de identificar con la mayor objetividad posible y en qué grado dicho proceso está contribuyendo o está perjudicando a la consecución de los objetivos estratégicos.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, Ingeniero Industrial

Abstract

Title: Improvement of the human talent management process for the Covolco company located in the city of Bucaramanga*.

Author: Jaldary Stefania Gómez Aguas
Nataly Andrea Mayorga Chacón**

Keyword: Human talent management, improvement, processes, recruitment, performance, functions and responsibilities, indicators.

Descripción:

In companies the Management of Human Talent (HTM), depends entirely on the productivity on itself, so it's necessary that these organizations do not disengage from the responsibility to continuously improve the area of human talent, and even more when it comes to service companies dedicated to providing new and better ways to satisfy the customer. These improvement processes ensure that each organization has the right staff, capable of solving problems, committed and responsible with each of the assigned activities. Considering the importance of improving HTM, this project seeks to bring a new air to the HHRR by applying practical, measurable methods and procedures, but most of all that allows the ease of having control and monitoring of each processes involved. Initially an accurate diagnosis was carried out, which allows us to know in what state the company is in terms of HTM, and once this phase is completed, we will proceed with the improvement plan for the subprocesses. that once in the diagnosis makes clear the weaknesses and shortcomings that can be caused by many factors, from management it's been working hard to begin to strengthen these weaknesses through strategies and that by decision of the company's directors were approved, finally, some indicators were established that allows measurements to be made at the different stages of the processes that are vital in the company, in order to identify as objectively as possible the degree to which process is contributing or harming the achievement of the strategic objectives.

* Degree work.

** Faculty of Physical-mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, Industrial Engineer

Introducción

Antiguamente las empresas solo estaban enfocadas a producir sin tener en cuenta las necesidades de sus clientes. Hoy día el entorno empresarial va realizando cambios rápidamente, por ello las empresas siguen teniendo este planteamiento de la producción, pero tienen presente todas las áreas que la componen para ser eficientes cada día. En gran parte la fortaleza de estas se ve representada a través de su recurso humano y sus acciones, ya que estos le generan valor a la organización, de allí surge la necesidad de utilizar la gestión del talento humano como herramienta vital, ya que permite integrar las características, habilidades, actitudes y aptitudes de cada uno de los miembros de la organización con el fin de alinearlos y cumplir con el propósito estratégico de la empresa.

De acuerdo con lo anterior en la Cooperativa de transportadores de tanques y camiones para Colombia COVOLCO, es una empresa competitiva con altos estándares de calidad, por esto surge la necesidad de realizar un mejoramiento en el área de gestión del talento humano (GTH), con el propósito de fortalecer los distintos procesos, en los que se evidencia debilidades y que directamente afectan el cumplimiento de los objetivos de la organización, como el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permite tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional, generando bienestar en el clima laboral, crecimiento y desarrollo en la empresa. A causa de ello, se desarrolló este proyecto de grado en la modalidad de práctica empresarial y brindar de forma útil a la solución de problemas en la organización.

Por consiguiente y como primera medida se llevó a cabo la realización del diagnóstico de la empresa relacionado directamente con el proceso de GTH, el cual permitió conocer el estado actual de la cooperativa y que deja en evidencia los problemas que actualmente se presentan allí, afectando el funcionamiento efectivo de las demás áreas, y al cumplimiento de metas ya planteadas por la empresa.

En el presente trabajo se muestra de manera específica algunos temas relevantes como: las herramientas y metodologías utilizadas para el desarrollo del proyecto, los resultados esperados viéndose como entregables o productos tangibles que serán suministrados a la empresa para su respectiva aplicación, también algunos proyectos realizados en los últimos cinco años que afirman y respaldan el desarrollo de este trabajo, por consiguiente el contenido del documento busca instruir al lector y ser apoyo para próximos proyectos enfocados en el mejoramiento de los procesos de GTH.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano para la empresa COVOLCO en la ciudad de Bucaramanga.	1. Análisis y diagnóstico de los procesos de GTH (Apéndice B)
Formular un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	2. Formulación del plan de mejoramiento de la GTH. (Apéndice C)
Implementar las mejoras avaladas por la gerencia de COVOLCO.	3. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento. (Apéndices E, F, G, I) 4. Indicadores de Gestión. (Apéndice K)

Objetivo	Cumplimiento
Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso de gestión del talento humano y al impacto de las mejoras implementadas.	

1. Generalidades del Proyecto

1.1 Planteamiento del problema y justificación

COVOLCO es una empresa constituida hace más de cincuenta (50) años, especializada en el transporte de carga líquida y seca, brindando sus servicios y contribuyendo activamente al desarrollo económico del país para la movilización y cuidado de las mercancías. Su compromiso es brindar calidad, seguridad y excelencia a cada uno de los transportes generados con un 100% de cumplimiento.

Actualmente, la empresa cuenta con 61 administrativos y 266 operativos y un departamento encargado de la gestión del talento humano en la que se encuentra la gerente de recursos humanos, coordinador de recursos humanos, auxiliar de archivo y la auxiliar de recurso humano, encargados de realizar las diferentes actividades del área como la planeación del talento humano, los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, nómina, desempeño de los trabajadores, entre otros.

Como base del diagnóstico realizado a la empresa Covolco se muestra deficiencia en la planeación, evaluación, control y seguimiento del proceso de GTH, partiendo que no posee una adecuada planeación donde no se practican procesos sistemáticos para determinar la plantilla del personal. La empresa muestra alta rotación de personal en los últimos años tanto despidos como retiros de administrativos a causa de una mala remuneración, mal clima laboral y jornadas laborales extensas. Actualmente se ha disminuido el personal de trabajo causando sobrecarga laboral en los empleados que aún continúan vinculados a la organización, creando un clima laboral tenso y desmotivación en sus trabajadores.

El departamento de recursos humanos realiza una evalúa sus trabajadores anualmente, pero la empresa no posee registros de evaluación de desempeño de los últimos años por lo que se evidencia que no hay control y retroalimentación de los resultados obtenidos, para saber si existe o no mejora en el desempeño de los mismos, y el diseño de esta evaluación no está estructurada de acuerdo con las competencias pertinentes que debe tener el empleado.

Por esto surge la necesidad de realizar un plan de mejoramiento en los procesos de gestión del talento humano con el fin de disminuir la deficiencia en los procesos de GTH, de forma que oriente al personal a favor del cumplimiento de metas establecidas por la organización, de manera que se pretende planear, ejecutar, evaluar y controlar todos los procesos de la gestión del talento humano con el fin de que COVOLCO como entidad reconocida por la confiabilidad del servicio brindado y mejoramiento continuo mantenga su liderazgo basándose en el compromiso y la constancia de los empleados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General. Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en la Cooperativa de Transportadores de Tanques y Camiones para Colombia COVOLCO.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano para la empresa COVOLCO en la ciudad de Bucaramanga.
- Formular un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Implementar las mejoras avaladas por la gerencia de COVOLCO.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso de gestión del talento humano y al impacto de las mejoras implementadas.

1.3 Resultados esperados

- Informe de diagnóstico del estado de la empresa en el área de recursos humanos
- Protocolo de reclutamiento y selección de personal
- Formulación del método de evaluación de desempeño con el fin de establecer mayor objetividad en el resultado de los mismos y retroalimentación.
- Plan de formación, capacitación y bienestar para los trabajadores.
- Plan de incentivos y motivación de personal

- Diseño de manual de perfiles, competencias y responsabilidades del trabajador
- Plantilla de personal
- Estudio de capacidades y cargas

1.4 Metodología del proyecto

La metodología utilizada para la realización de este proyecto está estructurada de acuerdo con los objetivos planteados y en las etapas con sus respectivas actividades.



Figura 1. Etapas de la metodología del proyecto

Tabla 2.

Metodología del Proyecto

	Objetivos	Actividades
ETAPA I	Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano para la empresa COVOLCO en la ciudad de Bucaramanga.	• Entrevista con la gerente de recursos humanos de la empresa COVOLCO. • Aplicación de la lista de chequeo creada a partir de una escala de calificación de 0 a 4 a partir de los requerimientos definidos por Luis Alberto Chiavenato de la gestión del talento humano
	Continuación tabla 2 Objetivos	Actividades • Revisión de los datos históricos de la evaluación de desempeño, quejas y reclamos, rotación de personal, procesos disciplinarios y accidentalidad. • Identificación de las causas de deficiencia en la planeación, evaluación, control y seguimiento del proceso de GTH en un diagrama de Ishikawa. • Conclusiones del diagnóstico
ETAPA II	Formular un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	• Con las conclusiones del diagnóstico se formulará un plan de mejoramiento el cual será plasmado en una matriz donde se definen las acciones de mejora, los cargos, responsable de los cargos, tiempos, recursos necesarios, financiación, indicador de seguimiento y el responsable del seguimiento asignando una ponderación.
ETAPA III	Implementar las mejoras avaladas por la gerencia de COVOLCO	• Realizar la documentación tales como: formulación de evaluación de desempeño, protocolo de reclutamiento, procedimiento de selección de personal, protocolo de contratación,

	Objetivos	Actividades
ETAPA IV	Continuación tabla 2 Objetivos	programa de inducción requerida para el fortalecimiento de la gestión del talento humano. • Aplicación de métodos sistemáticos para la determinación de la plantilla de personal. Actividades • Elaborar un programa de evaluación de desempeño 360° y aplicarlo a los empleados • Elaborar un plan de clima laboral e incentivos.
	Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso de gestión del talento humano y al impacto de las mejoras implementadas.	• A partir de las acciones y los programas implementados avalados por la gerencia se definirán indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, cobertura e impacto que permitan medir el grado de implementación de lo realizado mediante definición de los objetivos, metas y métricas para la cuantificación del cumplimiento de los objetivos.

2. Generalidades de la empresa.

2.1 Información general

Tabla 3.

Información General de la Empresa

Nombre:	COVOLCO
Razón social	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TANQUES Y CAMIONES PARA COLOMBIA
NIT:	890.201.056-4
Número de empleados	61 administrativos y 266 operativos
Número de Cargos	42 cargos
Representante legal	WILDER LEONARDO PEREZ ROBLES
Dirección	Carrera 25 No. 16-36. Bucaramanga/ Santander

Suministrado por la empresa Covolco

2.2 Reseña histórica

En el departamento de Santander fue creada una empresa talentosa y orgullosa de sus raíces llena de liderazgo y motivación para perdurar en el tiempo, Covolco Cooperativa de transportadores de tanques y camiones para Colombia Ltda. Cooperativa especializada en el transporte de carga terrestre fundada en la década de los sesenta por un grupo de personas que unieron sus esfuerzos para consolidar una empresa orgullosamente santandereana con impacto y trayectoria nacional que aportara y beneficiara al gremio transportador del país a través de servicios de alta calidad con

técnicas y procedimientos eficientes. Durante más de cuatro décadas de servicios ha participado activamente en el desarrollo económico del país gracias a la confianza depositada por importadores y productores nacionales en la movilización y cuidado de sus mercancías, su trayectoria le ha permitido adquirir la experiencia necesaria para ejercer un papel protagónico en el sector transportador colombiano. En la cooperativa de transportadores de tanques y camiones para Colombia, Covolco, se cuenta con experiencia y solidez en el transporte a nivel nacional, ejecutando trabajos para firmas nacionales y multinacionales con productos líquidos y secos de diferentes tipos como: Combustibles limpios, lubricantes, bases, sodas, químicos, hidrocarburos, crudo, contenedores y carga suelta en vehículo especializado para el transporte de este tipo de carga. Actualmente, su parque automotor cuenta con más de ciento treinta vehículos especializados para la prestación de servicio entre: tracto camiones, tanques en acero inoxidable, tracto camiones-tanques en lámina corriente, tracto camiones en estaca o carrocería, doble troques-tanques en acero inoxidable, doble troques-tanques en lámina corriente, doble troques en estaca o carrocería, camiones sencillos en acero inoxidable, camiones sencillos en lámina corriente, camiones sencillo en estaca o carrocería. Su flota de transporte es una de las más modernas del país con vehículos que están perfectamente equipados y dotados incluyendo elementos de protección personal, equipos de carreteras, telefonía móvil y un sistema de rastreo satelital (GPS) con tecnología dual que permite tener certeza de la ubicación de cada vehículo en las diferentes carreteras del país. Su capacidad de instalada y su moderna flota transportadora hacen de Covolco una empresa segura para todos sus clientes, con capacidad altamente resolutive en su accionar basada en herramientas optimas y tecnología de punta apoyada con el espíritu colaborador del mejor talento humano altamente calificado y comprometido con la satisfacción del cliente, es así que los conductores que trabajan para esta empresa se encuentran certificados por el sistema nacional de aprendizaje Sena,

en alistamiento y conducción de vehículos de transporte terrestre y de carga dentro del protocolo de competencias laborales, creando además el manual del conductor con la necesidad de generar conciencia en todas sus latitudes durante la prestación de servicio de carga y proporcionando una guía para ofrecer un mejor servicio a los clientes y así prevenir fallas de seguridad durante el transporte. Para la adecuada distribución y prestación de los servicios se tiene a disposición seis sedes en el territorio nacional lo cual permiten afianzar la cobertura y optimizar los procesos operativos. Se cuenta con una oficina principal ubicada en la ciudad de Bucaramanga y siete agencias estratégicamente ubicadas en: Barrancabermeja, Cali, Barranquilla, Cartagena, Villavicencio, Cúcuta y Bogotá. Gracias a la excelente prestación de sus servicios en todo el país hemos ha adquirido reconocimiento y aceptación en américa latina por ello se cuenta con permiso para transitar por la comunidad andina de naciones y por todo el territorio del hermano país venezolano en el cual ya es empresa legalmente constituida como Covolco CA. En la actualidad Covolco es merecedor de cinco certificaciones de calidad que los motiva a seguir creciendo, certificado de gestión de calidad ISO 9001 Versión 2000, emitido por el Icontec el cual avala sus procesos para el despacho del transporte terrestre de carga líquida, seca, a granel, y la entrega a nivel nacional e internacional de cada mercancía. Certificación BASC en la prestación de servicios de carga que permite una mayor competitividad con respecto a las demás empresas del sector, les proporciona herramientas para prevenir fallas de seguridad reduciendo riesgos de actividad ilícitas en las diferentes etapas de prestación del servicio del transporte de carga, Certificación OHSAS 18001, esta certificación reglamenta el sistema de administración de seguridad y de salud ocupacional el cual prevalece la protección de manera pro activa de la fuerza laboral actuando favorablemente sobre su panorama de riesgos, cuenta con la certificación RQC emitida por el Concejo Colombiano de Seguridad, el cual los avala en el adecuado manejo en seguridad, salud

ocupacional y medio ambiente, certificación ISO 14001 el cual los compromete con la protección y preservación del medio ambiente, mediante la implementación de tecnologías limpias, a esta empresa como transportadora de carga líquida o de hidrocarburos, le es de suma importancia ofrecer un excelente servicio que cumpla con los requerimientos que se les exige. (COVOLCO, 2013).

2.3 Misión

COVOLCO es una entidad cooperativa constituida por propietarios de vehículos para el transporte terrestre de carga seca y líquida a nivel nacional e internacional, enmarcada en los principios de honestidad, solidaridad y respeto; contamos con talento humano competente y motivado con la mejor infraestructura física, logística y tecnológica, lo que nos permite ofrecer a nuestros clientes la excelente calidad en el servicio y contribuir al desarrollo del sector transportador en el país. (COVOLCO, 2018).

2.4 Visión

COVOLCO se proyecta para el año 2020 como una empresa líder en el transporte de carga seca y líquida en el mercado nacional e internacional, con un alto grado de confiabilidad, resaltando el compromiso por contribuir a la productividad y el desarrollo del país, mejorando continuamente y demostrando con firmeza que somos una organización de futuro que sirve en el presente con calor humano. (COVOLCO, 2018).

2.5 Localización

Bucaramanga: Cra 25 No. 16-36 Santander- Colombia



Figura 2. localización COVOLCO Adaptado de:
<https://www.google.com/maps/place/Covolco/@7.1323245,-73.1239519,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e68156fecc3ca57:0xb4c302087f96a19e!8m2!3d7.1323245!4d-73.1217632>



Figura 3. Imagen COVOLCO Adaptado de: <http://www.covolco.com/>

La empresa COVOLCO se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga del departamento de Santander.

2.6 Portafolio de servicios.

La empresa COVOLCO cuenta con un portafolio de servicios para el transporte de carga líquida y carga seca a nivel nacional transportando los productos que se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 4.

Productos de Carga Liquida y Seca

Carga Liquida	Carga Seca
Crudo, ACPM, ACEM.	Abono, arena, lodo, agregados.
Gasolina y otros derivados del petróleo.	Materias primas.
Aceites residuales.	Cerámica.
Agua destilada.	Carbón, piedras.
Varsol.	Contenedores.
Líquidos en general.	Productos secos en general.
Xileno, Tolueno.	Plástico

Suministrado por la empresa COVOLCO

La flota de vehículos para la carga líquida y carga seca con la que cuenta COVOLCO para el servicio a nivel nacional de los productos anteriormente mencionados son:

Tabla 5.

Flota de Vehículos

Carga Liquida				Carga Seca	
Tracto camiones tanques en lámina corriente y acero inoxidable.				Volquetas	
Doble-troques tanques en lámina corriente y acero inoxidable.				Tracto camiones en estacas y/o carrocería.	
Camiones sencillos en lámina corriente y acero inoxidable.				Camiones sencillos en estacas y/o carrocería.	
				Movilización y desmovilización de maquinaria y equipos (cama baja, cama alta y contenedores).	

Suministrado por la empresa COVOLCO.

La empresa cuenta con una flota de vehículos propia de 329 tracto-camiones y una flota aliada de 150 tracto camiones que les permite llegar a más de 900 rutas a nivel nacional.

2.8 Mapa de procesos

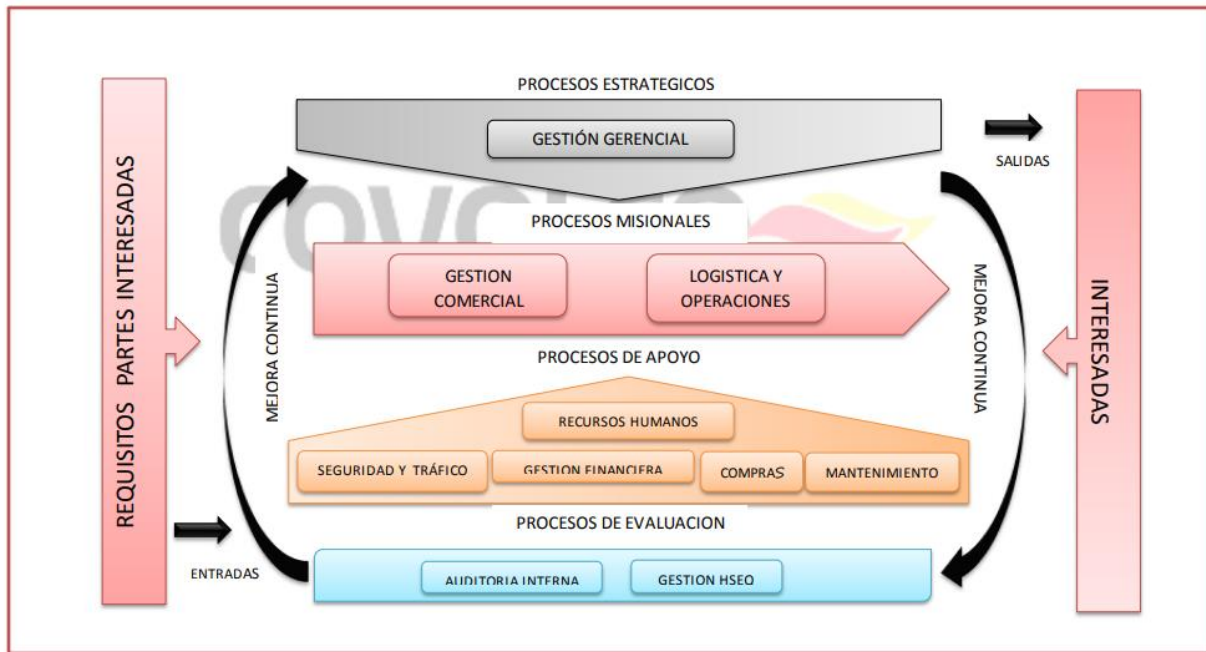


Figura 5. Mapa de Procesos Nota: Suministrado por la empresa

En este mapa de procesos se va a intervenir en el departamento de recursos humanos que está conformado por el jefe de recursos humanos, Coordinador de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos y auxiliar de archivo. El departamento de recursos humanos se encarga de los procesos de:

- Planificación del talento humano.
- Perfiles y responsabilidades.
- Reclutamiento, selección, capacitación y contratación.
- Orientación del personal.
- Remuneración.
- Evaluación de desempeño.

- Formación.
- Clima laboral.

3. Marco de Referencia

3.1 Marco de Antecedentes

Para una mejor orientación en el desarrollo del presente trabajo, se es necesario realizar la búsqueda de información a nivel de Latinoamérica, acerca de aquellos proyectos desarrollados en los últimos cinco años, cuya aplicación se orienta al mejoramiento y fortalecimiento en el área de gestión humana en empresas u organizaciones que aporten de manera significativa al buen desarrollo de las herramientas para llevar a cabo la realización de los procesos de reclutamiento, selección, análisis de capacidades y cargas, planeación, capacitación, remuneración, para el mejoramiento de las condiciones del empleado y de la entidad.

Para esta búsqueda se determinaron una serie de palabras claves, que facilitaron la eficiente selección de la información, las cuales son: gestión humana, reclutamiento, selección, desempeño, funciones y responsabilidades, análisis de puesto de trabajo. Dado esto se encontró lo siguiente:

Calderón, C. I., (2016) desarrolló un proyecto titulado “Propuesta de Mejoramiento de los Procesos de Gestión de Talento Humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial” en el cual hace referencia de los procesos que se deben llevar a cabo en las organizaciones para contar con el personal capaz e idóneo que pueda ser de gran provecho y crecimiento para la empresa, en este

caso en el Centro de Gestión Industrial- SENA establece que los procesos de gestión humana sean adecuados, pertinentes y proporcionen a cada uno de los colaboradores un perfil completo en la entidad, basándose a través de encuestas realizadas a los empleados claves en el proceso que en su diagnóstico, mostrando una vista real y la importancia de la implementación de los mismos, permitiendo que el colaborador crezca laboral, personal y socialmente.

Por otro lado, Caicedo, L. D., (2014) Realizó un proyecto llamado “Mejoramiento de los Procesos de Gestión Humana en la Fundación Cottolengo” con el propósito de generar un diagnóstico y determinar las necesidades que se presentaban en el área y de esa forma poder contribuir a la solución de dichos problemas, por lo cual estableció etapas de desarrollo con el fin de mejorar los procesos que se llevaban a cabo actualmente en la organización, dejando nuevos procedimientos como el reclutamiento externo, selección de personal, análisis y descripción de cada cargo, entre otros. La aplicación de este proyecto logro un mejoramiento en los subprocesos de la empresa, generando una mayor organización, planificación y un mejor desempeño de los colaboradores.

Henríquez, D. A., y Carlos, R. L., (2013) desarrollaron su trabajo de grado llamado “Análisis de los Procesos de la Gestión del Talento Humano para el Mejoramiento de la Gestión Humana en la Empresa Equitarra S.A” consiste en que la empresa debe crear una mejora con respecto a los procesos internos de la organización para contribuir en el manejo de la prevención de riesgos laborales, organizando los procesos de gestión humana y establecer las actividades para el diseño e implementación de controles complementarios, de esta forma mejorar su productividad, y competitividad y asegurar la prestación y/o comercialización de bienes y servicios.

3.2 Marco Teórico

Con el fin de tener claridad y conocimiento de los conceptos y temas que se manejan en este documento, es necesario explicar cada uno de los términos a tratar, para poder comprender el entorno en el que se desarrolla el proyecto.

3.2.1 Gestión Del Talento Humano. La gestión del talento humano es un área que actualmente predomina en las organizaciones, siendo el capital humano el activo principal, para lograr los objetivos y metas de ellas.

Los empleados dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes, que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A los colaboradores ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes

implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas En la siguiente imagen se puede adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques mas flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Sobre la gestión del talento humano, Chiavenato (2009:13), la resume en seis (7) procesos básicos, denominados “admisión de personas, perfiles y responsabilidades, orientación, compensación, mantenimiento, formación, y planificación”, siendo estos procesos específicos de cada organización.

A continuación se muestra los procesos involucrados en la gestión del talento humano:



Figura 6. Proceso de la GTH. Adaptado de Chiavenato, i. (2011). administración de recursos humanos. [s.l.]: McGraw Hill.

Chiavenato, expone que las personas deben ser vistas como socias de la organización, como proveedoras de conocimientos y habilidades quienes aportan su inteligencia y permiten darles rumbo a los objetivos de la organización. En consecuencia, las personas constituyen el capital

intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados. (Matheus, Matheus and perfil, 2018)

3.2.2 Entrevista. Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar, es recíproca, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en ambos casos se utiliza un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla que sirven como guía. Es por esto, que siempre encontraremos dos roles claros, el del entrevistador y el del entrevistado (o receptor).

Según el número de participantes:

- Entrevista individual: La más frecuente. Se trata de una situación dual con una sola persona entrevistando y una única persona entrevistada.
- Entrevista de tribunal: En ella hay personas entrevistando; los motivos de su pertinencia guardan relación con la necesidad de evaluar al candidato o candidata por personal experto en distintas áreas o responsable de distintos departamentos.
- Entrevista de grupo: Normalmente se expone un tema (real o ficticio) que ha de comentarse/resolverse entre todo el grupo.

Según el procedimiento de la entrevista:

- Entrevista estructurada: Se guía al entrevistado/a hacia los aspectos considerados más relevantes a través de preguntas preestablecidas (referentes a aspectos como la formación, experiencia, situación familiar...)

- Entrevista no estructurada: Aparentemente, no cuenta con un esquema previo de desarrollo, se limita a sugerir temas. A veces las preguntas son tan amplias como un ambiguo “hábleme de usted” dirigido al candidato o candidata.
- Entrevista mixta: Se encuentra a medio camino entre las dos anteriores; no se trata de un cuestionario con preguntas prefijadas sino más bien de una especie de guía que, más que preguntas concretas, plantea áreas a estudiar. (vasco, 2018).

3.2.3 Listas De Chequeo. Las listas de chequeo también llamadas “listas de control” u “hojas de verificación” “son formatos creados para recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Esta herramienta es de fácil implementación y una de las más efectivas para el control de procesos dentro de las organizaciones.

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.

En la figura que se muestra a continuación se observa la lista de chequeo para la dotación personal de x empresa:

LISTA DE CHEQUEO PARA DOTACION PERSONAL					
FECHA: 01 de febrero de 2010			REALIZADO POR:		
Nº	DOTACION PERSONAL	SI	NO	OBSERVACIONES	
1	Botas de punta de acero	X			
2	Guantes de cuero	X			
3	Casco	X			
4	Gafas	X			
5	Cinturón ergonómico	X			
6	Tapa bocas		x		
7	Uniforme	x			
TOTALES		6	1	Condiciones aceptables	90%
				Condiciones NO aceptables	10%

Figura 7. Lista de Chequeo de Dotación. Adaptado de: <http://distribuidoradevinosdassalet.blogspot.com>

Algunos beneficios de llevar una buena lista de chequeo:

- Deja trazabilidad de la actividad realizada para evaluaciones necesarias.
- Se concentra en los aspectos críticos del proceso que puedan generar resultados no esperados.
- No se apega a la memoria de las personas, generando sistematicidad en la realización de las actividades.
- Asegura la secuencia de ejecución de las tareas o actividades. (Pdcahome.com, 2018).

3.2.4 Evaluación De Desempeño 360 °. Es una herramienta de gestión de talento humano efectiva que se utiliza de manera muy frecuente en las empresas para evaluar de una forma integral las competencias del personal, la cual se denomina 360° o evaluación integral, porque abarca en su totalidad la percepción del desempeño de un trabajador por parte compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos, lo que permite identificar desde

varios ángulos o puntos de vista las fortalezas y debilidades del trabajador frente a las competencias y habilidades que la empresa ha definido como fundamentales para el desempeño de un cargo.



Figura 8. proceso de evaluación de desempeño. Adaptado de: <https://soryushoncg.com/wp/evaluacion-360-grads>

Proceso de evaluación de desempeño:

- 90° si a una persona solo le evaluará su superior inmediato.
- 180° si además le evaluarán sus colegas.
- 270° si además le evaluarán sus subalternos.
- 360° si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes, internos o externos.

Efectivamente, la evaluación de 360° es la más completa y real que se puede hacer puesto que es la que da una visión más completa sobre una persona, pero como se puede intuir también es la más complicada técnicamente de realizar. Una persona evaluada por el método 360° puede requerir

de al menos 8 encuestas (autoevaluación, 1 jefe, 2 compañeros, 2 subalternos, 2 clientes) si se multiplica por el número de personas el volumen de información a gestionar puede ser considerable, y una buena razón para que se disponga de soluciones técnicas especializadas. (Hrider.net, 2018).

3.2.5 Planeación de personal. La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluyen anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados y organizar los programas de capacitación de empleados. De hecho, la planeación de recursos humanos ofrece un punto de lanzamiento para la mayoría de las actividades que se incluyen en dicha planeación.

De esta forma, el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos generales. Por tanto, la planeación de personal traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograrlos. El proceso de planeación de personal consta de 5 fases:

- **Objetivos organizacionales:** Si se desarrollan de manera adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito del organismo social; es decir, fluyen naturalmente del propósito organizacional. Por lógica, si un organismo social está cumpliendo sus objetivos, simultáneamente está cumpliendo con su propósito, y con ello está justificando la razón de su existencia.

Los objetivos organizacionales proporcionan a los administradores y a todos los demás miembros de la organización, importantes guías de acción en áreas como: toma de decisiones, planeación de personal, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño.

- **Pronóstico:** El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación de personal, es obtener una idea de lo que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, permanece en ella y luego sale. Lógicamente el pasado no se va a repetir exactamente, pero si el departamento de personal tiene una idea de las interrelaciones dinámicas en los flujos de personal, podrá prever mejor sus necesidades futuras, al menos en el corto plazo.

Los pronósticos de personal sirven para determinar:

- ✓ Cuantos empleados serán requeridos para dotar a un departamento
- ✓ De qué tipo son requeridos para una función en particular en uno, tres o cinco años
- ✓ Cuántos empleados actuales estarán disponibles para cubrir estas necesidades
- ✓ Cuántos de estos nuevos empleados, vendrán del exterior durante estos periodos
- ✓ Si habrá escasez o abundancia de empleados
- ✓ Cuáles son los principales problemas y oportunidades de personal que se encontrarán en el camino.

- **Planes y programas de acción:** Una vez que se ha estimado la oferta y la demanda de personal, se procede a la programación; en la programación del personal, se fijan los objetivos y se decide sobre las varias combinaciones de actividades: dotación de personal, capacitación y desarrollo y otras. Los resultados de la programación son los “planes de acción”, que guían las actitudes del departamento de personal hacia el logro de sus objetivos.

Objetivos de planeación. Los objetivos de la planeación del personal son metas que sirven a 2 propósitos integrales:

- a) Proporcionan la dirección para el resto de la tarea de programación.
- b) Sirven como normas con las cuales se pueden comparar resultado
- Ejecución: Una vez formulados los planes de acción, el departamento de personal deberá poner en ejecución los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Los planes de acción tienen como propósito, el cambiar las actividades de planeación de recursos humanos de un campo intangible y conceptual a un campo tangible y operacional; todos los esfuerzos serán inútiles a menos que existan planes de acción concretos y se ejecuten de manera efectiva.

- Control: Su propósito es vigilar las fases anteriores del proceso de planeación del personal y proporcionar retroalimentación de los resultados. La retroalimentación puede ser para la dirección superior, para que realice ajustes a los eventos no planeados, para el departamento de personal, a fin de mantener sus actividades sobre el objetivo fijado y tener una base de datos para hacer mejoras en sus pronósticos y planes futuros.

Las características de un sistema de control son las siguientes:

- a) Un conjunto de normas apropiadas.
- b) Medios para comparar las actividades y los resultados contra estas normas y para determinar las causas de las desviaciones.
- c) Canales de comunicación a través de los cuales se informa sobre las desviaciones y sus causas, para así emprender una acción correctiva. (Cursoadministracion1.blogspot.pe, 2018).

3.2.6 Reclutamiento, selección y Contratación de personal. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Existen dos tipos de reclutamiento:

- **Reclutamiento interno:** El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).
- **Reclutamiento externo:** El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (Anon, 2018).

Por otra parte, las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

➤ A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. Su objetivo específico es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a

corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

➤ Contratación de personal: Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. (Tesis.uson.mx, 2018).

3.2.7 Manual De Perfiles Y Competencias



Figura 9. Competencia laboral Adaptado de: https://www.ecured.cu/Competencia_laboral

Es una herramienta técnica necesaria para la gestión y desarrollo de las personas que trabajan dentro de una organización, les permite definir su función y la finalidad de cada uno de los cargos que han sido creados por las empresas para el desarrollo óptimo de sus actividades.

“la elaboración de los Perfiles de Competencias resulta una práctica ventajosa para cualquier entidad, ya que:

- Permiten focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen los resultados requeridos, definidos a través de indicadores objetivos.
- Permiten alinear las herramientas de gestión de las personas: seleccionar, desarrollar, evaluar el potencial y remunerar a las personas por competencias.
- Posibilitan integrar estas herramientas de gestión a todo el sistema de gestión de la entidad, al ser elaborados tomando como base el análisis de toda la organización: su Estrategia Corporativa, su Misión y el desarrollo de los procesos de su Cadena de Valor.
- Tributan a los Sistemas de Gestión Integrada en las Empresas.

De este modo, el Perfil de Competencias debe guardar estrecha relación con la estructura, estrategia y cultura de la Empresa. Asimismo, debe llegar a describir comportamientos observables en un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el desempeño y cómo cada cual, desde su puesto, debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (Fernández, 2011).

3.2.8 Plan De Formación Y Capacitación de personal. El diseño del plan de formación y capacitación de personal tiene como propósito mejorar el desempeño de los empleados a través del fortalecimiento de las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes de la población dentro de las empresas y de esta forma se puedan desempeñar favorablemente en las labores a realizar.

Modalidades:

Los tipos de formación y capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Esto se hace con el fin de:

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo. (Eoi.es, 2018).

3.2.9 Clima laboral



Figura 10. factores importantes del clima laboral Adaptado de: <https://www.questionpro.com/es/clima-laboral.html>

Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los

miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados. (Tesis.uson.mx, 2018).

Factores que influyen en el clima laboral de una organización:

- Liderazgo flexible. Tener la capacidad de adaptarse a múltiples situaciones laborales, facilita un clima de trabajo positivo que guiará a la empresa al éxito.
- Relaciones sanas. Para ello debe haber un respeto y buena comunicación. Estos dos puntos repercuten en el ánimo general de la empresa y a su vez es percibido por los clientes.
- Autonomía. El tener independencia en tareas habituales genera un buen clima laboral. Dale la certeza a tu fuerza laboral de que confías en su labor y lograrás también la felicidad en el trabajo.
- Igualdad. Verifique que todos los miembros de la empresa sean tratados con criterios justos para evitar injusticias y envidias entre ellos.
- Espacios de trabajo óptimos. Ofrece el espacio adecuado para que el empleado desarrolle su trabajo, desde un lugar limpio, con buena iluminación, buena distribución de espacios y que cuenten con las herramientas necesarias para realizar su labor.
- Reconocimiento. En una empresa, el reconocimiento del trabajo bien hecho motiva a los empleados a crear un espíritu competitivo. Una gran manera de lograrlo es haciendo una encuesta para elegir al empleado del mes.

Importancia del clima laboral:

La importancia del clima laboral debe ser una de las más grandes prioridades de la empresa ya que los beneficios que se pueden obtener de mantener un buen ambiente de trabajo son innumerables.

Cualquier empresa que desee lograr un crecimiento debe invertir y concentrarse en lo que pasa en el interior de su empresa, las relaciones entre empleados y por supuesto, medir la calidad de la misma.

En un mundo cada vez más competitivo y con conocimiento democratizado, capturar al mejor talento es parte crucial en la historia de toda empresa, esto se logra brindando un espacio agradable en el cual desarrollar las habilidades de todos, además de comunicar de manera eficiente los valores y visión de la empresa.

A pesar de su importancia, el clima laboral muchas veces es relegado a un plano inexistente por las empresas y otro tanto no se anima a encarar los problemas en su clima organizacional debido a que este tipo de problemas no son fáciles de resolver, se necesita de paciencia, investigación y por supuesto, la participación de cada elemento de la empresa.

3.2.10 Indicadores De Gestión. Es aquella expresión cuantitativa o 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. De igual forma produce información que lleva a las organizaciones a analizar el desempeño de cualquier área y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados y prever desviaciones en el logro de los mismos.

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.

“A continuación 6 indicadores claves para la gestión de talento humano que se consideran importantes para medir y evaluar tus procesos en esta área que se ha vuelto estratégica para las empresas.

1. Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio

Ofrecer capacitación y desarrollo al personal es dotarlo de conocimientos para que puedan llevar a cabo de manera más eficiente su trabajo. Este indicador provee información acerca de cómo mejorar la productividad del empleado brindándole las herramientas necesarias para su crecimiento profesional.

Este KPI (key performance indicators) debe mostrar la relación entre la inversión realizada por empleado en relación con las capacitaciones y la mejora en el desempeño laboral. Al aumentar los niveles de este indicador la compañía obtiene importantes ventajas como un incremento en el nivel de satisfacción del empleado, confianza del colaborador para asumir retos e innovar, así como el compromiso de parte del mismo para ejecutar con su mejor esfuerzo las tareas que se les han encomendado.

2. Tiempo promedio en alcanzar las metas

Con este indicador puedes medir la eficacia de los colaboradores lo cual es importante ya que se mide desde el momento en que el empleado inicia sus actividades en la empresa, de este modo se puede evaluar si el proceso de selección ha sido el adecuado.

Es importante que los objetivos y tiempos esperados sean alcanzables y medibles, esto se puede hacer con ayuda del Balanced Scorecard, lo cual servirá de guía para conocer los avances del colaborador en el cumplimiento de metas establecidas.

Lo ideal es que conforme el empleado va adquiriendo experiencia en el puesto este dato se vaya disminuyendo gracias al tiempo y a la formación que la empresa le brinde.

3. Índice de rotación de personal

Este es uno de los principales indicadores a tomar en cuenta ya que mide el grado de permanencia de los colaboradores en la empresa. Una cifra que puede considerarse adecuada para este indicador es que la rotación sea menor al 5%. Tener una cifra alta de rotación implica costos elevados para la empresa en rubros como reclutamiento, capacitación, eficiencia de los empleados debido a la curva de aprendizaje, etc. Adicionalmente, este KPI es un indicador que expresa la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso que se está fomentando en la empresa hacia los colaboradores.

Este indicador se calcula dividiendo las bajas entre el número total de empleados.

4. 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 lógico, 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.

En función del pago que se le otorgue al colaborador se puede estimar el costo para la empresa de las ausencias acumuladas por trabajador. Es fundamental prestar atención a este indicador de manera individual ya que, por lo general un empleado con altos niveles de ausentismo y retrasos al llegar muestra una insatisfacción con su trabajo y con la empresa lo que afectará en su desempeño y probablemente en su permanencia.

5. Tasa de retención de talento

Se puede considerar este indicador como un complemento del punto anterior ya que la retención debería ser la meta principal de la empresa. Para esto es importante que identificar puestos y colaboradores clave para la organización, así como el tiempo en que han estado en la compañía.

Para este cálculo se deberá dividir los colaboradores clave que permanecieron en la empresa durante el año entre el total de colaboradores clave.

6. Tiempo promedio de vacantes pendientes de cubrir

Medir el tiempo que están disponibles las vacantes sin poder encontrar a la persona idónea es un indicador importante que permite evaluar la efectividad del departamento de talento humano para proveer de personal a la empresa”. (Pérez, 2018).

De igual manera es muy útil para conocer si los perfiles de puestos están bien definidos, si el reclutamiento está siendo eficaz tanto los procesos como los canales. Es fundamental entender bien las causas por las cuales este índice puede aparecer como alto para la empresa ya que en el entendido de alcanzar metas de disminución de días puede cometerse el error de contratar sin que la persona cubra los requisitos generando una afectación a los demás indicadores, sobre todo el índice de rotación. Esto puede tener impacto en el clima organizacional al considerarse inestabilidad laboral.

4. Diagnóstico de la empresa

Para la realización de este proyecto se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa COVOLCO en el sistema de gestión del talento humano, con la finalidad de evidenciar las oportunidades de mejora que se presentan dentro de la misma.

4.1 Metodología Del Diagnóstico.

La metodología del diagnóstico se llevó acabo de la siguiente manera

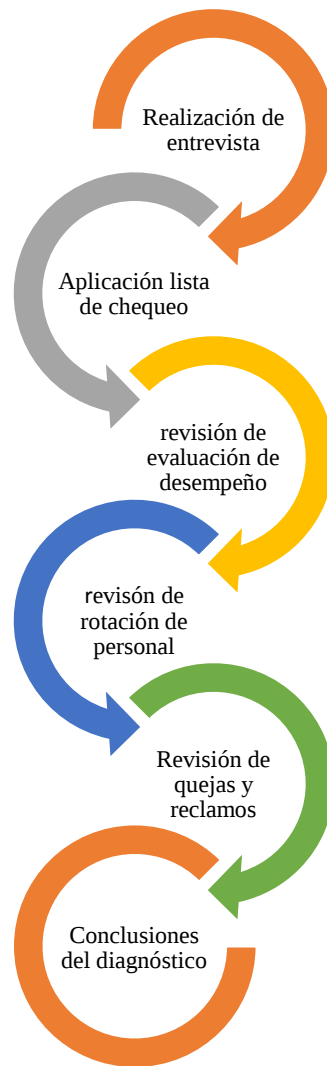


Figura 11. metodología del diagnostico

4.1.1 Entrevista. Para conocer la situación actual de la empresa Covolco como primera medida, se realizó una entrevista de manera formal al jefe de recursos humanos, donde se pudo encontrar las falencias en:

- El manual de funciones, responsabilidades y competencias, el cual no se encuentra actualizado y hay cargos que ya se removieron del organigrama de la empresa.

- La evaluación de desempeño aplicada a los empleados no cumple con los criterios establecidos para conocer el desempeño de los mismos y la empresa no realiza un control o retroalimentación de los resultados obtenidos.

Formato de la entrevista (Apéndice A).

a continuación, el encabezado de la entrevista:

	ENTREVISTA
ELABORÓ: Nataly Mayorga Chacón Jaldary Gómez Aguas	SUPERVISÓ: Juan Camilo Lesmez Peralta
FECHA: 26 de febrero de 2018	SE REALIZÓ A: Ing. María Alejandra Pino jefe de recursos humano

Figura 12. encabezado de la entrevista

4.1.2 Lista de chequeo. La lista de chequeo es una herramienta metodológica compuesta por una serie de parámetros que permiten identificar los problemas que se están generando dentro de una organización y de esta manera asegurar el cumplimiento de las actividades o procesos.

Se realizó una lista de chequeo (Apéndice B.) en la que fue aplicada a la Gerente de Recursos Humanos donde se tuvieron en cuenta los siguientes ocho criterios:

- Planeación del talento humano.
- Perfiles y responsabilidades.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Orientación del personal.
- Remuneración.

- Desarrollo del personal y capacitación.
- Evaluación de desempeño.
- Clima laboral e incentivo.

La escala de calificación que se tuvo en cuenta para medir los ocho criterios anteriores fueron de 0 a 4, en donde:

0: No cumple.

1: En proceso de cumplimiento.

2: Se cumple parcialmente.

3: Se cumple en alto grado.

4: Se cumple completamente.

A continuación, el encabezado utilizado en la lista de chequeo:

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA COVOLCO UBICADA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA		
	Herramienta: LISTA DE CHEQUEO	
	Objetivo: VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE LOS SUBPROCESOS DE LA GTH	
	Elaborado por: Jaldary Gómez Aguas . Nataly Andrea Mayorga Chacon.	Criterios de calificación: de 0 a 4 0: No cumple 1 :En proceso de cumplimiento 2 :Se cumple parcialmente 3 :Se cumple en alto grado 4 :Se cumple completamente Fecha: 29 / feb /2018
	Supervisado por: Juan Camilo Lesmez Peralta.	

Figura 13. encabezado lista de chequeo

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

Tabla 6.

Criterios de evaluación

Porcentaje De Cumplimiento De Los Criterios Evaluados	%
Planeación del Talento Humano	35%
Perfiles y responsabilidades	61%
Reclutamiento, selección y contratación del personal	65%
Orientación del personal	63%
Remuneración	33%
Desarrollo del personal y capacitación	35%
Evaluación de desempeño	40%
Clima laboral e incentivos	25%
TOTAL	44%

- Gráfica

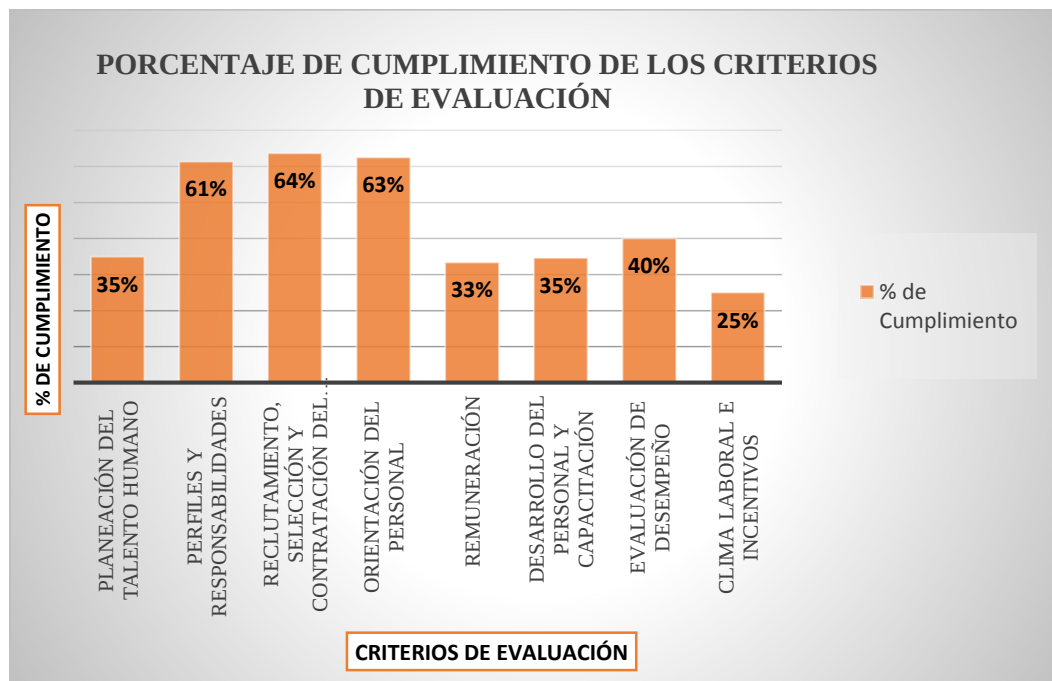


Figura 14. porcentaje de cumplimiento de los criterios de evaluación

Se concluye que:

- El porcentaje de cumplimiento de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano está en un 44% en su totalidad.
- La empresa cuenta con un % de cumplimiento alto de los siguientes subprocesos: perfiles y responsabilidades, reclutamiento, selección, contratación y orientación del personal, debido a que tienen estructurados todos los perfiles y responsabilidades de los empleados y cumplen con los procesos de formación y vinculación de los empleados que ingresan a ella.
- los subprocesos más críticos son:
- Planeación del talento humano: En la empresa no se han realizado estudios de capacidades y cargas, y no se aplican procesos sistemáticos para la determinación de la plantilla de personal.
- Remuneración: La empresa no realiza ningún estudio técnico y sistemático en función de los cargos y no involucra evaluación por méritos. El valor de la remuneración es con base a un valor relativo del cargo.
- Evaluación de desempeño: La empresa aplica una evaluación de desempeño anual a sus empleados, pero no se maneja ninguna metodología para la aplicación de la misma, y no está diseñada en función de las competencias, por lo que no involucran los componentes de los perfiles tales como: conductas, actitudes, perfiles y valores. La empresa no lleva un control en la aplicación de esta evaluación y pocas veces se realiza retroalimentación de la misma
- Clima laboral e incentivo: Este subproceso es uno de los más críticos dentro de la organización por lo que se ve reflejado en el alto índice de rotación de personal. La

empresa no lleva a cabo ninguna evaluación del clima laboral, no realiza encuestas para determinar el nivel de satisfacción de los empleados, no hay comunicación adecuada entre departamentos, y no tienen un plan de incentivos que motiven al personal

4.1.3 Evaluación de desempeño de administrativos. Se hizo la revisión de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada anualmente por la empresa COVOLCO. A continuación, se presentan los resultados de los años 2015, 2016 y 2017, en lo que se evalúa el porcentaje de desempeño de los trabajadores, si este ha sido óptimo, bueno o regular en sus respectivos cargos. Los criterios que se tuvieron en cuenta para la evaluación de desempeño fueron:

- Producción.
- Calidad
- Responsabilidad.
- Cooperación- actitud.
- Presentación personal.
- Desempeño en HSEQ
- Participación en capacitación en HSEQ.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Seguridad industrial.
- Medio ambiente.

En la figura 15 se muestra el porcentaje de desempeño de los trabajadores en los años 2015, 2016 y 2017, donde se arroja un porcentaje de desempeño óptimo, bueno y regular.

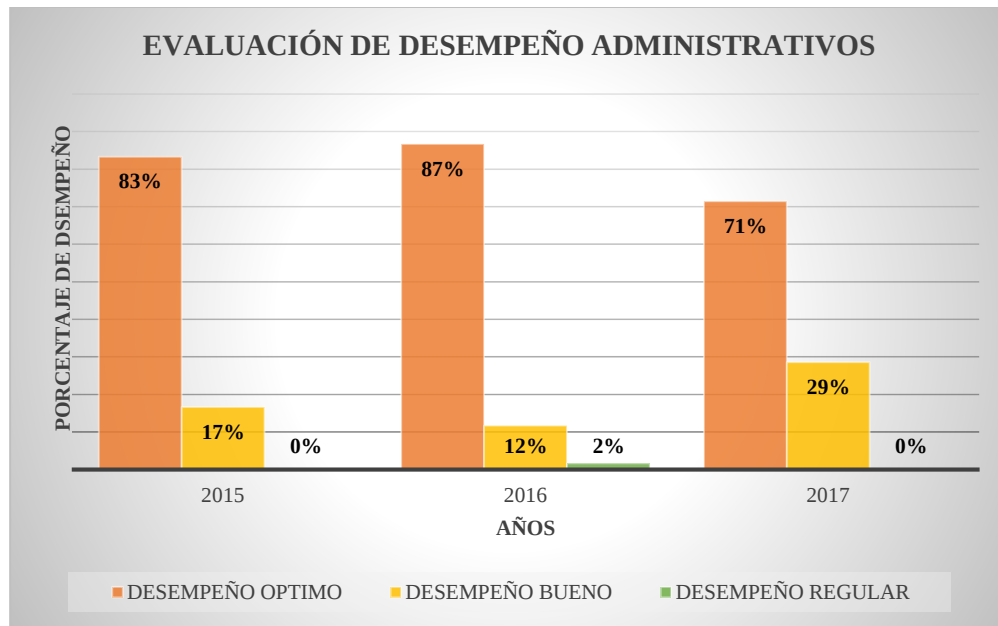


Figura 15. evaluación de desempeño administrativo Nota: suministrado por la empresa

➤ En la figura 16 se muestran los resultados de la aplicación de la evaluación de desempeño al personal administrativo de los años 2015, 2016 y 2017 en lo que se refleja la cantidad de empleados evaluados y no evaluados. Sin embargo, la empresa no lleva un control de la cantidad de empleados evaluados por lo que para el año 2017 no se evaluó ni a la mitad de los trabajadores administrativos. Adicional a esto la estructura de la evaluación de desempeño para los administrativos no está diseñada en función de las competencias por lo que necesita ser reestructurada.

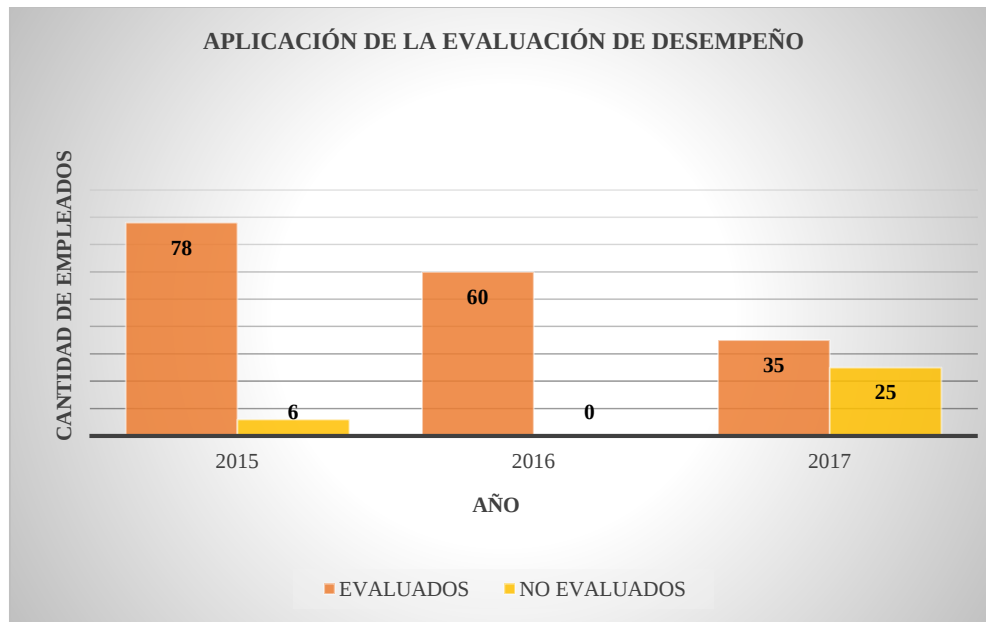


Figura 16. Aplicación de evaluación de desempeño. Nota: suministrado por la empresa.

4.1.4 Rotación de personal. En la revisión de los datos de rotación de personal de la empresa COVOLCO en el año 2017 se evidenció una alta rotación del personal administrativo y conductores.

La cantidad de personal administrativo durante el año 2017 varió mes a mes desde el mes de enero hasta el mes de diciembre culminando con 61 empleados administrativos como se refleja en la siguiente gráfica.



Figura 17. personal administrativo año 2017. Nota suministrada por la empresa

La siguiente gráfica muestra las cifras arrojadas del personal administrativo retirado en el año 2017 que corresponde a 40 personas, en cada mes se evidenció novedades de desvinculación del personal, esta situación se debe a una alta carga laboral y clima laboral tenso.



Figura 18. Retiros de personal administrativo año 2017 Nota suministrada por la empresa

En enero del año 2017 se contaba con personal operativo de 315 conductores y en diciembre de ese mismo año se terminó con 266 conductores para personal operativo. Esta variación de la nómina operativa se refleja en la siguiente gráfica.

Se presenta un total de 296 novedades de retiro de personal operativo, para los últimos meses del año 2017 a causa de problemas internos entre los socios de la empresa, como enfrentamientos entre los mismos socios que han retirado parte de su flota de vehículos de COVOLCO.



Figura 19. Personal de conductores año 2017. Nota: suministrado por la empresa

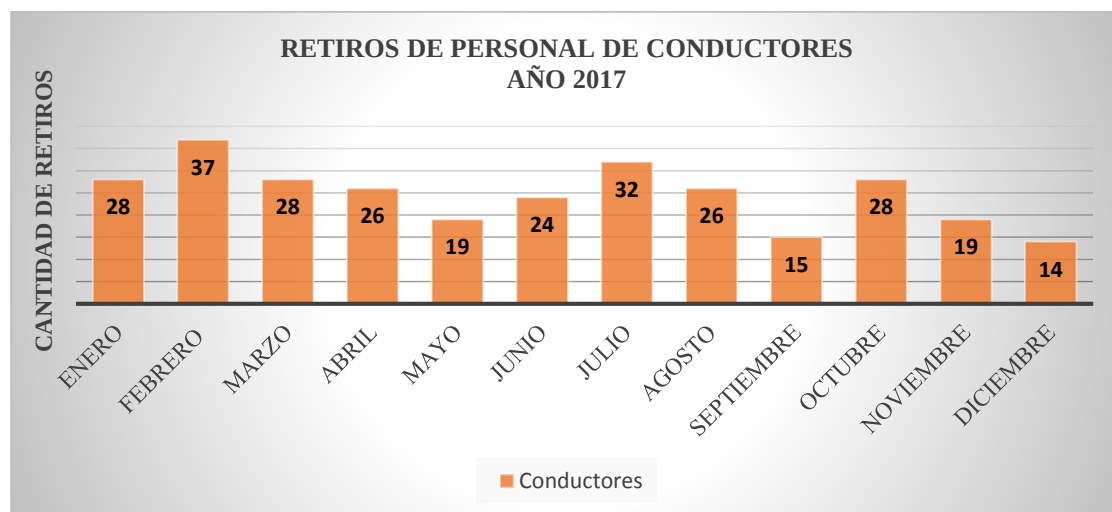


Figura 20. Retiros De Personal De Conductores Año 2017. Nota: suministrado por la empresa

En la siguiente gráfica se evidencia la variación de la nómina administrativa de la empresa COVOLCO, se presenta un comportamiento descendente desde el año 2013 al 2017 se empezó con 87 empleados y hoy la empresa cuenta con 61.

Estas rotaciones de personal han generado gastos en reclutamiento, selección y contratación del personal, como también un retroceso en los procesos de la empresa, gastos en la capacitación de cada uno de las vinculaciones de nuevos empleados y el clima laboral cambia constantemente.

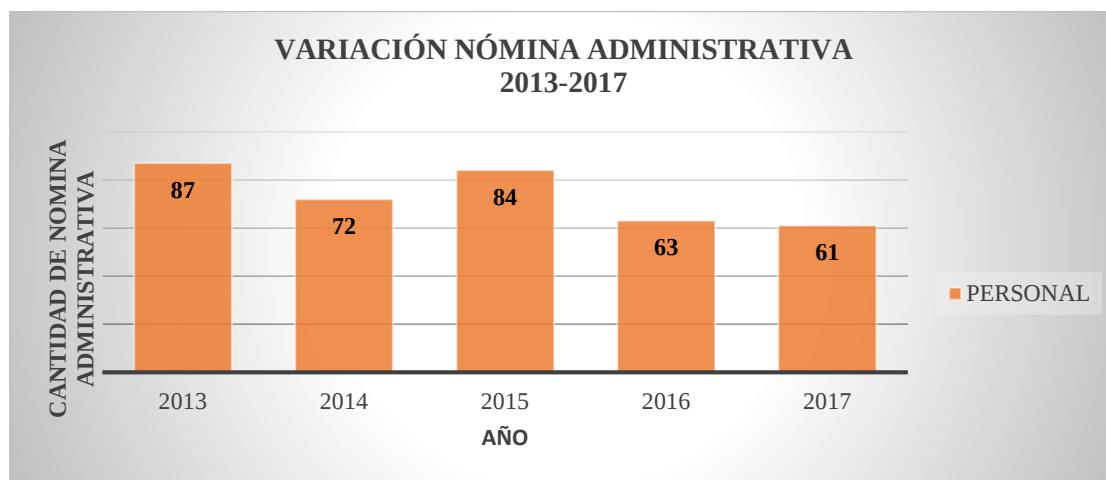


Figura 21. variación de nómina administrativa. Nota: Suministrado por la empresa

4.1.5 Quejas y reclamos. Se hizo la revisión de la cantidad de quejas y reclamos del año 2017 que ha recibido la empresa por parte de los clientes que se encuentra en el siguiente diagrama de Pareto. Las quejas más críticas 20 han sido por incumplimientos en la actualización de la base de datos, tramites, reporte de trazabilidades, permisos, soportes, documentación legal que se requiere para la entrega de los productos (carga líquida o carga seca) y demoras en la programación acordada por el cliente, 8 han sido por productos contaminados debido a que no se lleva un control en el mantenimiento y lavado de los vehículos de COVOLCO, esto ocasiona que el producto cuando se va a entregar este contaminado y no cumpla con los requisitos que se establecieron para

la entrega. Para un total de 37 quejas y reclamos. Otras de las quejas y reclamos recibidos se deben a que en varias ocasiones la flota de vehículos de COVOLCO no cumple con los parámetros de seguridad y mantenimiento requerido por la ley causando insatisfacción a los clientes.

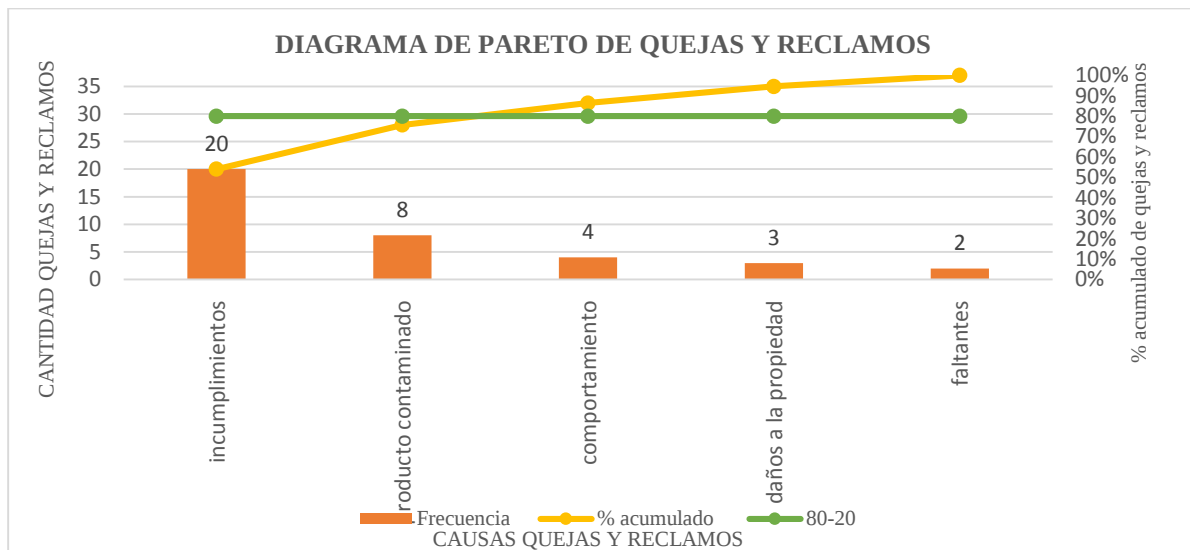


Figura 22. Diagrama de Pareto

4.1.6 Diagrama de Ishikawa. Para un análisis de la gestión del talento humano en la empresa COVOLCO se elaboró un diagrama de Ishikawa donde se puede evidenciar todas las causas generadas por la alta rotación de personal, evaluación insuficiente de competencias, clima laboral, destacando que las causas más críticas se encuentran en el método, medición y el entorno, arrojando aspectos negativos que no permiten un crecimiento de la organización. A continuación, se presenta el diagrama.

Diagrama de Ishikawa

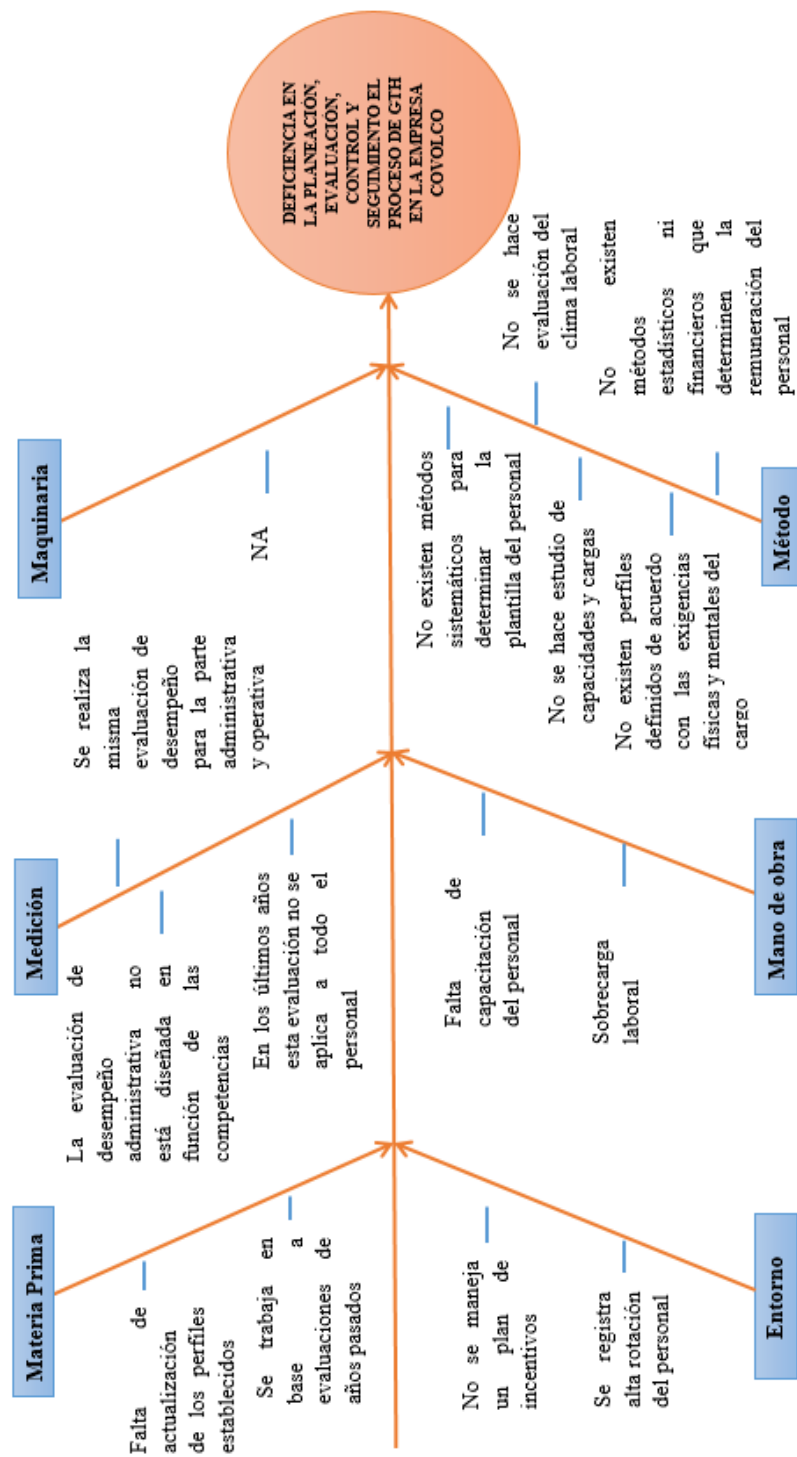


Figura 23. Diagrama de Ishikawa

4.2 Conclusiones del diagnóstico.

Después de desarrollar la metodología del diagnóstico para poder establecer un mejoramiento en el proceso de gestión del talento humano se encontraron los siguientes hallazgos:

- Se evidenció que la empresa no cuenta con una planificación del talento humano donde no se practican métodos sistemáticos para la determinación de la plantilla de personal y no se realizan estudios de capacidades de cargas, provocando de esta manera exceso de trabajo y desmotivación en sus trabajadores.
- Respecto al desempeño laboral, la empresa realiza una evaluación de desempeño a los administrativos donde solo se tienen datos del año 2017 evidenciando que no se lleva un control de los resultados ni se cumple con la aplicación de la misma a todos los trabajadores y esta no se encuentra diseñada con el fin de que se pueda medir las competencias de los trabajadores, por lo que necesita ser reestructurada.
- La alta rotación de personal que presenta la empresa se debe principalmente a la alta carga laboral, donde los empleados realizan múltiples actividades que no están relacionadas con el cargo que desempeña, ocasionando jornadas laborales extensas y el incumplimiento de las responsabilidades.
- Se encontró que varios de las quejas y reclamos de los clientes son por incumplimientos en documentos vencidos, trámites y demoras en la programación, por lo que no se lleva un control y seguimiento.

5. Formulación del plan de mejoramiento

Después de haber hecho el diagnóstico y conocer actualmente la situación presentada en cada uno de los procesos de la GTH en la empresa Covolco, se deduce que algunas de las falencias que se presentan están conjuntamente relacionadas con la falta de seguimiento y control de cada uno de los subprocesos que se despliegan dentro de los mismos, la evaluación insuficiente de competencias, alta rotación de personal, clima laboral, entre otros. Para lograr un mejoramiento significativo en el proceso de GTH se hace necesario plantear acciones que se manejen en el corto plazo que permita el funcionamiento adecuado de cada uno de los subprocesos. (Apéndice C)

A Continuación, se propone:

- Manual de funciones, responsabilidades y competencias

es importante definir cuáles son aquellos aspectos o atributos que debe tener el aspirante al cargo para cumplir satisfactoriamente con cada una de las tareas asignadas. Algunos de los requisitos a tener en cuenta son:

Datos de identificación, requisitos del cargo, competencias laborales, funcionalidades del cargo, entre otros (Apéndice E)

Para este proceso en específico, fue necesario realizar un cuestionario (apéndice D) que pudiera ampliar el conocimiento o por el contrario el desconocimiento de los empleados, respecto a las funciones y deberes que este debe cumplir en el cargo que se le fue asignado.

- Evaluación de desempeño laboral

En el proceso de evaluación del desempeño que es de vital importancia como se analizarán más adelante (capítulo 6.3) donde se explica algunos aspectos que se tuvieron en cuenta para esta mejora. Por lo que se propone diseñar un sistema que evalúe las competencias y el desempeño del trabajador (evaluación 360°) (Apéndice F)

- Protocolo de selección de personal

Teniendo en cuenta que este proceso es primordial desde que se publica una vacante del cargo, y que es fundamental en la empresa contar con el personal idóneo, se propone diseñar el Protocolo de Selección de personal (Apéndice G)

- Plan de formación y capacitación: En el proceso de desarrollo de personal se definió como propuesta de mejoramiento el diseño de un plan de formación que sea de apoyo significativo y brinde al personal los conocimientos necesarios para que desarrollen sus actividades laborales. (Apéndice J)

- Clima laboral: Por último, en este proceso se propone realizar una encuesta con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción del empleado en relación con la entidad, y de esta manera realizar un plan de incentivos (Apéndice I) que permita generar un ambiente de trabajo agradable y acogedor. (capítulo 6.5)

Adicional a lo anterior se hace necesario:

- Reestructuración de Organigrama
- Diseño de Mapa de procesos para el Área de Talento Humano

Según lo anterior, el diseño del plan de mejoramiento (apéndice B) con el siguiente formato donde se define cual va a ser el proceso a mejorar, las actividades, tiempo de duración y grupo de apoyo. El encabezado a Continuación (figura 24)



N°	Problema Encontrado	Causa	Efecto	Actividad	Descripción
----	---------------------	-------	--------	-----------	-------------

Figura 24. Encabezado Plan De Mejoramiento

Luego del plan de mejoramiento, se realizó una reunión con los entes encargados e interesados en el proyecto, con el propósito de socializar cada uno de los puntos del plan de mejoramiento el cual fue aprobado. Se hicieron algunas recomendaciones y sugerencias como: La plantilla de personal y el estudio de capacidades y cargas no son necesarios puesto que un profesional externo a la empresa ya estaba trabajando en ello.

En el acta No 1 (Apéndice L) Se aprobó el plan de mejoramiento planteado (Apéndice C)

6. Implementación de las mejoras avaladas

Dado que el recurso humano es el mayor activo con el que cuenta una empresa, el cual permite lograr los objetivos y metas de la organización contribuyendo a la mejora continua y enriquecer el conocimiento de sus colaboradores. Estas mejoras planteadas a continuación se enfocan principalmente en pro del beneficio tanto de la empresa como de los mismos empleados, lo que es vital importancia, ya que esta permite mayor productividad y competitividad en el mercado.

Cada una de estas propuestas tiene como fin, facilitar el análisis, la evaluación y el control de los procesos involucrados en la Gestión del Talento Humano, que dichos procesos se unifiquen y

funcionen de forma sincronizada siempre pensando no solo en el beneficio y crecimiento individual, si no en el beneficio y crecimiento Colectivo, que finalmente es lo que agrega valor a la compañía.

6.1 Mapa de procesos GTH

La empresa no contaba con un mapa de procesos de GTH, por lo que fue necesario diseñarlo teniendo en cuenta las responsabilidades y deberes del departamento de recursos humanos, de esta manera tener claridad acerca de los procesos y subprocesos que allí se manejan y que puedan apropiarse del mismo.

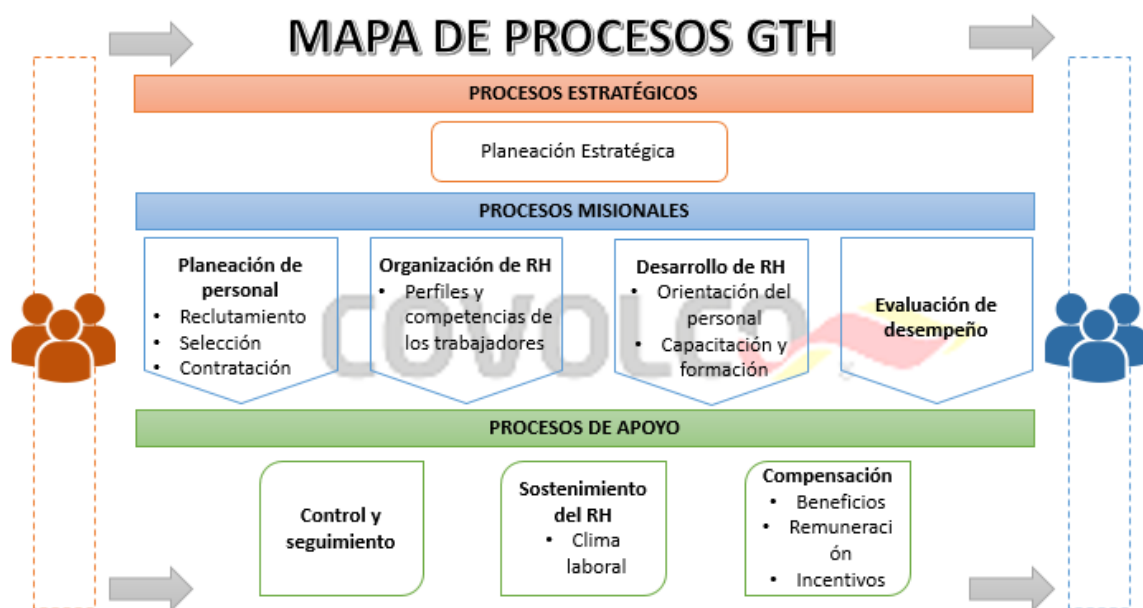


Figura 25. mapa de procesos de GTH

6.2 Manual de funciones, responsabilidades y competencias

Cuando se hace referencia al perfil del trabajador estos describen claramente las funciones, responsabilidades y competencias que deben cumplir cada uno de los empleados frente al cargo o a la actividad asignada dentro del puesto de trabajo, y tienen como función apoyar procesos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo con la descripción del perfil, lo que permite que esta pueda disponer con el personal idóneo y capaz de cubrir las necesidades de la empresa.

La metodología utilizada para la estructuración del manual se llevó a cabo en 3 etapas (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

- Etapa 1: Planeación

Reestructuración de organigrama, Definición de cargos y componentes del perfil

- Etapa 2: Preparación

Análisis de cargos, Cuestionario

- Etapa 3: Realización

Diseño y Definición de formato

A continuación, se lleva a cabo el desarrollo de la metodología planteada

6.2.1 Desarrollo De La Metodología

- Etapa 1. Planeación

Reestructuración del Organigrama

El objetivo de esta etapa es establecer los puestos de trabajo y definir factores y criterios para diseñar el perfil del cargo, para ello se realizó la reestructuración del organigrama de la empresa

de acuerdo con las necesidades que presenta la entidad, esta actividad se llevó a cabo en compañía del tutor encargado, dado que es quien conoce ampliamente el funcionamiento de la empresa en cuanto a la GTH. algunos de los cambios efectuados en el organigrama fueron:

- Retirar algunos cargos que ya la Cooperativa no está requiriendo dentro sus necesidades
- Se incluyó algunos cargos que no se encontraban dentro del mismo
- Y se reubicó cargos que se encontraban en áreas no correspondientes.

La reestructuración del organigrama se estableció de la siguiente manera:

Organigrama Reestructurado

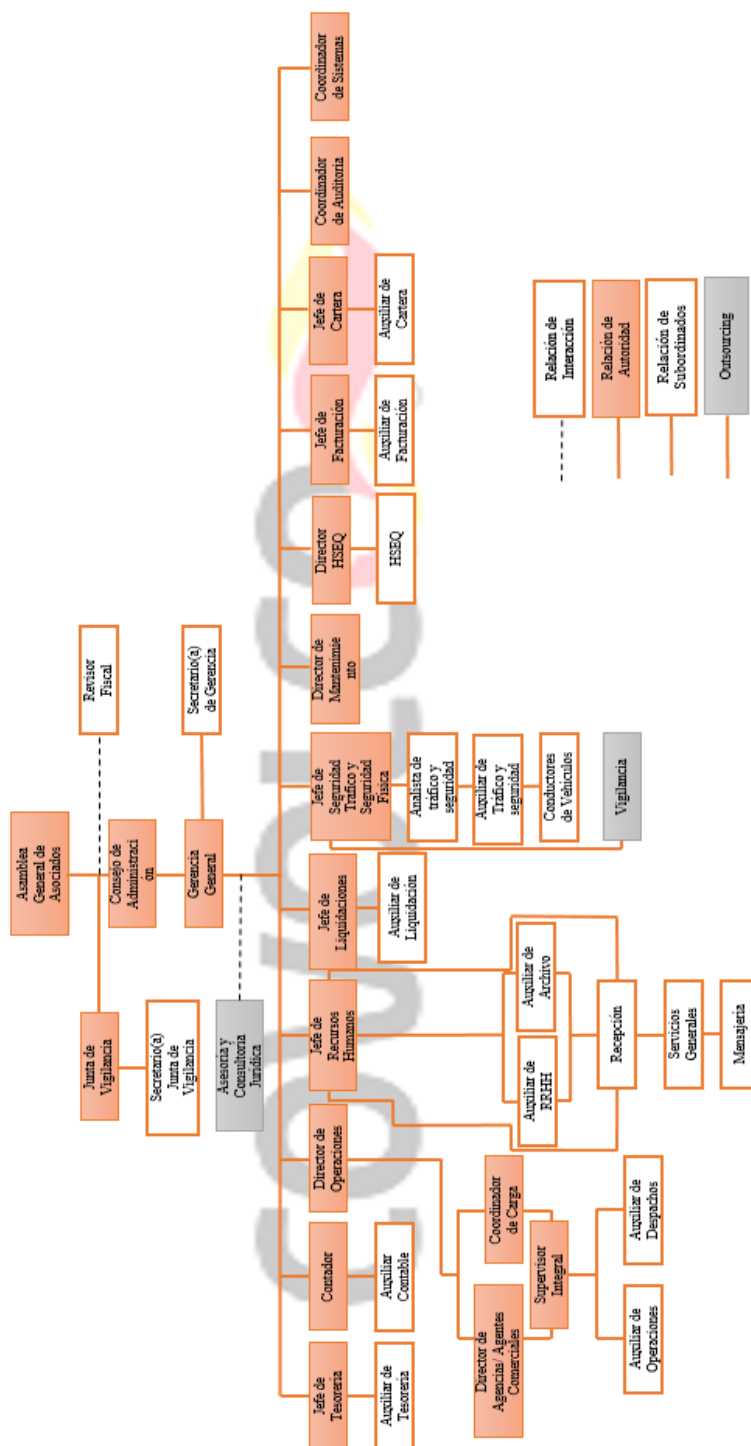


Figura 26. Reestructuración del organigrama

Definición de Cargos

De acuerdo al organigrama se establecen la cantidad de cargos y el nivel de jerarquía en que se encuentran, en total se tienen 40 cargos a nivel administrativo sede principal Bucaramanga, estos son:

Relación de interacción

- Revisor fiscal

Relación de autoridad

- Asamblea general de asociados
- Consejo de administración
- Junta de vigilancia
- Gerencia general
- Jefe de tesorería
- Contador
- Director de operaciones
- Jefe de recursos humanos
- Jefe de liquidaciones
- Jefe de seguridad tráfico y seguridad física
- Director de mantenimiento
- Director HSEQ
- Jefe de facturación
- Jefe de cartera
- Coordinador de auditoria
- Coordinador de sistemas

- Director de agencias/ Agentes comerciales
- Coordinador de carga
- Supervisor integral

Relación de subordinados

- Secretaria de junta directiva
- Secretaria de gerencia
- Auxiliar de tesorería
- Auxiliar contable
- Auxiliar de liquidación
- HSEQ
- Auxiliar de facturación
- Auxiliar de cartera
- Analista de tráfico y seguridad
- Auxiliar de tráfico y seguridad
- Auxiliar de RRHH
- Auxiliar de archivo
- Auxiliar de operaciones
- Auxiliar de despachos
- Conductores de vehículos
- Recepción
- Servicios generales
- Mensajería

Outsourcing

- Asesoría y consultoría jurídica
- Vigilancia

Ya definidos los cargos se tiene que: de los 40 cargos, 19 son de autoridad, 19 de subordinación y 2 de outsourcing.

Componentes del cargo

Una vez Restructurado el organigrama se pueden definir los componentes principales del cargo:

- Requisitos
- Funcionalidad
- Competencia

Para poder definir qué información es importante en los factores del perfil se recopiló información de acuerdo al autor Chiavenato donde se especifica las tareas y funciones como:

- ¿Cuál es la ubicación en el organigrama?
- ¿Qué hace el ocupante?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?

Se llega a la conclusión que está relacionado en los siguientes factores.

- Características del cargo
- Funcionalidad del cargo ¿Qué hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Por qué lo hace?
- Conocimientos del cargo

La especificación de cada factor quedó de la siguiente manera:

Tabla 7.

Componentes del cargo

Componente	Factores	Especificación del factor
Requisitos	Características del cargo	Jefe inmediato
		Nombre del cargo
		Cargos que le reportan
		Nivel de educación
		Edad (rango)
		Experiencias
		Requisitos físicos y mentales
Funcionalidad	¿Qué hace? ¿Cuándo lo hace? ¿ Por qué lo hace?	Objetivo del cargo
		Responsabilidades
		Responsabilidades frente al sistema
		HSEQ
		Funciones principales
Competencias	Conocimientos del cargo	Formación
		Conocimientos
		Habilidades
		Exámenes ocupacionales

➤ Etapa 2. Preparación

Análisis de cargos

Esta etapa consiste en escoger el mejor método que me permita recolectar información clara y real de la empresa, para poder complementar los perfiles de cada uno de los cargos. En la siguiente tabla se muestra las ventajas y desventajas de los métodos utilizados para recoger la información según Chiavenato son: observación directa, cuestionario, entrevista directa, métodos mixtos; En este caso solo se utilizará tres de los cuatro métodos dados a conocer por Chiavenato.

Tabla 8.

Métodos para análisis de cargos

Método	Ventajas	Desventajas
Entrevista Directa	• Proporciona información real del puesto de trabajo. • Garantiza una interacción y participación de ambas partes y permite eliminar dudas y desconfianza.	• Falta de disposición de la persona a entrevistar • Mala estructuración de la entrevista arrojando resultados erróneos e información poco valiosa
Observación directa	• Permite detallar con exactitud las tareas que debe cumplir el ocupante del cargo • Genera participación dinámica del analista, a la expectativa de lo que se presente en el instante de la observación • Permite la medición de conducta real comparado con la opinión de la persona a la cual se está evaluando	• Se requiere un periodo de tiempo extenso para realizar la observación con total éxito. • El ocupante del cargo puede incomodarse y generar una conducta distinta a la realmente realiza en su desempeño diario
	• Cuestionario bien estructurado genera	• Si no está bien estructurado y claro, el ocupante del

Método	Ventajas	Desventajas
Cuestionario	obtención de la información valiosa acerca del cargo • Permite hacer comparaciones y verificar la veracidad de la información	cargo puede confundirse y generar distorsión de la información • Falta de disposición del empleado

Después de haber analizado la información, y el comparativo ventajas-desventajas de los métodos, se escogió la combinación de los tres métodos mencionados anteriormente en la tabla.

Entrevista Directa: Se logró entrevistar al empleado para recolectar la mayor información posible sobre el conocimiento de sus funciones dentro del puesto de trabajo, responsabilidades del cargo, entre otras.

Observación Directa: Este análisis fue de vital importancia, dado que se pudo observar detenidamente algunos de los comportamientos y actividades que realiza el colaborador dentro del puesto de trabajo, allí se identificó algunas de las funciones que, si cumplen con lo estipulado por el manual, y otras que no son coherentes con el cargo que ocupa.

Cuestionario: el personal que no se evaluó en los puntos anteriores del análisis, se evaluó con esta herramienta, que facilitó la transferencia de información y de esta forma evaluar el conocimiento del empleado respecto de sus funciones laborales. (Apéndice D)

En la siguiente figura se observa el encabezado utilizado.

COVOLCO

Cuestionario Perfil de Cargo

Esta Cuestionario tiene como fin, recolectar la mayor información posible sobre el conocimiento de los deberes y responsabilidades que usted como colaborador cumple en el puesto de trabajo, con el objetivo de realizar un análisis y descripción de cargos.

**Obligatorio*

Nombre: *

Tu respuesta

Nombre del cargo que ocupa: *

Tu respuesta

Figura 27. Encabezado Cuestionario perfil de cargo

Resultados Del Cuestionario

A Continuación, se relacionan algunas de las preguntas realizadas en el cuestionario de perfil de cargo y su respectivo análisis.

- ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior?

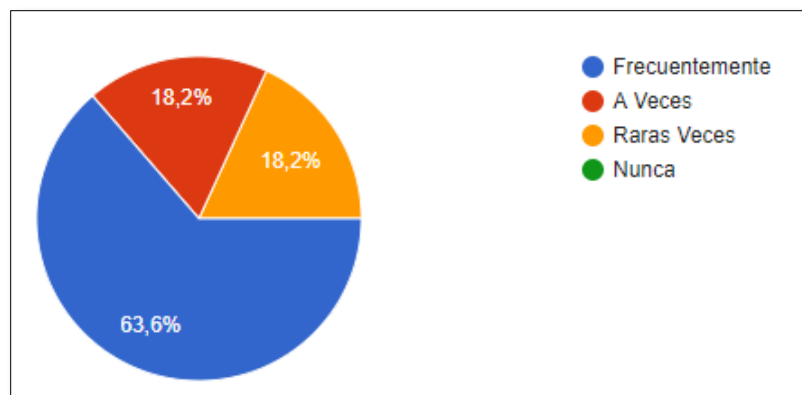


Figura 28. Frecuencia de supervisión de superior

Análisis: el 63.6% del personal encuestado considera que frecuentemente recibe supervisión ya sea de su superior o jefe, acerca de las actividades que realiza y los resultados esperados

producto de las tareas asignadas, esto puede traer algunas ventajas a la organización tales como: mayor productividad, uso óptimo de recursos, rentabilidad en cada una de las actividades realizadas, contribuir a la mejora de las condiciones laborales.

- Relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo:

Conocimiento en sistemas de gestión, auditorías, planteamiento de mejoras, análisis de costos, optimización de recursos.
Mi experiencia en Administración y Procesos Contable- Excelente Atención al Público.
CONOCIMIENTO TRIBUTARIOS, CONTABLES, DE NIIF
UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE, MANEJO ADECUADO DE LOS PROGRAMAS QUE SE UTILIZAN COMO SYSCOM Y NEOGESTION, BUENA REDACCION PARA ENVIAR CORREOS ELECTRONICOS.
Manejo de herramientas como Word, EXcel y demas programas que sean necesarios para cumplir mis labores. manejo de herramienta de trazabilidad Neogestion Uso de Siscom Nomina y Transporte Servicio al cliente. y demás que la empresa me brinda para cumplir a cabalidad con mis responsabilidades.
+ Comunicación Asertiva + Asientos Contables + Archivo
Herramientas ofimáticas, servicio al cliente, experiencia en el cargo
MANEJO BASICO DE EXCEL.
Excel

Figura 29. Conocimientos en el puesto de trabajo

Análisis: Por la información recolectada la mayoría del personal expresa que dentro de su labor también es necesario el conocimiento básico en algunos aspectos que no son netamente del cargo que ocupa, y que de alguna manera puede complementarse con las actividades que realizan en su jornada laboral.

- ¿Su cargo exige supervisión de personas?

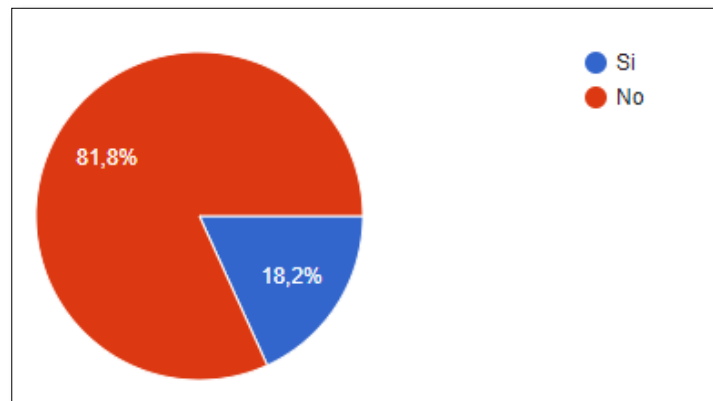


Figura 30. supervisión de personas

Análisis: el 81,8% del personal encuestado expresa que el cargo que ocupa no exige supervisión de personal, esto puede darse por varios factores: 1. El cargo que ocupa el trabajador no involucra temas organizativos o económicos por ende no requiere de una supervisión constante, 2. Hay desconocimiento acerca de la evaluación que se le debe realizar al empleado donde se verifica si este está cumpliendo adecuadamente con las labores establecidas en el perfil de cargos.

- Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo:

presento propuestas, las decisiones son tomadas por el director del departamento y la gerencia.
Mi cargo es un Ente de Control que audita y revisa que se Descuente y se liquide correctamente cada viaje que realiza el Transportador Tercero y que no le quede debiendo a la Empresa. Y mi responsabilidad es velar por el capital de la empresa para que se cancele correctamente cada viaje. con una previa revisión de lo contabilizado y lo que se va a cancelar. Mi cargo me exige estar pendiente de las políticas y controles trazados por la empresa para poder realizar el proceso sin errores.
PRESENTAR INFORMES, AJUSTE DE CUENTAS.
EN CUANTO AL ENVIO DE LA CORRESPONDENCIA DEPENDIENDO LA URGENCIA DECIDO POR CUAL MENSAJERIA ENVIARLA.
No tomo decisiones, ya que primera deben ser consultadas y aprobadas para saber la desicion final.
A qué facturas aplicar pagos, Qué tiempo dedicar a sólo faltantes
Las decisiones del cargo siempre se toman de acuerdo a los lineamientos del asesor tributario, contador, revisor fiscal y gerencia
IDENTIFICAR Y CLASIFICAR LAS CUENTAS CORRECTAS AL MOMENTO CONTABILIZAR, ENVIAR CORREOS ELECTRONICOS A LOS COMPAÑEROS QUE VIATICAN Y NO LEGALIZAN LOS ANTICIPOS.

Figura 31. Decisiones en el desempeño del cargo

Análisis: El personal encuestado expresa tener ciertos conocimientos acerca de las decisiones que debe tomar en el desempeño del cargo que ocupa, por lo que este se debe verificar en el manual de funciones, responsabilidades y competencias del trabajador (apéndice E) para corroborar que efectivamente si corresponde o por el contrario instruir al empleado en las decisiones que debe tomar frente al cargo que ocupa.

➤ Etapa 3. Realización

En esta fase se obtienen los datos de cada uno de los puestos que seguidamente se van a diseñar, utilizando los métodos escogidos en la etapa 2, luego se redactó y generó el documento con la información para ser presentada al tutor encargado, quien con su experiencia y conocimiento del proceso de GTH, dió detalles más claros y puntuales de lo planteado, con el propósito de realizar las correcciones pertinentes y por último presentar el documento final de lo que sería el manual de funciones, responsabilidades y competencias del cargo (apéndice E).

Diseño y definición de formato

Una de las actividades que se realizaron en esta fase, Fue diseñar el formato de perfiles, el cual permite recoger la información oportuna del cargo. (Apéndice E)

A continuación, el formato de perfiles de cargo

COVOLCO		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
MANUAL DE FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Jefe Inmediato			
Nombre del Cargo			
Cargos que le reportan			
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EDAD	
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
TECNICO			
UNIVERSITARIO			
DETALLE DE LA PROFESIÓN		EXPERIENCIA	
		No requiere experiencia	
		1 a 6 meses	
		1 año	
		3 a 5 años	
		DETALLE DE LA EXPERIENCIA	
		EQUIVALENCIA	

REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES				
CARGA FÍSICA	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
Parición Sedente				
Parición Biped				
Matricidad Fina				
Matricidad Gruesa				
Dextreza Manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
CARGA MENTAL	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
Producir información oral/escrita				
Memorización de Información				
Análisis de Información				
Emitir reportar rápido				
Atención				
Concentración				
Repetitividad				
FUNCIONALIDAD DEL CARGO				
OBJETIVO	RESPONSABILIDADES			
	PERTENENCIA PERSONAL			
	MAQUINA EQUIPOS E HERRAMIENTAS			
	FORMACIÓN CONFIDENCIAL			
	VIDA, SALUD O SEGURIDAD DE			
RESPONSABILIDADES FRENTES HSEQ	FUNCIONES PRINCIPALES			

COMPETENCIA LABORAL			
FORMACIÓN		HABILIDADES	
CONOCIMIENTOS EN OFFICE INTERNET INGLES OTROS		ATENCION AL CLIENTE INTEGRIDAD ACTITUD APTITUD ORGANIZACIÓN TRABAJO BAJO PRESIÓN TRABAJO EN EQUIPO RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
EXAMENES OCUPACIONALES			
TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Medico Ocupacional con énfasis Osteomuscular			
Audiometría			
Optometría			
Espirometría			
Test Psicológico			
Cordinación motriz			
Laboratorio (Perfil Lipídico, colesterol total)			
I: Ingreso, P: Periodico, E: Egreso			

Figura 32. Formato Perfil de Cargo

6.3 Evaluación de Desempeño

De las funciones fundamentales que tiene el Jefe de Recurso Humano, es llevar a cabo el control de todos los procesos relacionados en esta área de la empresa. Esta herramienta también llamada evaluación de rendimiento, es un sistema formal que permite estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales del empleado, para ser más puntuales, mide la actuación de cada colaborador en función de las actividades a realizar en su puesto de trabajo, objetivos y resultados que este debe alcanzar, su capacidad de solucionar problemas y como los aborda dentro del mismo campo laboral. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2008)

La empresa COVOLCO contaba con una evaluación de desempeño que era aplicada por el departamento de recursos humanos, sin embargo a lo largo de este proyecto se realiza una nueva evaluación de desempeño que es adoptada por la empresa debido a que la anterior no estaba diseñada en función de las competencias y por ende tenía que ser reestructurada para aportar resultados precisos sobre las habilidades, competencias, comportamientos y compromisos de los empleados al momento de vincularse con la empresa. (Apéndice F)

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

Para realizar el desarrollo de la evaluación de desempeño se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Tipo de evaluación
- Criterios a evaluar

Tipo de evaluación: Para determinar cuál evaluación de desempeño se adapta a las condiciones y requerimientos se debe definir las necesidades de la empresa COVOLCO. Existen varias maneras de evaluar el desempeño de los trabajadores, pero de acuerdo con misión y visión de la empresa se determina que el mejor método de evaluación es la evaluación de desempeño 360° ya que esta no solo tiene en cuenta un criterio si no la interacción con las partes más cercanas al empleado. Es evaluado por pares que se encuentren en su mismo rango, su superior directo y un empleado de otra área en la cual se tenga una relación o interacción.

De acuerdo al método de evaluación de desempeño se establecen la forma de evaluar al personal administrativo de la empresa COVOLCO según el organigrama de la empresa.

Tabla 9.

Evaluadores

Cargo	Superior	Igual	Inferior
Auxiliar De Tesorería	Jefe de tesorería	Contador	
Jefe De Tesorería	Gerencia general	Jefe de liquidaciones	Auxiliar de tesorería
Auxiliar Contable	Contador	Auxiliar contable	
Contador	Gerencia general	Jefe de liquidaciones	Auxiliar contable
Auxiliar De Operaciones	Supervisor integral	Auxiliar de despachos	
Auxiliar De Despachos	Supervisor integral	Auxiliar de operaciones	
Supervisor Integral	Director de agentes comerciales	HSEQ	Auxiliar de operaciones
Director De Agentes Comerciales	Director de operaciones	Coordinador de carga	Supervisor integral
Coordinador De Carga	Director de operaciones	Director de agentes comerciales	Supervisor integral
Servicios Generales	Jefe re recursos humanos		
Recepción	Jefe de recursos humanos		Servicios generales
Auxiliar De RR.HH.	Jefe de recursos humanos	Auxiliar archivo	Recepción

Cargo	Superior	Igual	Inferior
Auxiliar De Archivo	Jefe de recursos humanos	Auxiliar de archivo	Recepción
Jefe De RR.HH.	Gerente general	Director HSEQ	Auxiliar de RRHH
Auxiliar De Liquidaciones	Jefe de liquidaciones	Auxiliar de cartera	Recepción
Vigilancia	Jefe de seguridad	Recepción	Servicios generales
Conductores De Vehículos	Auxiliar de tráfico y seguridad		
Auxiliar De Tráfico Y Seguridad	Analista de tráfico y seguridad	Auxiliar HSEQ	Conductores de vehículos
Analista De Tráfico Y Seguridad	Jefe de seguridad	HSEQ	Auxiliar de tráfico y seguridad
Jefe De Tráfico Y Seguridad	Gerencia general	Director de mantenimiento	Analista de tráfico y seguridad
Director De Mantenimiento	Gerencia general	Director de HSEQ	HSEQ
HSEQ	Director de HSEQ		Auxiliar de RRHH
Director HSEQ	Gerente general	Jefe de RRHH	HSEQ
Auxiliar De Facturación	Jefe de facturación	Auxiliar de cartera	
Jefe De Facturación	Gerencia general	Jefe de cartera	Auxiliar de facturación
Auxiliar De Cartera	Jefe de cartera	Auxiliar contable	
Jefe De Cartera	Gerencia general	Jefe de tesorería	Auxiliar de cartera
Coordinador De Auditoria	Gerencia general	Director HSEQ	HSEQ
Coordinador De Sistemas	Gerencia general	Directo de mantenimiento	
Secretaria De Gerencia	Gerencia general	Jefe de recursos humanos	

Cargo	Superior	Igual	Inferior
Consejo De Administración (Jefe)	Asamblea general de asociados		Gerencia general
Junta De Vigilancia	Asamblea general de asociados	Revisor fiscal	Secretaria de vigilancia
Secretaria De Vigilancia	Junta de vigilancia		HSEQ
Mensajero	Jefe de RRHH	Recepción	

Criterios a Evaluar:

Los criterios de evaluación de desempeño de la empresa COVOLCO se establecieron de acuerdo con la misión y visión en la cual está enmarcada en los principios de honestidad, solidaridad y respeto, contando con personal competente y motivado ofreciendo calidad en el servicio.

Los criterios establecidos en la evaluación de desempeño son los siguientes:

- Comunicación:
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Motivación
- Presentación personal
- Cooperación y actitud
- Capacidad
- Participación en capacitaciones.

Calificación:

Cada uno de los criterios anteriormente mencionados se calificarán en un rango de 1 a 5 Para arrojar el promedio final se tiene en cuenta la calificación del jefe superior, los pares y un subalterno o la calificación de una persona de otro departamento. Cada rango denota las características que tiene el empleado y con cual se identifica mejor el comportamiento de la persona a evaluar.

Resultados:

Los resultados de esta evaluación es el promedio de la calificación de cada uno de los evaluadores con el fin de utilizarlos para proceder a la retroalimentación en caso de ser necesario y brindar ideas para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

La evaluación de desempeño diseñada para le empresa COVOLCO es entregada y estructurada en una plantilla de Excel para la aplicación de la misma, cuenta con el formato individual, el tabulador y los resultados finales de la evaluación.

 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°	
Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Fecha	Sup. Igual Inf.
<i>dd/mm/aaaa</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional

Figura 33. Encabezado evaluación de desempeño

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	0	0	0	0,00
LIDERAZGO	0	0	0	0,00
RESPONSABILIDAD	0	0	0	0,00
MOTIVACIÓN	0	0	0	0,00
PRESENTACIÓN PERSONAL	0	0	0	0,00
COOPERACIÓN Y ACTITUD	0	0	0	0,00
CAPACIDAD	0	0	0	0,00
PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES	0	0	0	0,00
AMBIENTE LABORAL	0	0	0	0,00
TOTALES	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 34. Puntuación en Porcentaje



Figura 35. Gráfica resultados 360 grados radar

La grafica de resultados 360° radar permite visualizar el estado actual de la empresa y el estado ideal en el que debería encontrarse partiendo de los criterios establecidos en la evaluación de desempeño.

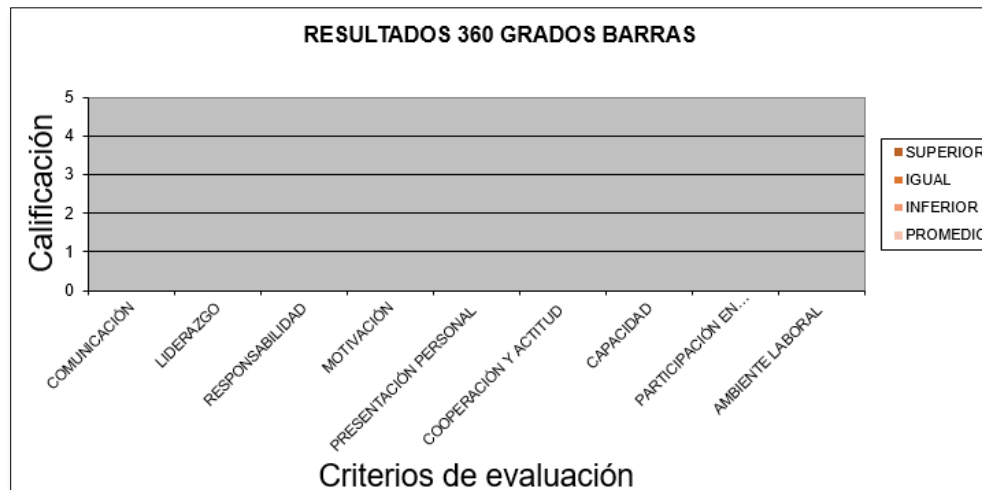


Figura 36. Gráfica resultados 360 grados barras

6.4 Selección de personal

Esta mejora parte de la necesidad de la empresa de contar con el personal idóneo y apto para realizar cada una de las actividades asignadas dentro del puesto de trabajo y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas. Este proceso se convierte en el más importante dentro de la organización, debido a que depende es su desarrollo de una buena gestión y de esa forma la empresa pueda cumplir con la proyección de crecimiento establecida.

Este proceso se compone de procedimientos que se deben realizar donde se involucre todas las áreas dentro de la organización, teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas manejan reclutamiento de personal tanto interno como externo y esto permite que la demanda de personal sea amplia y con mayores oportunidades de crecer dentro de la compañía. (Apéndice G)

Como primera medida es anticiparse a las necesidades futuras de la organización en lo que se refiere a los colaboradores, es vital revisar si se cuenta con personal suficiente para el desarrollo normal de las actividades diarias, o de la forma más sencilla de ocupar una vacante, el propósito

es determinar la calificación y el número de personas necesarias para desempeñar los deberes asignados dentro de un área específica.

6.4.1 Proceso De Selección Se puede considerar que inicialmente este proceso es el más importante en la Gestión del Talento Humano, que permite a la empresa reclutar el personal adecuado, capacitado y talentoso para la vacante que se requiera. Como primera necesidad se propuso crear el Protocolo de selección y reclutamiento de personal para la empresa COVOLCO. (Apéndice G)

A Continuación, el encabezado de protocolo de selección y contratación de personal.

	PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
Elaboró: Nataly Andrea Mayorga Chacón Jaldary Stefania Gomez Aguas	Supervisó: Wilder Leonardo Perez Director HSEQ

Figura 37. encabezado protocolo de selección de personal

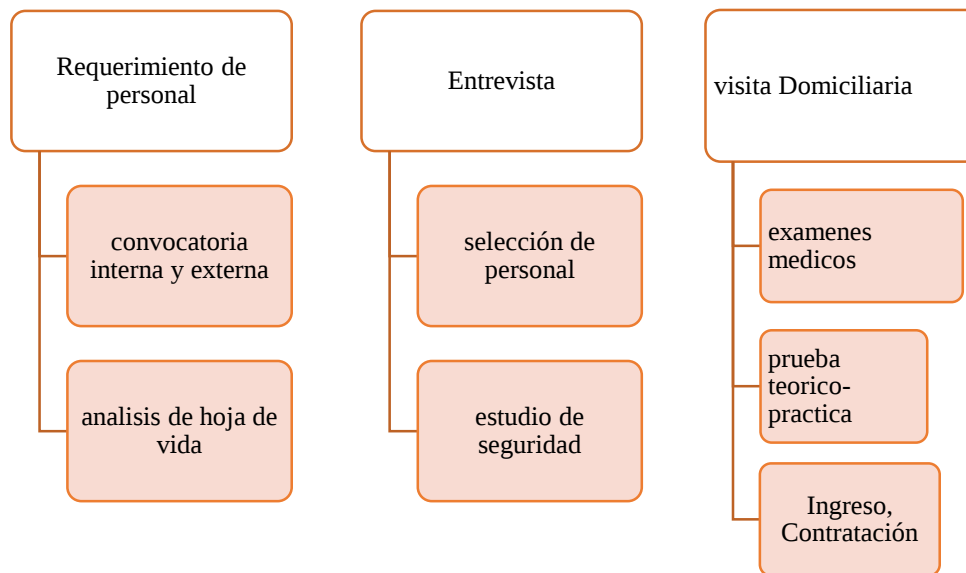


Figura 38. Proceso de selección de personal

1. Requerimiento del personal: cada una de las áreas estudia la necesidad de personal, ya sea para el reemplazo o creación de un cargo que contribuya a su fortalecimiento. Toda solicitud de personal debe pasar a gerencia para su debida autorización, en caso de que se requiera y según la complejidad del perfil del cargo (Altos cargos) deben estar sujetos previa autorización del Consejo de Administración.

2. Convocatoria interna y externa: una vez ya autorizada la vinculación de la persona, o la vacante disponible, se analiza la posibilidad de realizar primeramente una convocatoria interna, en caso de contar con la persona dentro de la Cooperativa que cumpla con el perfil requerido; de lo contrario esta convocatoria se realizara de forma externa, por medio de bolsas de empleo y/o publicaciones vía internet. Esta actividad se realiza tanto para cargos nuevos como para cargos ya existentes.

3. Análisis de Hoja de Vida: Se realiza un análisis de las hojas de vida según la información suministrada por:

- Verificación del Perfil, Se válida la información detallada de la hoja de vida vs. Perfil del Cargo. (apéndice E)
- Verificación de referencias, se validará la experiencia laboral del candidato, incluyendo actitudes y ejecución de sus funciones. En caso que el proceso de selección sea apoyado por una empresa externa, se tendrá en cuenta únicamente el informe generado por la empresa.
- Se realiza pruebas psicotécnicas al candidato con apoyo de un psicólogo certificado para esta actividad.

4. Entrevista: La entrevista es realizada con el fin de profundizar en la información suministrada en la hoja de vida, igualmente se evalúa aspectos como el desenvolvimiento de la persona, la experiencia en cargos similares y la preparación recibida para desempeñar el cargo requerido; esta actividad será realizada en conjunto con la gerencia y el jefe del departamento solicitante.

5. Selección: La selección es realizada comparando los aspirantes al cargo de acuerdo a la manera como se desenvolvieron en la entrevista y a las competencias que mostraron en su hoja de vida, eligiendo el candidato que según dichos conceptos será la persona idónea para el cargo.

6. Estudio de seguridad: Se realiza un estudio de seguridad en la cual se Verifica los antecedentes y las referencias de la persona a ingresar. Se debe dejar evidencia de las verificaciones efectuadas en diferentes listas restrictivas o consultas en bases de datos sobre la información de los empleados.

5. Visita Domiciliaria: Se programará y realizará visita domiciliaria al candidato al cargo, con el fin de validar las condiciones de su ambiente extra laboral.

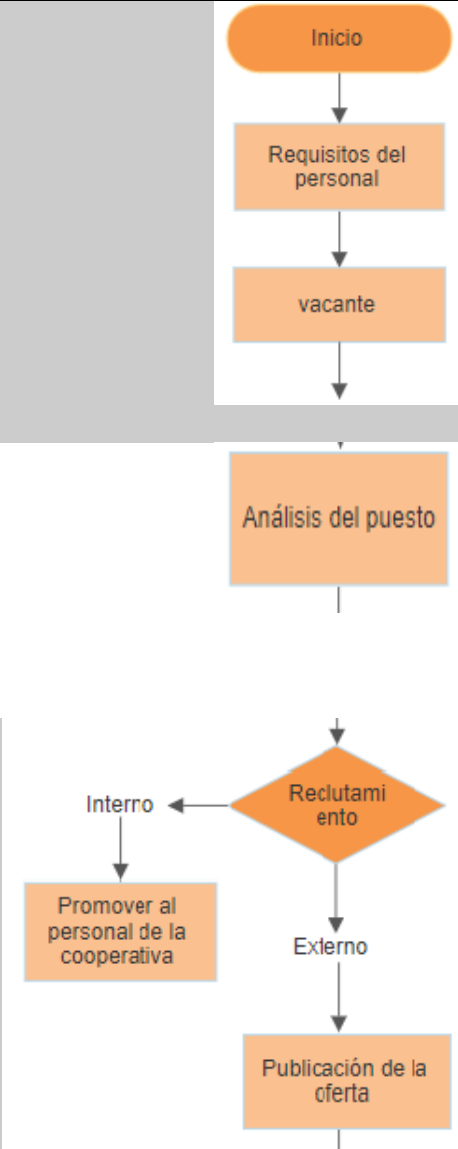
6. Exámenes Médicos: Todo el personal que vaya a ingresar o se retire de la empresa deberá realizarse exámenes médicos de forma que se controle el estado de salud de los trabajadores. El concepto de aptitud médico generado debe ser almacenado en la Hoja de vida del trabajador, todos los controles sugeridos por el médico especialista en Salud Ocupacional deben ser tenidos en cuenta para remisión médica.

9. Prueba teórico-práctica: Para el caso de los conductores, según Plan Estratégico De Seguridad se debe realizar una prueba teórico práctica con el fin de validar la idoneidad al cargo. Las pruebas serán realizadas por personal que garantice idoneidad en cada campo, según lo establecido por las leyes que rigen nuestro territorio.

10. Ingreso, Contratación: Una vez ha sido seleccionado el personal para desempeñar el cargo y se ha realizado los exámenes de ingreso, estudio de seguridad, verificación y validación de competencias técnicas, habilidades y personalidad (para conductores), se procederá a realizar contratación.

6.4.2 Procedimiento para la selección de personal. la buena selección de personal es un aspecto fundamental para así poder mantener y fortalecer la cultura y los principios organizacionales. Asimismo, se debe escoger al mejor personal para así poder cumplir la misión y visión de cada organización de una manera óptima y de calidad. A continuación, se realiza el procedimiento para la selección de personal que se compone de: flujograma, las actividades a realizarse y el responsable de realizar la actividad correspondiente

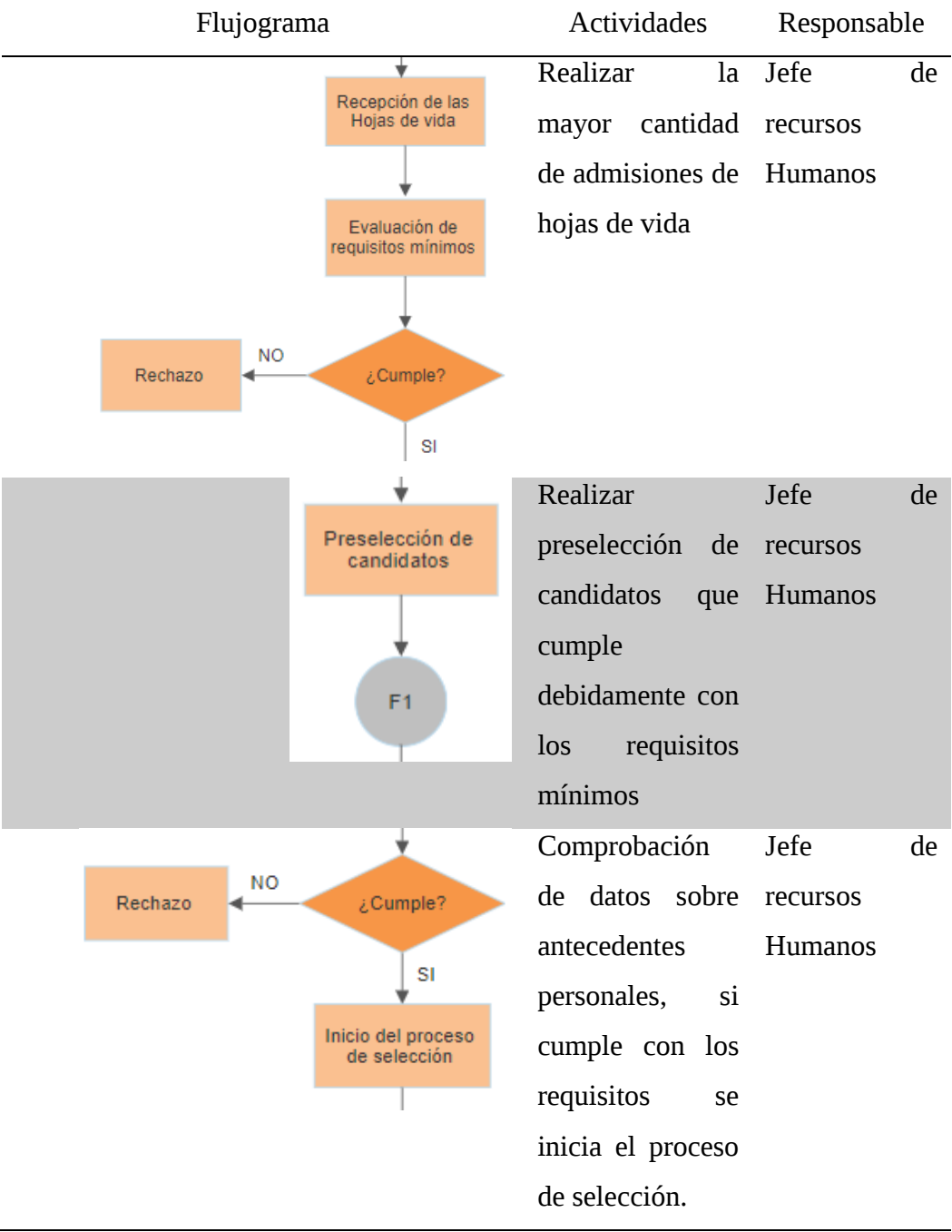
Tabla 10.
Procedimiento de selección de personal

COVOLCO		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento de Selección de Personal			
Flujograma	Actividades	Responsable	
	Se define con claridad los cargos y la cantidad de personas requeridas, según la necesidad de la cooperativa Definir habilidades y conocimientos que debe tener el aspirante al cargo Determinar cuáles serán los medios que se utilizarán para divulgar la información de la vacante	Encargado del área, gerente, consejo de administración RH Jefe de recursos Humanos Jefe de recursos Humanos	



GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

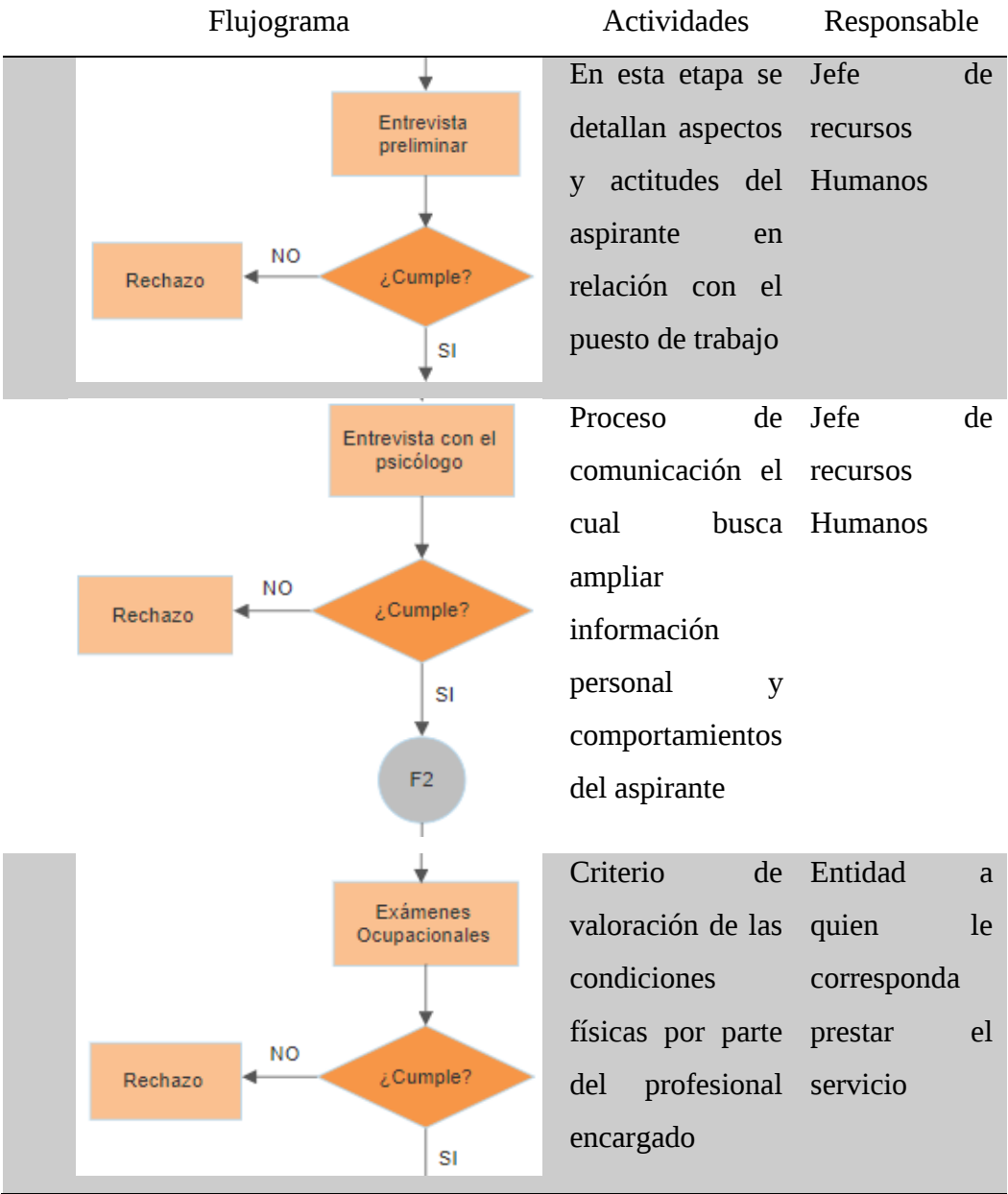
Procedimiento de Selección de Personal





GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

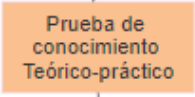
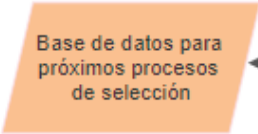
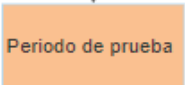
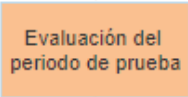
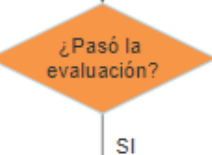
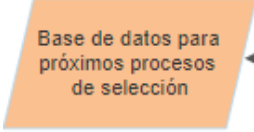
Procedimiento de Selección de Personal





GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

Procedimiento de Selección de Personal

Flujograma	Actividades	Responsable
	Medir el nivel de conocimiento del aspirante	Jefe de recursos Humanos
	conocer los hábitos y habilidades durante el desarrollo de las actividades	
		
	Orientación de las actividades que tiene que realizar el profesional dentro de su puesto de trabajo	Jefe de recursos Humanos
	Análisis y evaluación de las aptitudes, habilidades y conocimientos dados en el periodo de prueba	Jefe de recursos Humanos
		
		



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento de Selección de Personal

Flujograma	Actividades	Responsable
<pre> graph TD A[Contratación] --> B([Fin]) </pre>	Calificación final del aspirante idóneo y capacitado para el cargo.	Jefe de recursos Humanos

6.5 Clima Laboral

La construcción de un clima laboral favorable es responsabilidad de todos los miembros de la organización, por lo que este influye directamente en la productividad, efectividad y la satisfacción de los trabajadores. Siempre se debe procurar crear ambientes de trabajo alineados con valores y principios, que sea respetuoso, colaborativo, dinámico, responsable, pero que sobre todo ayude al incremento de la productividad individual y colectiva, que se incremente la calidad de las labores y se alcancen los objetivos propuestos por la empresa.

Algunos de los aspectos más importantes para tener un clima laboral idóneo al interior de la empresa y fundamentales al momento de evaluar el clima laboral son los siguientes:

1. Promover el Respeto, Esta es la base que ayuda inicialmente y durante todo el proceso laboral del empleado a recibir y de igual manera fomentar la armonía del equipo, también va muy de la mano de la persona líder o el que esté a cargo del grupo de trabajo
2. Buscar la opinión o en otras palabras el Feedback con sus colaboradores, es importante que cada empleado perteneciente a la organización sienta que su labor es de aporte e

importancia para el cumplimiento de objetivos, que su opinión sea escuchada y valorada por los mismos miembros de su equipo.

3. Capacidad de Liderazgo, permite que el empleado pueda tomar decisiones asertivas y en pro del beneficio colectivo, esto hace que se fomente un clima laboral positivo y con altas probabilidades de seguir fortaleciéndose.
4. Reconocimiento hacia los empleados, es importante en el caso de COVOLCO que se reconozca cuando el empleado sobresale y hace bien su trabajo, cumple puntualmente con las actividades que se le asigna, esto también motiva a que el trabajador de más de lo esperado.
5. Lugar de trabajo adecuado, el lugar de trabajo se puede considerar como el segundo lugar donde el empleado pasa más tiempo de su día a día, por lo tanto, este debe ser de agrado y con las mejores condiciones (iluminación, espacio, limpieza). Esto permite que el empleado pueda realizar sus actividades de manera más eficiente.
6. Flexibilidad Horaria, en COVOLCO la mayoría del personal administrativo permanece en oficinas y este trabajo podría llegar a ser muy monótono y desgastante para el empleado, por lo que la flexibilidad ayuda a que el empleado pueda realizar actividades no relacionadas con el trabajo pero que si ayudan a la conciliación familiar y personal.
7. Procesos, tareas y organización, es fundamental que el empleado pueda disponer de los procedimientos y protocolos que estén relacionados con el cargo que ocupa o el puesto de trabajo, si estos puntos son claros, ayuda rápidamente al crecimiento organizacional y al cumplimiento de metas y objetivos.

8. Fomentar espacios de recreación, realizar actividades que están fuera del espacio empresarial, fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo, la integración, el compromiso, y combate el estrés que se pueda estar dando dentro del ámbito laboral.

La imagen que se muestra a continuación, es el encabezado del cuestionario que se realizó Al personal administrativo en la empresa COVOLCO (Apéndice H)

The image shows the header of a survey form. At the top, the company logo 'COVOLCO' is displayed in large, bold, black letters. To the right of the text is a stylized graphic of a red and yellow flame or ribbon, with a registered trademark symbol (®) to its right. Below the logo, the title 'Encuesta Clima Laboral' is centered. Underneath the title, a small line of text states: 'Esta encuesta esta diseñada con el propósito de Evaluar, Analizar y Medir el estado del Clima Laboral en la empresa.' The first question is '1. ¿En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?'. Below the question are three radio button options: 'Nunca', 'A Veces', and 'Con Frecuencia'. The entire form is set against a background of light orange and white.

Figura 39. Encabezado Encuesta clima laboral

Resultados del cuestionario

A continuación, se relacionan algunas de las preguntas realizadas y su análisis respectivo

- ¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

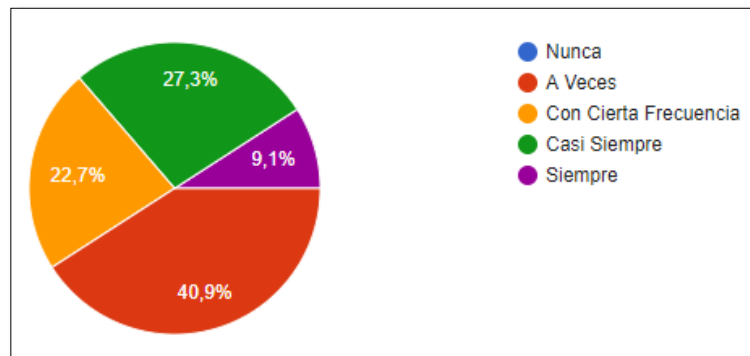


Figura 40. participación en actividades culturales

Análisis: el 40,9% del personal encuestado expresa participar en pocas ocasiones (a veces) de las actividades culturales y recreativas fomentadas por la empresa, esto puede darse por varios factores: 1. La misma empresa no promueve con anterioridad la realización de las actividades, 2. La fecha en la cual la empresa busca realizar la actividad como por ejemplo un Domingo, donde la persona dedica ese tiempo a la unión familiar, por lo que resulta inadecuada, 3. Las actividades propuestas son de poco interés para el personal.

- ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

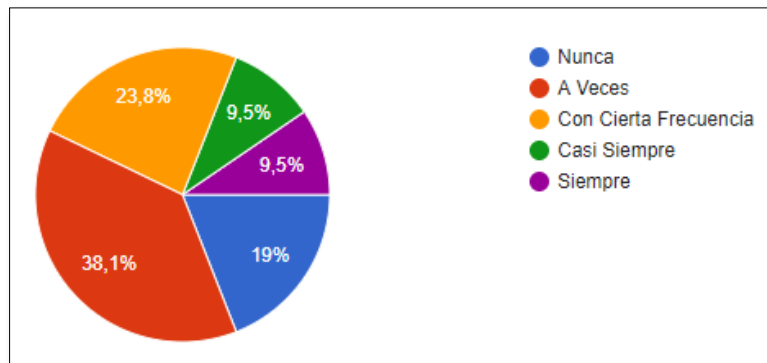


Figura 41. Nivel de motivación de personal

Análisis: el 38,1% de los empleados expresan que en pocas ocasiones (a veces) los jefes en la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal, esto puede deberse a que la organización aún no ha considerado que el mayor activo que tienen es el recurso humano, y ya es un tema de cultura y cambio de mentalidad, y capacitación, dado que el personal que trabaja motivado aumenta la productividad y genera valor para la empresa y esto la hace competitiva en el mercado.

- ¿La Organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

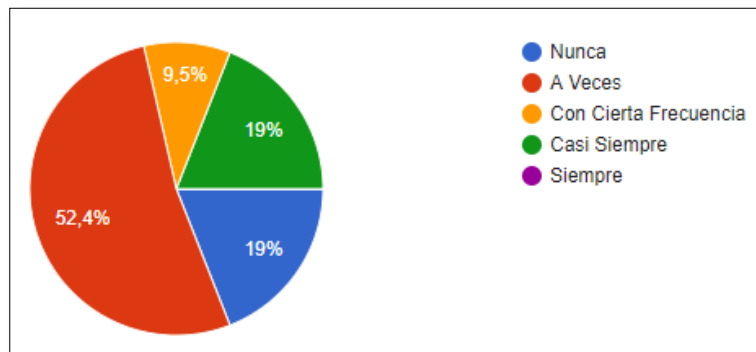


Figura 42. buenos y equitativos beneficios

Análisis: el 52,4% del personal encuestado considera que en pocas ocasiones (a veces) la organización otorga buenos y equitativos beneficios, esto de igual forma va muy relacionado a la motivación del personal, y falta de incentivos que pueden ser económicos y no económicos. Es de los aspectos importantes que Gerencia y el área de Recurso Humano debe trabajar para fortalecer. Revisar plan de incentivos (apéndice I).

- ¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?

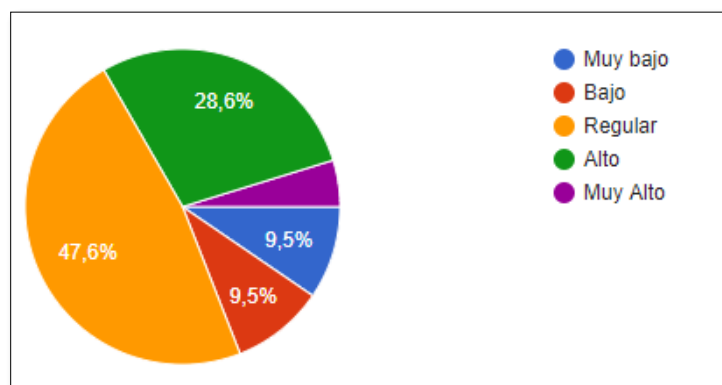


Figura 43. Compromiso para apoyar trabajos de los compañeros

Análisis: el 47,6% de los encuestados expresan tener un comportamiento Regular en cuando al nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás compañeros en la empresa, que de igual forma puede ser provocado por la motivación baja, falta de incentivos, el trabajo en equipo desfavorable, y la baja comunicación entre los mismos compañeros o con las diferentes áreas, eso causa falta de compromiso, apoyo y compañerismo por lograr un bien colectivo, por lo que debe trabajarse de manera mancomunada para que este aspecto se fortalezca.

- ¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?

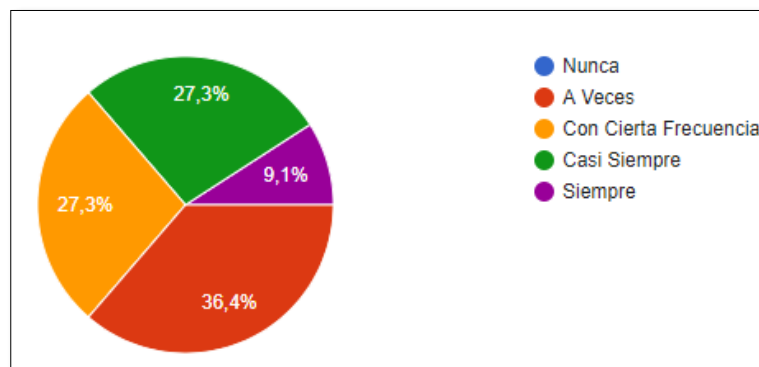


Figura 44. Reconocimiento del buen trabajo

Análisis: el 36,4% de los colaboradores de la empresa consideran que en pocas ocasiones (a veces) los jefes reconocen y valoran el trabajo realizado, es importante que el trabajador sea reconocido cuando este realiza un buen trabajo, dado que mejora el desempeño laboral y trae éxito a la organización. Este porcentaje puede significar que el jefe tenga desconocimiento de la eficiencia del trabajo de sus subordinados o que por el contrario sea indiferente al desempeño optimo del empleado.

6.6 Plan de incentivos

Esta es una herramienta que ha sido por mucho tiempo de ayuda para las empresas, dado que motiva a los colaboradores a cumplir con las metas trazadas y el desarrollo de las actividades bien hechas y sobre el tiempo estipulado. Cuando la fuerza de trabajo está motivada y comprometida es ideal para ser competitivos en el sector en que se mueva la empresa, en este caso en servicio de transporte de cargas tanto líquida como seca. Por ello cada día el departamento de recurso humano debe esforzarse en buscar diversas estrategias que motiven e incentiven al personal en la organización.

A continuación, el encabezado del plan de incentivos:

	PLAN DE INCENTIVOS
ELABORÓ: Nataly Andrea Mayorga Chacón Jaldary Stefania Gómez Aguas	SUPERVISÓ: Wilder Leonardo Pérez Director HSEQ

Figura 45. Encabezado Plan de Incentivos

Para la realización de este plan de incentivos (Apéndice I) se tuvieron en cuenta algunos factores ya planteados en la literatura (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008). Por lo que se concluyó que los aspectos más importantes para la elaboración de este plan son:

- Que sea de Beneficio tanto al trabajador como a la empresa
- Sea explícito y de fácil entendimiento para los empleados
- Motive a los empleados a ser lo más productivos posible.

- Promueva el aumento de la productividad de los recursos humanos a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retenga el personal valioso y con talento e idóneo
- Atraiga a los mejores trabajadores disponibles en el mercado.
- Ahorre cuanto sea posible (especialmente en lo referente a cargas sociales o beneficios particulares como seguros, pensiones, etc.).

Existen dos tipos de incentivos:

- Económicos
- No económicos

En el caso de Covolco se optó por el de tipo no económico, ya que en temas de incentivos económicos debe ser una decisión netamente de la junta directiva y evaluando algunos temas de recurso monetario, por lo que requiere algo más profundo, en cuanto si la empresa está dispuesta y en la capacidad de asumir este tipo de incentivo, este se deja a valoración de los entes encargados.

Se plantearon algunos aspectos que pueden generar incentivos, como se observa en la siguiente figura.

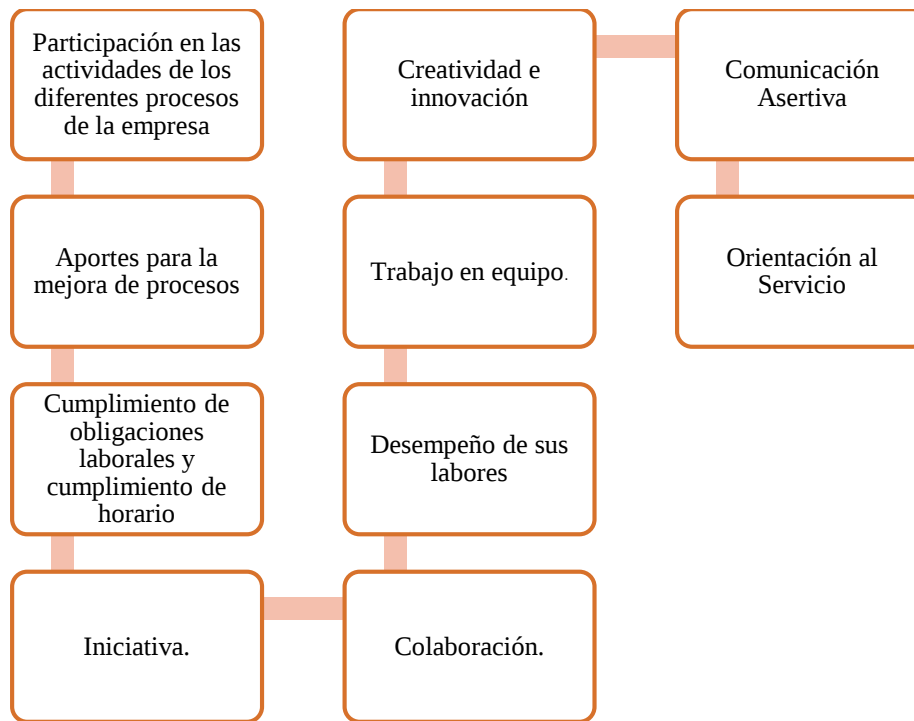


Figura 46. Aspectos para generar incentivos

Teniendo en cuenta lo anterior se propone los siguientes incentivos:

★ Elección de días libres y vacaciones

Hace que el empleado pueda dedicar tiempo a otras actividades diferentes a las laborales, y de esta forma aumente su calidad de vida y conciliación laboral y familiar. Una estrategia que podría funcionar en el caso de los días libres, sería el de cambiar horas extras del trabajador, por un día de descanso.

★ Reconocimiento de logros

Reconocerles cuando hagan un buen trabajo es importante y aumenta en ellos el positivismo y la motivación para realizar las actividades con más ganas y entusiasmo, gana el empleado y gana la empresa, con ello su productividad es mayor.

Se hará un reconocimiento público al empleado que haya cumplido satisfactoriamente con todas las actividades asignadas durante el periodo. Esta actividad se realizará en trimestre anual, ejemplo:

- Conductor más efectivo: se evaluará el desempeño del trabajador, puntualidad en la entrega, ahorro de combustible.

Integración en la empresa

Este permite que el empleado se identifique aún más con la empresa, que adopte un sentido de pertenencia y se interese más por los logros colectivos y sincronizar sus proyectos y planes con la organización.

se propone realizar espacios abiertos o comités primarios de jefes de áreas con sus respectivos colaboradores, con el objetivo de brindar acompañamiento al empleado, ayudando a fortalecer sus capacidades y ampliar el conocimiento, esto promueve una mejor comunicación entre sí.

Formación

Esta es una estrategia que se está empleando actualmente, y es el hecho de motivar al empleado a que amplíe su nivel de formación, conocimiento y de esta forma aporte significativamente al valor de la empresa, un ejemplo de ello podría ser de que la organización costee una parte o en la totalidad de la formación que complemente o sobrepase el nivel de que el empleado ya trae consigo, también podría tratarse de becas técnicas y/o profesionales.

Regalos

Este tipo de incentivo hace referencia a objetos que sean de agrado para el empleado, tales como, libretas, camisetas, relojes, audífonos, lapiceros, o algunos objetos que él pueda utilizar en su puesto de trabajo, ya sea de adorno, o por necesidad.

Estas son algunas de las propuestas planteadas para el plan de incentivos (Apéndice I) para la empresa COVOLCO, la cual aportará al cumplimiento de los objetivos y del crecimiento como organización líder.

6.7 Plan de Formación

Hoy en día la capacitación de personal es un proceso clave para que los empleados puedan desarrollar todas sus habilidades, adquirir conocimiento sobre las actividades asignadas y de esta manera aprovechando la parte teórica y práctica se lleva un proceso completo de aprendizaje en busca del crecimiento personal y de que el empleado en una oportunidad pueda ascender y ocupar cargos importantes dentro de una organización contribuyendo a la mejora continua.

Actualmente la empresa COVOLCO cuenta con un plan de formación en la cual se tienen en cuenta las capacitaciones que deben recibir los empleados para aumentar el desempeño de ellos, pero no se lleva un control o seguimiento del mismo y en muchas ocasiones no se llevan a cabo las actividades o los empleados no participan de ellas.

Metodología Del Plan De Formación

Para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento se tuvieron en cuenta:

- las responsabilidades y deberes del empleado frente al cargo que ocupa, la misión que tiene el empleado, el bienestar, talleres estipulados por las partes interesadas en enriquecer el conocimiento y aprendizaje de los empleados.
- Se establecieron las fechas con las partes interesadas las capacitaciones que se llevaran a cabo durante el año y los nombres de cada una de ellas.
- Se establecieron los responsables de llevar a cabo las actividades.

- El departamento de HSEQ llevara el control y seguimiento de las capacitaciones recibidas de cada empleado y quienes cumplieron con la totalidad de ellas.

Para la empresa COVOLCO se le entregó la plantilla elaborada en Excel ver (Apéndice J) para el plan de formación y capacitación con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de la organización.

7. Indicadores de Gestión

Para que un proceso tenga un mejoramiento continuo debe ser medido y controlado, por esta razón se emplean los indicadores de gestión que busca mostrar el desempeño de las actividades o procesos por medio de métodos cuantitativos.

Actualmente en la empresa COVOLCO no existe ningún método o sistema de indicadores relacionados con el talento humano que permita medir el desempeño de los procesos o las áreas a evaluar, por lo tanto, se diseñaron indicadores de gestión con su respectiva formulación para ser medido y controlado. El sistema de indicadores para la empresa COVOLCO está compuesto de la siguiente manera:

- Nombre del indicador: Que se quiere medir.
- Proceso: Se define cual va ser el proceso de GTH a evaluar.
- Objetivo del indicador: La importancia que requiere la implementación del indicador en el proceso.
- Fórmula: Operación cuantitativa para lograr calcular el indicador.

- Meta: Lo que se espera alcanzar al momento de medir el indicador y va de la mano con las metas del departamento de recursos humanos.
- Unidad: medida utilizada del indicador, la cual está establecida en porcentajes.
- Frecuencia: Se define la continuidad en que el indicador va ser medido, algunos indicadores de acuerdo a su descripción van a ser medidos periódicamente, trimestral o anual.
- Responsable: Se escoge la persona encargada de llevar el control y seguimiento de esta actividad.

El diseño de los indicadores (Apéndice K) se realizó con las partes interesadas en el proyecto las cuales indicaron las áreas donde requieren una evaluación y control constante, de esta manera se delegó la persona encargada de vigilar la aplicación de los mismos. como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 11.

Indicadores de Gestión

Proceso	Nombre Del Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia De Medición
Planificación	Cumplimiento de metas	$\frac{\text{metas cumplidas}}{\text{Nº de metas al año}} * 100$	100%	Anual
Reclutamiento	Recepción de hojas de vida	$\frac{\text{Hojas de vida recibidas}}{\text{Hojas de vida esperadas}} * 100$	100%	Cada vez que se necesite personal.

Proceso	Nombre Del Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia De Medición
Formación	Recursos utilizados.	$\frac{\text{Cantidad de recursos utilizados}}{\text{cantidad de recursos asignados}} * 100$	100%	Cada vez que se necesite personal.
	Personal formado	$\frac{N^{\circ} \text{ de personal formado}}{N^{\circ} \text{ de personal convocado}} * 100$	80%	Semestral
	Efectividad de capacitaciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de cpacitaciones programadas}} * 100$	100%	Semestral
	Personal aprobado	$\frac{N^{\circ} \text{ de personal aprobado}}{N^{\circ} \text{ de empleados asistidos}} * 100$	75%	Semestral
Evaluación de desempeño	Desempeño del empleado	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas con calificación } \geq 4}{N^{\circ} \text{ de personas evaluadas}} * 100$	100%	Anual
Rendimiento	Cumplimiento	$\frac{N^{\circ} \text{ de indicadores cumplidos}}{\text{total de indicadores aplicados}} * 100$	95%	Anual
Ausentismo	Incapacidades del empleado	$\frac{\text{Numero de dias perdidos}}{\text{Numero de dias trabajados}} * 100$	45%	Anual
Rotación de personal	Rotación de empleados	$\frac{\text{Numero de empleados retirados}}{\text{Promedio de empleados en la empres}} * 100$	45%	Anual

COVOLCO actualmente cuenta con un software llamado Neo-gestión donde encuentran toda la información de los empleados vinculados a la empresa entre otras aplicaciones. Para facilitar el cálculo de los indicadores de gestión y los resultados se llegó a un acuerdo con las partes interesadas en editar en el software los indicadores y dejarlos planteados para poder ser medidos y de esta manera empezar a hacer uso de esta herramienta ya que por el momento no se estaba utilizando y no cuentan con ningún indicador para medir los procesos antes mencionados. los indicadores se encuentran en el Apéndice k. De esta manera se pretende aumentar la eficiencia de los procesos y aplicar mejoras necesarias.

Cálculo de los indicadores:

Para el análisis de los indicadores se tomó como referencia cada área, pero solo pueden ser calculados los referentes a rotación de personal y evaluación de desempeño ya que la empresa no lleva control de los demás procesos y no hay una base de datos de los años o semestres anteriores.

- Rotación de personal: Para medir el indicador de rotación de personal se tuvieron en cuenta los datos de los años anteriores, se tomaron los datos de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 obteniendo la siguiente información.

https://neogestion.neoinf.com/neogestion2/portada.php

NeoGestión Admin Capacitación - Capacitación NeoGestión Miércoles, 13 de May de 2019 14:49:56

Administración Documentos Registros Indicadores Informes Otros Informes Cerrar Sesión

Comunicado Interno

Incluir Indicador Plano

Nombre: ROTACIÓN DE PERSONAL

Proceso: Gestión De Talento Humano

Objetivo del Proceso: Mejorar las condiciones de trabajo para mantener un ambiente laboral pri...

Tipo: Eficacia

Grupo: Proceso

Perspectiva: Proceso Interiores

Periodo: Anual

Fuente de información: Reportes novedades de personal, rotación departamento RRHH

Responsable: Laura Viviana Forero Durán

Autorizados: Claudia Marcela Pérez García Jonathan De Jesús Acevedo Quintero Lina María Ortiz Vega

Filtrar por: Cargo: Coordinador R.R.H.H. Área: Talento Humano Nombre: Seleccionados: 0

Seleccionar: Todos Ninguno Buscar Limpiar

Descripción: ROTACIÓN DE PERSONAL

Valores: Meta: 15 Medio: 20 Alerta: 50

Orden: Crecientes Decrecientes

Unidad de Medida: %

Fórmula: $((A+D)/2)*100/(F1+F2)/2$ Chequear

Figura 47. Indicador de Rotación de personal Neo Gestión

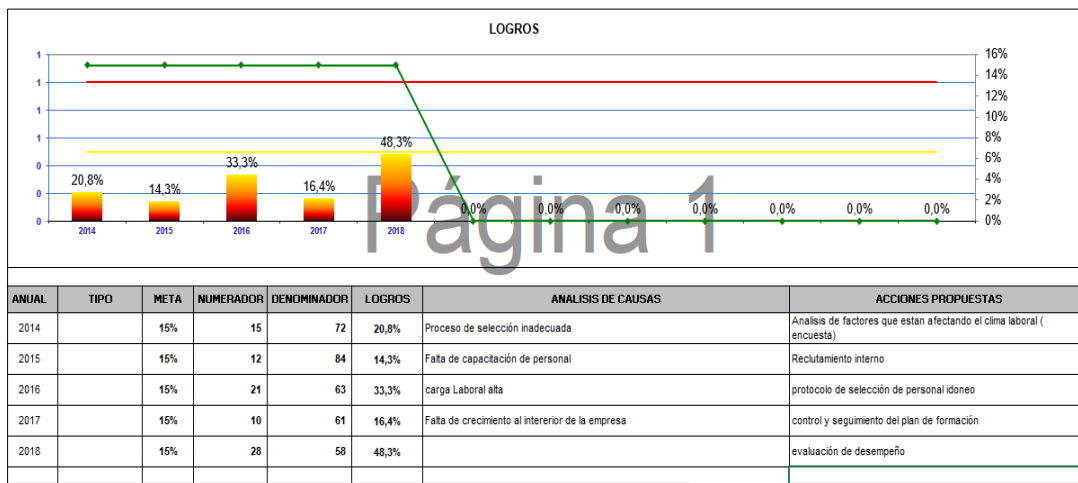


Figura 48. Grafica de Indicador de Rotación de personal Neo Gestión

Análisis:

Actualmente la empresa COVOLCO según los resultados de este indicador arroja una alta rotación del persona debido a los múltiples despidos se ha asignado más carga laboral a los

empleados que continúan vinculados con la empresa, esto está generando un mal clima laboral, generando retiros voluntarios, por esto se evidencia la importancia de que el trabajador se encuentre a gusto dentro de su lugar de trabajo, realizar un seguimiento constante del plan de formación y un adecuado reclutamiento de personal, donde los empleados puedan visualizar la oportunidad de ascender en la organización.

- **Desempeño del empleado:** Para el cálculo de este indicador se tuvo en cuenta los datos de la evaluación de desempeño del año 2017 y 2018, teniendo en cuenta que en estos años no se llevaba ningún control y seguimiento de la evaluación de desempeño y no se evaluaba a todo el personal, asumiendo que la misma era aplicada para el personal administrativo y operativo, y solo una persona era la evaluadora. Por eso se plantea por optar la evaluación de desempeño 360° y llevar un control y seguimiento para la aplicación y los resultados obtenidos de ella sean más reales.

The screenshot displays the 'EVALUACION DE DESEMPEÑO' configuration page in the NeoGestión system. The interface is structured with a sidebar on the left containing navigation links such as 'Comunicado Interno', 'Correspondencia', 'Mejoramiento Continuo', 'Novedades de Personal', 'Matriz Legal', 'Solicitud de Documentos', 'Tareas Pendientes', and 'Tareas Agendadas'. The main content area is titled 'Incluir Indicador Plano' and contains the following fields:

- Nombre:** EVALUACION DE DESEMPEÑO
- Proceso:** Gestión De Talento Humano
- Objetivo del Proceso:** Mejorar las condiciones de trabajo para mantener un ambiente laboral pr...
- Tipo:** Eficacia
- Grupo:** Proceso
- Perspectiva:** Proceso Interno
- Periodo:** Anual
- Fuente de información:** Control de divulgación de capacitaciones del personal
- Responsable:** Laura Viviana Forero Durán
- Autorizados:** A list of authorized users including Claudia Marcela Pérez García, Jonathan De Jesús Acevedo Quintero, and Lina María Ortiz Vega.
- Descripción:** Evaluación de desempeño. A = # de personas con calificación >=4, D = # de personas evaluadas.
- Valores:** Meta: 100, Medio: 80, Alerta: 10
- Orden:** Crecientes (selected), Decrecientes
- Unidad de Medida:** %
- Fórmula:** (A/D) * 100

At the bottom, there are buttons for 'Filtrar por:', 'Seleccionar: Todos Ninguno', 'Buscar', 'Limpiar', and 'Chequear'.

Figura 49. Indicador de evaluación de desempeño en Neo Gestión

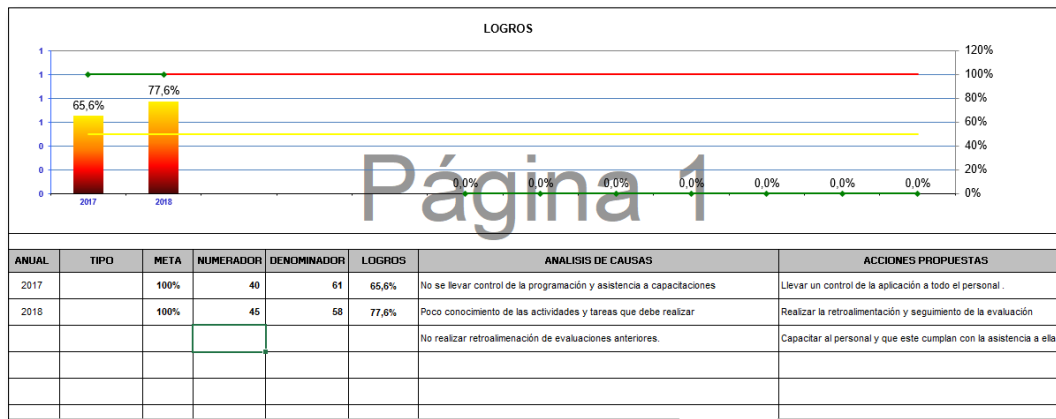


Figura 50. Grafica de Indicador de evaluación de desempeño Neo Gestión

8. Conclusiones

Por medio del diagnóstico realizado a la empresa COVOLCO se pudo determinar el estado en que se encontraba la empresa en el área de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, tomando como referencia la entrevista directa con la jefe de recursos humanos y la lista de chequeo aplicada con los criterios establecidos de los cuales arrojó solo un 44% de cumplimiento donde los puntos críticos se encontraban en la planeación, desarrollo del personal y capacitación, clima laboral e incentivos, perfiles y responsabilidades. Adicional a esto se elaboró un diagrama de Ishikawa para establecer las causas que estaban generando una alta rotación de personal y aprovechando los datos que se pudieron rescatar de evaluación de desempeño del año anterior se pudo evidenciar que no se contaba con una evaluación que pudiera medir las competencias de cada uno de los empleados por lo que era muy subjetiva y poco real los resultados obtenidos.

A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico de la empresa se formuló un plan de mejoramiento con los problemas encontrados en la GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, por lo tanto, se diseñaron diez actividades de las cuales un 90% se lograron implementar como lo fue el manual de funciones, responsabilidades y competencias, evaluación de desempeño 360°, plan de formación de personal, diseño del plan de incentivos, evaluación del clima laboral. El 10% restante que no se logró implementar fue el análisis de sobrecarga laboral debido a políticas internas de la gerencia. Por lo que se puede concluir que el plan de mejoramiento diseñado para la empresa COVOLCO se cumplió en un 95% de las actividades estipuladas.

Para la implementación de las mejoras avaladas se obtuvieron herramientas útiles para la empresa tales como: mapa de procesos de GTH, el organigrama reestructurado, manual de funciones, responsabilidades y competencias del trabajador, diseño de evaluación de desempeño 360°, protocolo de reclutamiento y selección de personal, plan de incentivos y plan de formación. De los cuales el 80% se realizó y el otro 10% queda a disposición de la empresa para su pronta ejecución.

Con la realización de la evaluación de desempeño 360° en la empresa se busca que se obtengan resultados reales partiendo de que se tuvieron en cuenta los criterios de comunicación, liderazgo, responsabilidad, motivación, presentación personal, cooperación y actitud, capacidad, participación en capacitaciones y ambiente laboral esto con el fin de reunir todas las competencias que tienen los empleados frente al cargo que ocupan logrando constituir un personal idóneo. Adicional a esto se entregó la metodología de evaluación constituida por una tabla de evaluadores con los respectivos cargos que cada uno debe evaluar.

En cuanto al plan de formación de personal que contaba la empresa se realizó la reestructuración del mismo planificando las actividades y capacitaciones que se llevaran a cabo en

el año 2019 determinando las personas encargadas de cada uno y el control en las asistencias, esto con el fin de que el empleado pueda desarrollar todas sus capacidades y enriquecer su aprendizaje teórico-práctico para que la empresa pueda contar con un personal altamente calificado.

Se formuló un sistema de indicadores aprovechando que la empresa cuenta con una herramienta llamada Neo-Gestión y que no se había utilizado, con el fin que permitiera medir los subprocesos de la gestión del talento humano formulando indicadores como la planificación, dos indicadores para el reclutamiento, tres indicadores para la formación de personal, evaluación de desempeño, rendimiento del empleado, ausentismo y rotación del personal. De los cuales dos se pudieron calcular con los datos históricos que en su momento contaba la empresa y se logró evidenciar la alta rotación en el año 2018 con un porcentaje crítico de 48,3%, en el índice de evaluación de desempeño resultados debajo de la media de un 80%, esto se debe a que no se contaba con el control y seguimiento de esta evaluación y tampoco se evaluaba a todo el personal de la empresa. Estos indicadores se diseñaron con la finalidad de llevar un control y seguimiento de todos los procesos para conocer las falencias y lograr la mejora continua en todos los subprocesos de la GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa se logró evidenciar que el 75% de los colaboradores percibe un clima laboral desfavorable. En la encuesta realizada el 38,1% de los empleados encuestados expresan que los jefes no se preocupan por mantener un nivel alto de motivación. Otro de los datos más importante y significativos es la regularidad de los empleados en cuanto al compromiso de apoyar a sus compañeros en temas laborales, la baja participación en las jornadas recreativas creadas por la empresa y el otorgar buenos y equitativos beneficios al trabajador con un 47,6%, 40,9%, y 52,4% respectivamente.

9. Recomendaciones

En todo el proceso de desarrollo del proyecto se pudo evidenciar que la mayoría de información que corresponde a la gestión del talento humano se encuentra en el departamento de HSEQ, por esto se recomienda que el departamento de RRHH se apropie de toda la información y realice un control y seguimiento de la gestión del talento humano participando en todos los procesos como evaluación de desempeño, el análisis de los indicadores, la planificación del talento humano, entre otros. Esto con la finalidad de contar con un personal idóneo para cada cargo aportando al crecimiento de la empresa, buscando las falencias que radican en ella para retroalimentarlas y buscar la mejora continua.

Aprovechando que actualmente la empresa COVOLCO cuenta con un software llamado Neo-gestión, se recomienda capacitar a todo el personal para que hagan uso oportuno de este programa, el cual permite que muchos procesos de la gestión del talento humano se realicen de manera sistemática y controlada tales como: evaluación de desempeño 360°, control de asistencia en el plan de formación y la aplicación de los indicadores. Esto con la finalidad de ahorrar trabajo y aprovechar ese tiempo para que sus empleados puedan cumplir con todas las tareas que se le asignen.

Referencias Bibliográficas

- Caicedo Loaiza, D. (2014). Mejoramiento de los Procesos de Gestión Humana en la Fundación Cottolengo. [online] red.uao.edu.co. Available at: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9576/1/T07246.pdf> [Accessed 4 Apr. 2018].
- Calderón Castillo, I. (2016). Propuesta de Mejoramiento de los Procesos de Gestión de Talento Humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial. [online] unad.edu.co. Available at: <http://repository.unad.edu.co:8080/bitstream/10596/7913/3/79424721.pdf> [Accessed 4 Apr. 2018].
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Editorial McGraw Hill.
- Covolco. (2013). [video] Directed by c. Marin. Santander, Colombia.
- Covolco. (2018). Covolco - transporte de carga líquida y seca. [online] available at: <http://www.covolco.com/> [accessed 7 mayo 2018].
- Covolco. (2018). Misión y Visión | Secciones. [online] Available at: <http://www.covolco.com/s3/organizacion/mision-y-vision> [Accessed 23 May 2018].
- Curso administracion1.blogspot.com.co. (2018). planeación de personal. [online] Available at: <http://cursoadministracion1.blogspot.com.co/2008/06/planeacin-de-personal.html> [Accessed 7 May 2018].

- Eoi.es. (2018). modelo de un plan de capacitación. [online] Available at: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/> [Accessed 7 Apr. 2018].
- González, A. and A Ana María Fernández González, P. (2018). Guía para la elaboración de perfiles de competencias - GestioPolis. [online] GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Available at: <https://www.gestiopolis.com/guia-para-la-elaboracion-de-perfiles-de-competencias/> [Accessed 7 Apr. 2018].
- Henríquez Diaz, A. and Romero López, C. (2013). análisis de los procesos de la gestión del talento humano para el mejoramiento de la gestión humana en la empresa EQUITERRA S.A. [online] [unicartagena.edu.co](http://repositorio.unicartagena.edu.co). Available at: http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/446/1/Arturo%20H_Carlos%20R%20%2B%20RESUMEN.pdf [Accessed 4 Apr. 2018].
- Hernandez, Elizabeth (2014). la importancia del clima laboral en una empresa., 1(1), Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>.
- Hrider.net. (2018). El proceso de Evaluación de Desempeño I: Diseño. [online] Available at: <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html> [Accessed 7 Apr. 2018].
- Matheus, C., Matheus, C. and perfil, V. (2018). Procesos de la Gestión del Talento Humano. [online] [Thgestionth.blogspot.com.co](http://thgestionth.blogspot.com.co). Available at: <http://thgestionth.blogspot.com.co/2015/10/procesos-de-la-gestion-del-talento.html> [Accessed 7 Apr. 2018].
- Pdcahome.com. (2018). Check list / Listas de chequeo: ¿Qué es un checklist y cómo usarlo? | PDCA Home. [online] Available at: <https://www.pdcahome.com/check-list/> [Accessed 4 Apr. 2018].
- Pérez, O. (2018). 6 indicadores clave para la gestión de talento humano. [online] [Blog.peoplenext.com.mx](http://blog.peoplenext.com.mx). Available at: <http://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano> [Accessed 7 Apr. 2018].
- Retos-directivos.eae.es. (2019). Incentivos para motivar a tus empleados | EAE. [online] Available at: <https://retos-directivos.eae.es/aumenta-la-motivacion-de-tus-empleados-con-un-buen-plan-de-incentivos-laborales/> [Accessed 16 May 2019].

Scielo.org.co. (2018). [online] Available at: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a05.pdf> [Accessed 7 May 2018]. (pla)

Sptf.info. (2019). [online] Available at: https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf [Accessed 16 May 2019].

Tesis.uson.mx. (2018). [online] Available at: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19649/Capitulo3.pdf> [Accessed 7 May 2018].

Tesis.uson.mx. (2018). [online] Available at: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19649/Capitulo3.pdf> [Accessed 7 May 2018]

Vasco, E. (2018). La entrevista - Orientación. [online] Lanbide.euskadi.eus. Available at: <http://www.lanbide.euskadi.eus/orientacion-lanbide/-/informacion/la-entrevista/> [Accessed 7 Apr. 2018].

Apéndices

Apéndice A Entrevista

	ENTREVISTA
ELABORÓ: NATALY ANDREA MAYORGA CHACÓN JALDARY STEFANIA GOMEZ AGUAS	REVISÓ: JUAN CAMILO LESMEZ PERALTA
FECHA: 26 DE FEBRERO DE 2018	SE REALIZÓ A: ING. MARIA ALEJANDRA PINO JEFE DE RECURSOS HUMANO

1. ¿Qué análisis llevan a cabo para determinar su plantilla de personal?
2. ¿El personal con el que cuenta la compañía, si es el que requieren?
3. ¿Todos los cargos tienen un perfil definido?
4. ¿Tienen el manual de funciones y responsabilidades definido?
5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal?
6. ¿Hacen reclutamiento interno y externo, o las dos?
7. ¿Qué medios, o que métodos utilizan para el reclutamiento?
8. ¿La selección del personal está bien documentada, estructurada?
9. ¿Cuáles son los pasos que llevan a cabo para hacer la selección del personal, orden?
10. ¿Métodos para la selección del personal?
11. ¿Se hace una inducción previa al empleado?

12. ¿Quién hace la inducción, dependiendo el cargo?
13. ¿Para cada cargo hay un tipo de contrato, o es igual para todos?
14. ¿Cada cuánto hacen evaluación de desempeño?
15. ¿Quién hace la evaluación de desempeño?
16. ¿La evaluación de desempeño es igual para todos?
17. ¿Las ultimas evaluaciones han arrojado algunos resultados, que se ha hecho con esos resultados, han trabajado sobre ello?
18. ¿Cómo es la rotación del personal, poca o mucha?
19. ¿Cómo es el nivel de ausentismo del empleado?
20. ¿Cuánto es el tiempo mínimo y máximo de una vacante?
21. ¿Cómo manejan los conflictos laborales?
22. ¿Hay sindicato?
23. ¿Cómo están de clima laboral, motivación?
24. ¿Cómo perciben al personal dentro de la empresa?
25. ¿Cómo percibe el personal y los clientes la empresa?
26. ¿Cada cuánto capacitan al personal?
27. ¿Es lo mismo para todos, en cuanto a las capacitaciones?
28. ¿Quién hace la capacitación, alguien interno o externo?
29. ¿Qué métodos estadísticos o financieros utilizan para determinar la remuneración del personal, dependiendo el cargo?

Apéndice B. Lista de chequeo

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA COVOLCO UBICADA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA			
 	Herramienta: LISTA DE CHEQUEO		
	Objetivo: VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE LOS SUBPROCESOS DE LA GTH		
	Elaborado por: Jaldary Gomez Aguas . Nataly Andrea Mayorga Chacon	Criterios de calificación: de 0 a 4 0: No cumple 1 :En proceso de cumplimiento 2 :Se cumple parcialmente 3 :Se cumple en alto grado 4 :Se cumple completamente Fecha: 28 / Feb /2018	
	Supervisado por: Juan Camilo Lesmez Peralta.		
Criterio		Calificación	
PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Se diseñan objetivos estratégicos, tácticos y operativos del talento humano		0	
Se definen políticas, procedimientos, normas y presupuesto para la planeación del talento humano		2	
Se ha realizado estudio de capacidades de cargas en Covolco		0	
Se aplican procedimientos o métodos sistemáticos para la determinación de la plantilla de personal.		1	
EL número del personal actual corresponde al requerido por la organización		4	
TOTAL %DE CUMPLIMIENTO		35%	35%

PERFILES Y RESPONSABILIDADES		
Se tienen establecidos los perfiles de competencias de cada uno de los cargos	3	
El perfil define el objetivo del cargo	4	
El perfil define los requisitos de formación y educación	4	
El perfil define los requisitos de habilidades de competencias requeridas	2	
El perfil establece requisitos de experiencia para ocupar el cargo	3	
El perfil define las funciones principales y secundarias del cargo	3	
El perfil define la autoridad del cargo a desempeñar	3	
El perfil define las responsabilidades que tiene el trabajador	4	
El perfil define las exigencias físicas y mentales de la tarea	0	
El perfil define los exámenes médico y ocupacionales que debe	0	
Se revisa periódicamente y actualizan los perfiles establecidos	1	
TOTAL %DE CUMPLIMIENTO	61%	 61%
RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL		
Esta establecido y debidamente documentado el proceso de	1	
Cuando se realiza procesos de reclutamiento se reciben las hojas de vida de los aspirantes esperados	4	
Se realiza el reclutamiento de acuerdo al protocolo establecido	2	
El proceso de selección se tiene debidamente documentado	2	
El proceso de selección involucra entrevista	4	
El proceso de selección involucra la realización de pruebas	4	
El proceso de selección involucra la realización de test	2	
El proceso de selección involucra filtros relacionados a los ya	3	
Lleva a cabo la evaluación de resultados del proceso de selección que le permita elegir el personal adecuado para satisfacer las necesidades de la organización	2	
Se realiza periódicamente la actualización del proceso de selección según las necesidades de la organización	2	
TOTAL %DE CUMPLIMIENTO	65%	 65%

ORIENTACIÓN DEL PERSONAL		
Se realiza una inducción de todo el personal que ingresa a la organización	2	
Los procesos de inducción permiten que el nuevo trabajador conozca el direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, valores,	4	
La inducción permite que el empleado conozca todo lo relacionado con las funciones y responsabilidades propias de su cargo	1	
La inducción permite que el nuevo trabajador conozca el funcionamiento y la cultura administrativa de la organización	3	
Se actualiza la inducción en función de los cambios que se de en la institución	3	
Se evalúa la inducción para medir la eficacia de la misma	2	
TOTAL %DE CUMPLIMIENTO	63%	 63%
REMUNERACIÓN		
Se tiene claramente definida la remuneración para cada cargo	3	
La estructura salarial establecida corresponde a un estudio técnico y sistemático en función de los cargos	0	
La estructura salarial establecida involucra asignación por méritos	1	
La estructura salarial establecida se realiza con base al valor relativo de los cargos	2	
Se tienen establecidos criterios al momento de considerar aumentos	1	
Se revisa periódicamente actualizaciones de la estructura salarial	1	
TOTAL %DE CUMPLIMIENTO	33%	 33%

DESARROLLO DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN		
La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación.	2	
Se hace un diagnóstico del inventario de necesidades relacionadas con capacitación	2	
Se diseña un plan de capacitaciones acordes a las necesidades del personal.	3	
El personal participa en la identificación de las capacitaciones	0	
Se tiene en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño al momento de formular el plan de capacitación	1	
Se tiene en cuenta los resultados del proceso de selección de personal para identificar necesidades de capacitación del personal	1	
Se ejecuta un de plan de acción conforme a las necesidades	0	
El plan de capacitación incluye fechas, recursos requeridos, responsables y perfil del capacitador	2	
se hace seguimiento periodico a la ejecución del plan de capacitación	1	
Se tienen establecidos indicadores de cobertura del plan de	1	
Se evalúa la eficacia de la formación proporcionada	1	
Se llevan indicadores de gestión relacionado con la eficacia de la formación proporcionada	0	
Se evalúa la pertinencia del plan de ejecución implementado	4	
TOTAL %DE CUMPLIMIENTO	35%	 35%

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Se aplica periódicamente la evaluación de desempeño a los trabajadores	4	
Se tiene establecido un procedimiento que especifique la metodología para la aplicación de la evaluación de desempeño	1	
La evaluación de desempeño se aplica a todos los cargos de la organización	2	
La evaluación de desempeño está diseñada en función de las competencias definidas de cada cargo	1	
El personal conoce finalidad de la evaluación de desempeño.	0	
Se hacen retroalimentación de la evaluación de desempeño.	1	
La evaluación de desempeño involucra componentes del perfil tales como conductas, actitudes, principios y valores	1	
La Evaluación de desempeño involucra la participación de pares y subordinados del evaluado	1	
La evaluación de desempeño involucra la autoevaluación del trabajador	4	
Se toman acciones y planes de mejoramiento a partir de los resultados de la evaluación de desempeño	1	
TOTAL % DE CUMPLIMIENTO	40%	40%
CLIMA LABORAL E INCENTIVOS		
Se hace revisión periódicamente con el personal para resultados de evaluación del clima laboral	0	
Se toman acciones relacionadas con los resultados de la evaluación del clima laboral	0	
Se tiene conformada una organización sindical	2	
Que nivel de autonomía tiene la entidad con respecto a la organización	2	
Se tienen canales establecidos para la atención de solicitudes, permisos, sugerencias	2	
Se tiene establecido un plan de incentivos para los trabajadores	1	
El plan de incentivos es debidamente planeado y cuenta con un presupuesto asignado	0	
TOTAL % DE CUMPLIMIENTO	25%	25%
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS SUBPROCESOS	45%	45%

CUMPLIMIENTO POR SUBPROCESO	%
Planeación del Talento Humano	35%
Perfiles y responsabilidades	61%
Reclutamiento, selección y contratación del personal	65%
Orientación del personal	63%
Remuneración	33%
Desarrollo del personal y capacitación	35%
Evaluación de desempeño	40%
Clima laboral e incentivos	25%
TOTAL	45%



Apéndice C Matriz De Plan De Mejoramiento



MATRIZ DE PLAN

Nº	Problema Encontrado	Causa	Efecto	Actividad	Descripción	Objetivo	Responsable
1	Desactualización del manual de funciones y competencias para cada cargo y no cuenta con los manuales de funciones y competencias de cada uno.	Poca importancia a los manuales de funciones y competencias	Sobrecarga en las actividades de los empleados. Dificultades en el proceso de reclutamiento externo e interno.	Realizar el protocolo de contratación del personal interno y externo	Se definirá los parámetros a tener en cuenta para la contratación externa y otros parámetros para la contratación interna.	Escoger al personal idóneo que se adapte a los requerimientos de la empresa.	Jefe de recursos humanos
2	No se realiza seguimiento al plan de formación con fechas estipuladas y control de asistencia a las actividades	Descuido de la persona encargada de llevar el control	Errores humanos en las tareas asignadas al empleado por falta de conocimiento.	Realizar una planilla en excel donde se lleve control de asistencia de los programas asignados y las fechas en que se lleva a cabo y quien es el responsable	para cada cargo de la empresa se deja por escrito las competencias, responsabilidades y habilidades. Se deja por escrito el proceso de selección de personal, cuantos filtros se realizan para la selección, pruebas psicoemocionales a realizar y entrevista.	Lograr que el empleado tenga claridad sobre las competencias que debe tener, responsabilidades y habilidades para estar a gusto con el cargo asignado. Lograr que el proceso de selección de personal sea transparente, los filtros establecidos y de esta manera evitar despidos por una mala contratación.	Jefe de recursos humanos
3	Mal estructuración y aplicación de la evaluación de desempeño al personal administrativo.	La evaluación de desempeño no está diseñada de acuerdo a las competencias.	Resultados irregulares. El criterio de evaluación es subjetivo. Poca evidencia de mejoras.	Formulación del modelo de evaluación de desempeño 360° Criterio de evaluación.	La planilla en excel cuenta con el personal administrativo, asistencia cada una de las capacitaciones, y el porcentaje de cumplimiento de cada empleado con la totalidad de las capacitaciones recibidas. Se tendrán en cuenta los criterios como: comunicación, liderazgo, responsabilidad, motivación, presentación personal, capacidad, participación en capacitaciones, actitud y cooperación.	Mejorar el rendimiento laboral de los empleados y de esta manera evitar errores en las tareas que se le han asignado.	Departamento de RRHH
4	Alta rotación de personal.	Mal clima laboral	Despidos constantes, falta de programa de capacitación, falta de comunicación al clima laboral, sobrecarga laboral	Análisis y Tabla de Evaluadores	El criterio de evaluación sea por evaluadores en los tres niveles que son: superior, medio e inferior respectivamente al cargo. Posteriormente se realiza el ponderado de esas tres calificaciones. Se realizará la tabla de evaluado vs evaluadores para dejar asignado la forma de evaluación de los cargos existentes en la empresa COVOLCO	Lograr resultados reales partiendo de contar con los criterios de valoración correctos. Tener en cuenta varias perspectivas en el rendimiento de un empleado.	Jefe de recursos humanos
				Diseño de un plan de incentivos para los trabajadores	Con el fin de disminuir factores que influyen significativamente en el clima laboral generando alta rotación del personal, se procede a diseñar un plan de incentivos, realizar una evaluación del clima laboral y análisis de sobrecarga laboral.	Lograr una evaluación justa con resultados reales para poder atacar las falencias presentadas	Jefe de recursos humanos
				Evaluación del clima laboral	Con el fin de disminuir factores que influyen significativamente en el clima laboral generando alta rotación del personal, se procede a diseñar un plan de incentivos, realizar una evaluación del clima laboral y análisis de sobrecarga laboral.	Fomentar el respeto y compañerismo de todos los seres de la empresa, mantener el entusiasmo y la motivación de los empleados, reconocer la labor y acierto en las decisiones tomadas.	Jefe de recursos humanos

Apéndice D Cuestionario Perfil De Cargos



The image shows a screenshot of a digital form titled "Cuestionario Perfil de Cargo" (Job Profile Questionnaire). The form is overlaid on a background featuring the "COVOLCO" logo, which consists of the word "COVOLCO" in bold black letters and a stylized red and yellow flame graphic to its right. A small yellow square with a black pencil icon is located in the top right corner of the form area. The form itself has a white background and is framed by a thin yellow border. It contains the following text:

Cuestionario Perfil de Cargo

Esta Cuestionario tiene como fin, recolectar la mayor información posible sobre el conocimiento de los deberes y responsabilidades que usted como colaborador cumple en el puesto de trabajo, con el objetivo de realizar un análisis y descripción de cargos.

*Obligatorio

Nombre: *

Tu respuesta

Nombre del cargo que ocupa: *

Tu respuesta

Nombre del cargo que ocupa: *

Tu respuesta

Departamento: *

Tu respuesta

Superior Inmediato: *

Tu respuesta

1. Resumen de las labores que realiza. Escriba con sus propias palabras lo que usted hace: *

Tu respuesta

2. Calificaciones Profesionales. Relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo: *

Tu respuesta

3. Equipos. Relacione las máquinas o instrumentos (calculadora, computador) que forman parte de su trabajo: *

Tu respuesta

4. Responsabilidades. Relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes: *

Tu respuesta

5. Supervisión Ejercida. ¿Su cargo exige supervisión de personas? *

☐ Si

☐ No

6. Si la respuesta a la pregunta anterior(5) es SI, relacione los cargos bajo su supervisión directa: *

Tu respuesta

7. Supervisión recibida. ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior? *

☐ Frecuentemente

☐ A Veces

☐ Raras Veces

☐ Nunca

8. Decisiones. Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo: *

Tu respuesta

9. Condiciones de trabajo. Describa las condiciones en que usted trabaja, por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables: *

Tu respuesta



10. Requisitos exigidos por el cargo. Indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo:

Tu respuesta

Escolaridad: *

Tu respuesta

Experiencia: *

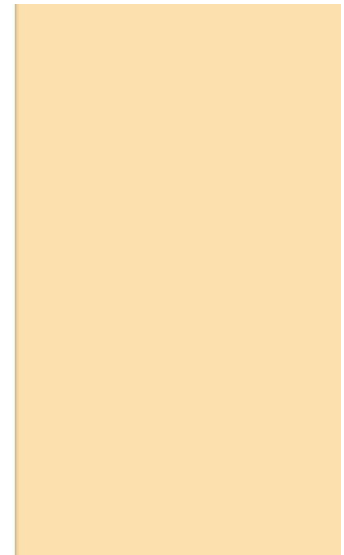
Tu respuesta

Conocimientos específicos: *

Tu respuesta

Habilidades: *

Tu respuesta



Apéndice E. Formato Perfil de Cargo

 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Jefe Inmediato	
Nombre del Cargo	
Cargos que le reportan	
REQUISITOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN PRIMARIA SECUNDARIA TECNICO UNIVERSITARIO	EDAD
DETALLE DE LA PROFESIÓN 	EXPERIENCIA No requiere experiencia 1 a 6 meses 1 año 3 a 5 años
	DETALLE DE LA EXPERIENCIA
	EQUIVALENCIA

REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES				
CARGA FÍSICA	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA MENTAL	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
FUNCIONALIDAD DEL CARGO				
OBJETIVO 		RESPONSABILIDADES PERVISIÓN DE PERSON MAQUINA EQUIPOS E HERRAMIENTAS FORMACIÓN CONFIDENC VIDA , SALUD O SEGURIDAD DE		
RESPONSABILIDADES FRETE HSEQ 		FUNCIONES PRINCIPALES 		

COMPETENCIA LABORAL			
FORMACIÓN		HABILIDADES	
CONOCIMIENTOS EN OFFICE INTERNET INGLES OTROS		ATENCION AL CLIENTE INTEGRIDAD ACTITUD APTITUD ORGANIZACIÓN TRABAJO BAJO PRESIÓN TRABAJO EN EQUIPO RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
EXAMENES OCUPACIONALES			
TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Medico Ocupacional con énfasis Osteomuscular			
Audiometria			
Optometria			
Espirometría			
Test Psicológico			
Coordiación motriz			
Laboratorio (Perfil Lipídico, colesterol total)			
I: Ingreso, P: Periodico, E:Egreso			

Apéndice F. Evaluación de Desempeño

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° AL	
		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Fecha			
Persona a evaluar:		Nombres y/o apellidos	
Cargo			
EVALUADORES			
Evaluador nivel superior:		Cargo	
Evaluador nivel igual:		Cargo	
Evaluador nivel inferior:		Cargo	

		CALIFICACIÓN		
COMUNICACIÓN		SUP	IGUAL	INF
1	Su comunicación es nula con sus compañeros y jefes.			
2	Su comunicación es poca frente a sus compañeros y jefes			
3	Se comunica regularmente solo cuando lo requiere con sus compañeros y jefes			
4	Se comunica de manera oportuna y clara solo en algunas ocasiones con sus compañeros y jefes.			
5	Se comunica de manera oportuna y clara con sus compañeros y jefes.	3	3	3
LIDERAZGO				
1	No cuenta con seguridad y direccionamiento hacia su equipo de trabajo.			
2	Genera poca seguridad y su equipo de trabajo no le siguen sus ideales.			
3	Genera confianza, respeto y resuelve regularmente los problemas en su círculo de trabajo.			
4	Ha logrado influenciar de cierta manera a su equipo de trabajo positivamente.			

5	Ha logrado influenciar positivamente a su equipo de trabajo identificandose con la mision de su empresa.			
RESPONSABILIDAD				
1	Es imposible confiar en sus servicios y requiere vigilancia permanente.			
2	Se requiere de una alta supervision para que cumpla con sus actividades o trabajos programados.			
3	Cumple regularmente con las actividades programadas y se le supervisa normalmente.			
4	Realiza de manera oportuna sus actividades o trabajos con poca supervision.			
5	Merece la maxima confianza y no requiere fiscalizacion de sus actividades o trabajos.			
MOTIVACIÓN				
1	Posee una energia negativa y realiza sus tareas de manera desinteresada, aburrida y se queja de sus obligaciones.			
2	Posee una mala disposicion para realizar sus tareas y se observa una mala actitud.			
3	Regularmente tiene buena disposicion para realizar sus tareas			
4	Posee buena disposicion para realizar sus tareas y contagia un poco a sus compañeros con buena energia.			
5	Cuenta con una excelente disposicion para realizar sus tareas contagiando a sus compañeros de esa energia vital.			
PRESENTACIÓN PERSONAL				
1	Negligente y descuidado en su forma de vestir y en el aseo personal.			
2	Descuida su presentacion personal y se presenta desordenado a su puesto de trabajo.			
3	A menudo esta bien presentado.			

4	Buena presentacion personal y cuidadoso en ella.			
5	excelente presentacion personal a su puesto de trabajo cumpliendo con el uniforme correspondientes a la			
COOPERACIÓN Y ACTITUD				
1	Siempre esta poco dispuesto a colaborar y es grosero para comunicarse con sus compañeros.			
2	A veces es dificil de lidiar y le disgusta ayudar a sus compañeros.			
3	Por lo general tiene buena actitud y trabaja en equipo			
4	Siempre esta dispuesto ayudar a sus compañeros y buena voluntad en sus tareas.			
5	Se esfuerza en ayudar a sus compañeros cuando lo necesitan demostrando una excelente disposición.			
CAPACIDAD				
1	Se denotan deficiencias en su puesto de trabajo por poco conocimiento y siempre necesita ayuda de los demas para completar sus tareas.			
2	Se destaca muy poco en su trabajo, demuestra pocas habilidades y conocimiento. No encuentra constantemente soluciones a las falencias que se pueden presentar.			
3	Ocasionalmente se ha destacado por su conocimiento y habilidades. A veces necesita ayuda para resolver			
4	conocimiento y encuentra soluciones a las adversidades en el trabajo.			
5	Siempre sobresale por su conocimiento y habilidades soluciona de manera efectiva todos los inconvenientes que se presentan.			

PARTICIPACION EN CAPACITACIONES				
1	No asiste a las capacitaciones que se programan.			
2	Asiste a las capacitaciones con actitudes negativas a la misma.			
3	Asiste a las capacitaciones rigurosamente.			
4	participa en las capacitaciones y se esfuerza por aplicar los conocimientos adquiridos.			
5	participa activamente en las capacitaciones y realiza aportes para mejorar la misma.			
AMBIENTE LABORAL				
1	El ambiente de trabajo es estresante por ser una persona conflictiva			
2	Provoca situaciones incomodas generando mal ambiente de trabajo			
3	Trabaja a gusto colaborando activamente a sus compañeros y genera un ambiente agradable y tranquilo			
4	Buen ambiente de trabajo y los demas empleados se sienten a gusto trabajando en equipo			
5	Siempre permanece un ambiente de trabajo extraordinario y siempre esta dispuesto a resolver todo con tranquilidad y paciencia.			

Apéndice G Protocolo Selección Y Contratación De Personal

	PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
Elaboró: Nataly Andrea Mayorga Chacón Jaldary Stefania Gomez Aguas	Supervisó: Wilder Leonardo Perez Director HSEQ

DESCRIPCIÓN:

Este proceso se compone de procedimientos que se deben realizar donde se involucre todas las áreas dentro de la organización, teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas manejan reclutamiento de personal tanto interno como externo y esto permite que la demanda de personal sea amplia y con mayores oportunidades de crecer dentro de la compañía.

Como primera medida es anticiparse a las necesidades futuras de la organización en lo que se refiere a los colaboradores, es vital revisar si se cuenta con personal suficiente para el desarrollo normal de las actividades diarias, o de la forma más sencilla de ocupar una vacante, el propósito es determinar la calificación y el número de personas necesarias para desempeñar los deberes asignados dentro de un área específica.

OBJETIVO:

Establecer de manera sistemática la selección e inducción del personal, proporcionando los conocimientos y habilidades a través del entrenamiento y capacitación necesarios que afectan directamente la calidad en la prestación de servicios de transporte; además, la realización periódica

de la calificación de desempeño. Lo anterior, con el fin de asegurar que se cumplan con los requisitos exigidos por el cliente y la Empresa, establecidos dentro del proceso de soporte de recursos humanos.

Atender los lineamientos establecidos por la Asamblea General de Asociados en las políticas de prevención y control del riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva en cumplimiento a las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Puertos y Transportes en la Circular Externa 011 de Noviembre de 2012 subrogada mediante la Resolución 74854 de Diciembre de 2016 y demás normas concordantes, adoptadas a través del Manual SIPLAFT y demás documentos que lo soportan.

Dar cumplimiento a la Política de Tratamiento de Datos Personales aprobada por el Consejo de Administración entorno a lo relacionado con el tratamiento de datos personales para la vinculación, contratación y desvinculación de personal y el Régimen de Protección de Datos Personales establecido en la Ley 1581 de 2012 y sus Decretos Reglamentarios; así también, atender todas la recomendaciones e instrucciones del Comité del Programa Integral de Gestión de Datos Personales y la Delegatura de Protección de datos de la Superintendencia de Industria y Comercio.

ALCANCE

Aplica a todo el personal (Propio y Subcontratado) de COVOLCO relacionado en el MANUAL DE PERFILES DEL CARGO que desarrollan tareas dentro del Sistema de gestión HSEQ

- Toda persona que ingrese a COVOLCO, deberá recibir al momento de su vinculación y/o por lo menos una vez al año capacitación sobre las políticas, procedimientos, herramientas, y controles adoptados para dar cumplimiento a la política de Tratamiento de Datos Personales, enfocada en el

desarrollo de la capacidad de identificar y garantizar el cumplimiento de los derechos de los titulares de la información contenidos en la Ley 1581 de 2012.

- En virtud del PROGRAMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE DATOS PERSONALES, el Comité o a quien este designe, efectuará de manera periódica un análisis del cumplimiento de las políticas y procedimientos adoptado en el Manual de tratamiento de datos personales, con el fin de le permitan gestionar adecuadamente los riesgo identificados y asociados durante el tratamiento de datos personales.

Procedimiento de selección de personal



1. Requerimiento del personal: cada una de las áreas estudia la necesidad de personal, ya sea para el reemplazo o creación de un cargo que contribuya a su fortalecimiento. Toda solicitud de personal debe pasar a gerencia para su debida autorización, en caso de que se requiera y según

la complejidad del perfil del cargo (Altos cargos) deben estar sujetos previa autorización del Consejo de Administración.

*En caso que el requerimiento presentado sea sobre un cargo nuevo, se deberá crear el perfil del mismo en conjunto con el área solicitante, teniendo en cuenta las condiciones necesarias para el cargo y las funciones a asignar; estas serán revisadas por el departamento de Recursos Humanos para la actualización

Responsable: encargado del área, gerente, consejo de administración RH

2. Convocatoria interna y externa: una vez ya autorizada la vinculación de la persona, o la vacante disponible, se analiza la posibilidad de realizar primeramente una convocatoria interna, en caso de contar con la persona dentro de la Cooperativa que cumpla con el perfil requerido; de lo contrario esta convocatoria se realizara de forma externa, por medio de bolsas de empleo y/o publicaciones vía internet. Esta actividad se realiza tanto para cargos nuevos como para cargos ya existentes.

Responsable: Jefe de recursos Humanos

4. Análisis de Hoja de Vida: Se realiza un análisis de las hojas de vida según la información suministrada por:

- Verificación del Perfil, Se válida la información detallada de la hoja de vida vs. Perfil del Cargo.
- Verificación de referencias, se validará la experiencia laboral del candidato, incluyendo actitudes y ejecución de sus funciones; ello quedará registrado por medio del formato R-RRH034 Verificación de referencias (sistema de información Covolco). En caso que el proceso de selección sea apoyado por una empresa externa, se tendrá en cuenta únicamente el informe generado por la empresa.

- Se realiza pruebas psicotécnicas al candidato con apoyo de un psicólogo certificado para esta actividad.

* En el evento que la información suministrada por un empleado no pueda ser confirmada o sea inexacta, deberá reportarse este hecho al Oficial de Cumplimiento en forma inmediata de acuerdo con lo establecido en el MANUAL SIPLAFT.

* Si la información suministrada por el empleado es falsa o presuntamente falsa, deberá reportarse este hecho al oficial de cumplimiento en forma inmediata de acuerdo con lo establecido en el MANUAL SIPLAFT.

*En caso que las pruebas se realicen por medio de una entidad externa serán válidos los informes y/o formatos de la misma. En caso contrario se aplicarán los siguientes formatos: INFORME PSICOTÉCNICO y TEST WARTEGG.

*Las pruebas aplicadas por la entidad externa se definirán según perfil requerido.

Responsable: Encargado del área, Gerente, Jefe de RH

4. Entrevista: La entrevista es realizada con el fin de profundizar en la información suministrada en la hoja de vida, igualmente se evalúa aspectos como el desenvolvimiento de la persona, la experiencia en cargos similares y la preparación recibida para desempeñar el cargo requerido; esta actividad será realizada en conjunto con la gerencia y el jefe del departamento solicitante.

Durante la entrevista se deben diligenciar el formato ENTREVISTA,

Responsable: Encargado del área, Gerente, Jefe de RH

5. Selección: La selección es realizada comparando los aspirantes al cargo de acuerdo a la manera como se desenvolvieron en la entrevista y a las competencias que mostraron en su hoja de vida, eligiendo el candidato que según dichos conceptos será la persona idónea para el cargo.

Los datos personales recolectados durante el proceso de selección y evaluación se conservarán en sus bases de datos físicas durante el tiempo que dure el proceso de selección y en caso de no ser seleccionado podrá solicitar la devolución de los documentos entregados, de no hacerlo dentro de los 30 días hábiles siguientes a la comunicación de la no continuidad en el proceso, estos serán suprimidos.

Responsable: Encargado del área, Gerente, Jefe de RH

6. Estudio de seguridad: Se realiza un estudio de seguridad en la cual se Verifica los antecedentes y las referencias de la persona a ingresar, registrando esta información en los formatos ya existentes

Se debe dejar evidencia de las verificaciones efectuadas en diferentes listas restrictivas o consultas en bases de datos sobre la información de los empleados. En caso de que se presenten coincidencias que pudieran estar relacionadas con el riesgo de la/ft-padm, deberá reportarse este hecho al Oficial de Cumplimiento en forma inmediata de acuerdo con lo establecido en el manual siplaft.

Recursos Humanos, se comunicará con la persona para notificar la decisión del proceso de selección una vez aprobado este estudio.

Responsable: Jefe de RH

7. Visita Domiciliaria: Se programará y realizará visita domiciliaria al candidato al cargo, con el fin de validar las condiciones de su ambiente extra laboral. Se presentará el informe de la visita en el formato VISITA DOMICILIARIA.

En el caso de detectar situaciones o actividades inusuales o sospechosas durante la visita, deberá reportarse este hecho al Oficial de Cumplimiento en forma inmediata de acuerdo con lo establecido en el manual siplaft.

Responsable: Jefe de RH

8. Exámenes Médicos: Todo el personal que vaya a ingresar o se retire de la empresa deberá realizarse exámenes médicos de forma que se controle el estado de salud de los trabajadores. El concepto de aptitud médico generado debe ser almacenado en la Hoja de vida del trabajador, todos los controles sugeridos por el médico especialista en Salud Ocupacional deben ser tenidos en cuenta para remisión médica. Todos los documentos que contienen datos personales relacionados con el estado de salud de los trabajadores por ser datos de carácter sensible son considerados confidenciales con acceso controlado y cuya divulgación y/o transmisión se hace en cumplimiento exclusivo de las obligaciones legales y contractuales, el desarrollo de su objeto social o en defensa judicial de la empresa, bajo los procedimientos y medidas de seguridad establecidos en el Manual de Tratamiento de datos personales.

En el caso de que se realice la contratación correspondiente, el empleador deberá adaptar las condiciones de trabajo y medio laboral según las recomendaciones sugeridas en el reporte o certificado resultante de la evaluación médica pre-ocupacional.

Los exámenes médicos periódicos para controlar la salud de los trabajadores, se realizarán anualmente a partir de la fecha de ingreso tomando en cuenta las medidas y controles sugeridos por el médico especialista en salud ocupacional.

Los exámenes médicos post incapacidad se efectuarán al final de un periodo de incapacidad laboral superior a 30 días con el propósito de evaluar su condición de salud actual, si el trabajador puede regresar a las labores habituales que estaba ejecutando o si tiene restricciones para el ejercicio de las mismas.

Los exámenes médicos por reubicación laboral o cambio de ocupación se realizarán al trabajador cada vez que este cambie de ocupación y ello implique cambio de ambiente laboral, de

funciones, tareas o exposición a nuevos factores de riesgo, en los que se detecte un incremento de su magnitud, intensidad o frecuencia. Según concepto emitido por el médico especialista en salud ocupacional se tomarán medidas de intervención, estableciendo acciones encaminadas a controlar los riesgos las cuales serán programadas en el cronograma de actividades correspondientes a cada Sistema de Vigilancia Epidemiológica según corresponda y se evaluara mediante los indicadores propuestos de manera anual con el fin de establecer planes de acción encaminados a preservar la salud de los trabajadores. La valoración médico ocupacional para cada cargo se establece de acuerdo a la matriz de exámenes medico ocupacionales considerando los diferentes frentes de trabajo, es posible adicionar algún otro examen de ingreso a juicio del Médico Salud Ocupacional correlacionado con la exposición específica.

Respecto a la valoración médico ocupacional de retiro se realizará en los cinco días siguientes de notificado el trabajador de esta novedad.

La IPS proveedora de servicios de Exámenes Ocupacionales solo remitirá el certificado de aptitud médico indicando las restricciones existentes y las recomendaciones o condiciones que se requiere adaptar para que el trabajador pueda desempeñar su labor para la cual fue contratado, garantizando la custodia de las historias clínicas ocupacionales.

La IPS proveedora de exámenes médicos ocupacionales deberá entregar a la organización un diagnóstico general de salud de los empleados administrativos y operativos la cual se utilizará para el cumplimiento de las actividades de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo.

Nota: Se debe remitir según corresponda a cada uno de los funcionarios que presenten novedades o recomendaciones durante los exámenes de ingreso y periódicos; igualmente se debe informar las restricciones para trabajo en alturas según corresponda.

Los exámenes de ingreso, periódicos y de egreso a aplicar, están detallados en el profesigramas, para los exámenes post incapacidad serán evaluados según novedad presentada por el trabajador.

Responsable: Jefe de RH

10. Prueba teórico-práctica: Para el caso de los conductores, según Plan Estratégico De Seguridad se debe realizar una prueba teórico práctica con el fin de validar la idoneidad al cargo.

- Prueba teórica: Esta prueba debe medir el nivel de conocimiento del conductor, sobre los factores propios de la conducción, normatividad, vía y del vehículo que va a conducir.

- Prueba práctica: Realizar una prueba práctica, que permita conocer los hábitos y habilidades en la conducción, estas pruebas serán basadas en el tipo de vehículo que se va a conducir.

Las pruebas serán realizadas por personal que garantice idoneidad en cada campo, según lo establecido por las leyes que rigen nuestro territorio.

Responsable: Departamento HSEQ, Jefe de RH

11. Ingreso, Contratación: Una vez ha sido seleccionado el personal para desempeñar el cargo y se ha realizado los exámenes de ingreso, estudio de seguridad, verificación y validación de competencias técnicas, habilidades y personalidad (para conductores), se procederá a realizar contratación.

Se diligencia el formato FICHA DE INGRESO DEL PERSONAL y se solicita los soportes de educación, experiencia y los relacionados a continuación, dejando constancia de quién realizó el proceso, fecha y hora:

- Hoja de vida
- Copia de la cedula de ciudadanía
- Copia de Licencia de conducción (Para Conductor)

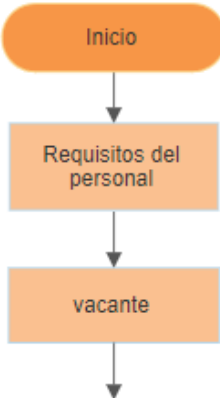
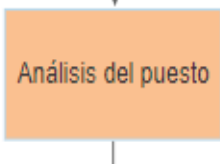
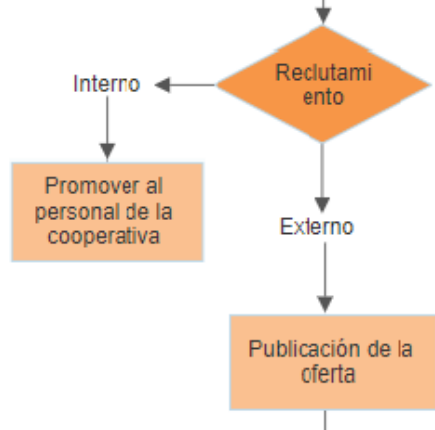
- Copia de Certificación laboral (indicando fechas de inicio y terminación)
- Certificaciones educativas y de formación
- Certificación Bancaria
- Certificación a EPS – Afiliación EPS
- Certificación a AFP
- Copia cedula del Conyugue (cuando aplique)
- Original Registro Civil Hijos (cuando aplique)
- Original Registro de Matrimonio o Declaración Juramentada (cuando aplique)
- Carnet de vacunación (Fiebre Amarilla y Antitetánica), cuando aplique.

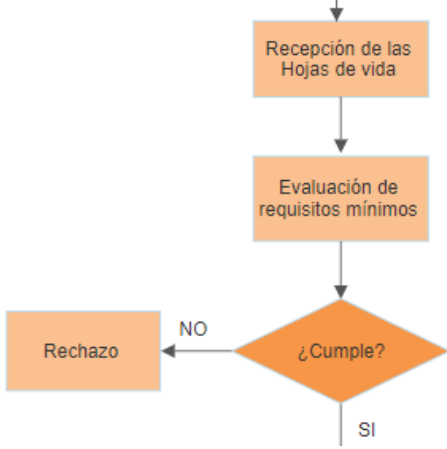
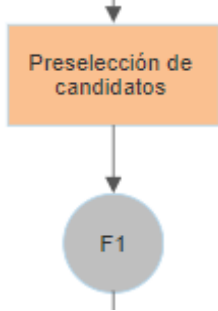
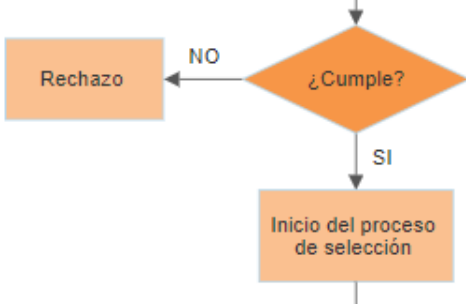
Se realizará contrato de trabajo según las condiciones del cargo.

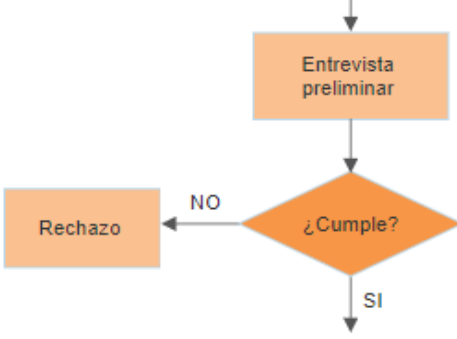
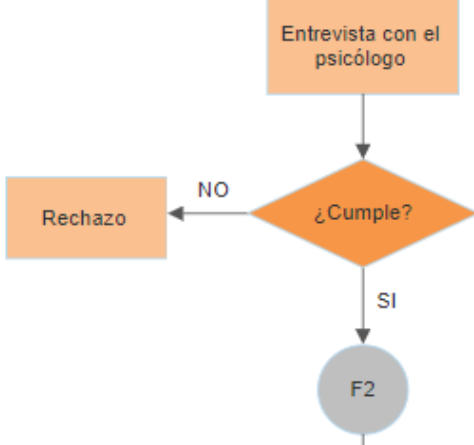
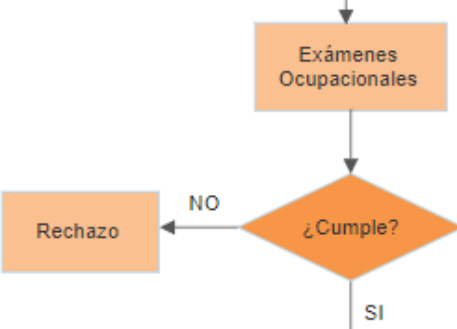
Se ingresará y/o actualizarán los datos personales y laborales del trabajador contratado al sistema (SYSCOM).

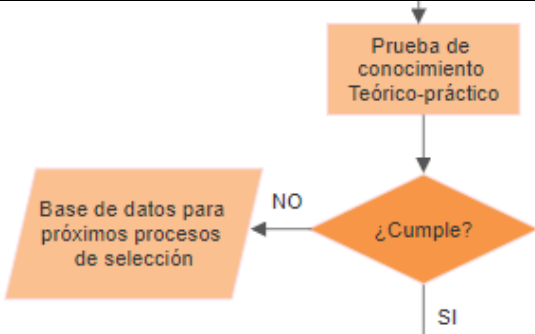
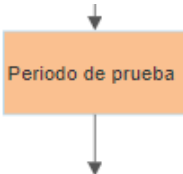
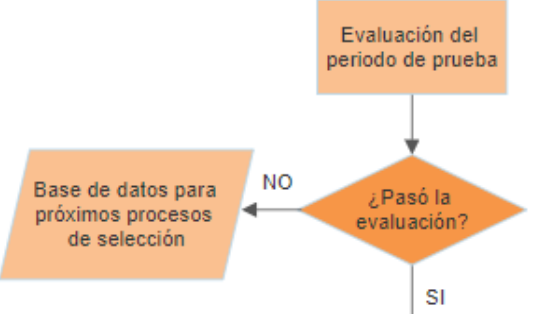
Cuando se trate de personal administrativo, se asignará por parte del Departamento de Sistemas un Usuario, correo electrónico y control biométrico, así mismo se asignará puesto de trabajo con las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor.

Responsable: Jefe de RH

		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento de Selección de Personal			
Flujograma		Actividades	Responsable
		Se define con claridad los cargos y la cantidad de personas requeridas, según la necesidad de la cooperativa	Encargado del área, gerente, consejo de administración RH
		Definir habilidades y conocimientos que debe tener el aspirante al cargo	Jefe de recursos Humanos
		Determinar cuáles serán los medios que se utilizaran para divulgar la información de la vacante	Jefe de recursos Humanos

COVOLCO 		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento de Selección de Personal			
Flujograma		Actividades	Responsable
 <pre>graph TD A[Recepción de las Hojas de vida] --> B[Evaluación de requisitos mínimos] B --> C{¿Cumple?} C -- NO --> D[Rechazo] C -- SI --> E[]</pre>		Realizar la mayor cantidad de admisiones de hojas de vida	Jefe de recursos Humanos
 <pre>graph TD A[Preselección de candidatos] --> B((F1))</pre>		Realizar preselección de candidatos que cumple debidamente con los requisitos mínimos	Jefe de recursos Humanos
 <pre>graph TD A{¿Cumple?} -- NO --> B[Rechazo] A -- SI --> C[Inicio del proceso de selección]</pre>		Comprobación de datos sobre antecedentes personales, si cumple con los requisitos se inicia el proceso de selección.	Jefe de recursos Humanos

COVOLCO		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento de Selección de Personal			
Flujograma	Actividades	Responsable	
	En esta etapa se detallan aspectos y actitudes del aspirante en relación con el puesto de trabajo	Jefe de recursos Humanos	
	Proceso de comunicación el cual busca ampliar información personal y comportamientos del aspirante	Jefe de recursos Humanos	
	Criterio de valoración de las condiciones físicas por parte del profesional encargado	Entidad a quien le corresponda prestar el servicio	

COVOLCO 		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento de Selección de Personal			
Flujograma	Actividades	Responsable	
	Medir el nivel de conocimiento del aspirante y conocer los hábitos y habilidades durante el desarrollo de las actividades	Jefe de recursos Humanos	
	Orientación de las actividades que tiene que realizar el profesional dentro de su puesto de trabajo	Jefe de recursos Humanos	
	Análisis y evaluación de las aptitudes, habilidades y conocimientos dados en el periodo de prueba	Jefe de recursos Humanos	

COVOLCO		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento de Selección de Personal			
Flujograma		Actividades	Responsable
		Calificación final del aspirante idóneo y capacitado para el cargo.	Jefe de recursos Humanos

- **Presentación E Inducción Al Cargo.**

Se realiza una presentación por parte del Jefe de Recursos Humanos del nuevo trabajador a todos los empleados, a través de correo electrónico se enviará presentación de los mismos a las partes interesadas.

El Candidato recibirá inducción de cada departamento con la información/herramientas requeridas para el desarrollo de su labor dentro de la empresa, incluyendo Direccionamiento Estratégico de la misma.

Todo el personal que ingresa, tanto administrativo como operativo deberán pasar por los siguientes procesos para su inducción:

- Recursos Humanos- 2 Horas

Duración: 2 Horas

Día Asignado de Inducción: Martes, Jueves, Sábados 10 a 12 am.

Temas: Información de la Organización: Generalidades de la empresa, Misión, Visión. Objetivos, Valores. Derechos y beneficios adquiridos Contrato laboral, Obligaciones Afiliaciones: ARL, EPS, Pensión y caja de compensación. Derechos y deberes en el SGRL Incentivos-

Sanciones Responsabilidades: Reglamento interno de trabajo, Se explica y entrega una copia. Manual de funciones y responsabilidades Responsabilidad específica del cargo Responsabilidad sobre activos (equipos- teléfonos- dineros) Autoridades del cargo (si aplica) Otras funciones - autoridades específicas del cargo.

➤ Tráfico y Seguridad- 3 Horas

Duración: 3 Horas

Día Asignado de Inducción: Lunes, Miércoles y Viernes de 8 am. a 10 am.

Temas: Inducción e implementación buenas prácticas de seguridad BASC

Conocimiento norma BASC para transporte de sustancias peligrosas. Objetivos norma BASC. Procedimientos de seguridad al iniciar y finalizar el viaje. Protocolo de seguridad para el transporte de sustancias peligrosas. Conceptos básicos SIPLAF – UIAF lavado de activos y financiación al terrorismo / manejo de logos e imagen de la cooperativa Normatividad vial colombiana e interna de la Organización Ley 1503 de 2011 (hábitos y comportamientos seguros en la vía). Ley 1266 de 2008 y 1581 de 2012 habeas data Parqueaderos autorizados para sustancias peligrosas. Horarios de transito autorizado para vehículos cargados. Ley 1028 de 2006 (Apoderamiento de Hidrocarburos). Puntos autorizados y sitios prohibidos parqueo. Reportes obligatorios para cada viaje en los operadores logísticos S.O.S CONTINGENCIAS – DESTINO SEGURO Manejo de documentos de viaje (guía de cargue, manifiestos, remesas, ordenes de cargue). Inducción sistema Inducción sistema monitoreo GPS Circulo de Servicio Satelital. Creación, envío y recepción de mensajes de texto en el sistema Inducción y práctica como activarse y desactivarse en el sistema (logueo de conductor). Entrega de instructivos. Sistema Integral para la Prevención del LA/FTPADM

Generalidades del Sistema Conceptos básicos relacionados con LA/FTPADM Mecanismos de Control del Riesgo LA/FT-PADM Cumplimiento Normativo y Deber de Reserva

➤ Mantenimiento-2 Horas

Duración: 2 Horas

Día Asignado de Inducción: Lunes, Miércoles y Viernes de 8 am. a 10 am.

Temas: Programa de mantenimiento Preventivo y Correctivo del vehículo Inspección pre-operacional diaria del vehículo Inspección de equipos de emergencia y kit de derrames Check list.
- Realizar Check list antes de cargue Reporte y cierre de novedades y Fallas mecánicas en ruta.

Registros de Mantenimiento correctivo- envió de facturas (programa de lubricación) Ensayos no destructivos Sistemas mecánicos- tractocamión y volcos Documentación vigente: Revisión técnico- mecánica y de gases Acondicionamiento del sistema hidráulico Procedimientos operativos: de Enganche y desenganche del vehículo- Montaje y desmontaje de llantas- Cambio de aceite- Cambio amortiguador- Cambio de frenos- Cambio de muelles- Restauración de llantas

➤ Facturación- 1 Hora

Duración: 1 Hora

Día Asignado de Inducción: Martes y Jueves de 3 pm a 4 pm y sábados 8 am a 9 am. Temas: Documentación para la Facturación Documentos para viajes cumplidos- Soportes, sanciones por no entregar cumplidos a tiempo. Tiempos de Entrega Puntos de Entrega.

➤ Operaciones y Logística- 1 Hora

Duración: 1 Horas

Día Asignado de Inducción: martes, jueves de 2 pm a 3 pm.

Temas: Asignación, ejecución y seguimiento a la operación Asignación de Ruta Clientes Productos a transportar Asignación de turnos Agencias Documentación requerida para la operación (asignación de carga)

➤ HSEQ- 8 Horas

Duración: 8 Horas

Día Asignado de Inducción: Viernes y Sábados de 2 pm a 4 pm

Temas: Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Explicación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Decreto 1072 del 2015 Sistema integrado de Gestión HSEQ Manual HSEQ, objetivos Programas de Gestión ambiental Matriz de aspectos e impactos ambientales, programas Reglamento de Higiene y Seguridad industrial. Se explica y se entrega copia Políticas COVOLCO Política integral HSEQ Política Contra el consumo de tabaco, alcohol y sustancias psicoactivas Política de control y seguimiento para la seguridad vial Comité paritario Seguridad y Salud en el trabajo COPASST Miembros, Funciones Subprograma Medicina Preventiva, higiene y seguridad industrial Explicación de los subprogramas Capacitaciones Acoso laboral Explicación de ley 1010/2006, resolución 652/2012 y resolución 1356/2012 Integrantes comité de convivencia. Funciones del comité de convivencia. Procedimiento para el reporte de acoso laboral Manual de convivencia Panorama de Riesgos Explicación sobre los riesgos específicos de su área laboral y aquellos que le afecten dentro de la empresa, de acuerdo a la matriz de riesgos. Se explica:

Riesgos a los que está expuestos Formas de evitar los riesgos. Importancia en el cuidado de la salud. Responsabilidad del trabajador en el cumplimiento de las medidas de promoción, prevención y protección. Obligación de auto-cuidado personal. Procedimientos Seguros para el desarrollo de la tarea Riesgo psicosocial Reporte de accidentes e incidentes de trabajo

Diferenciación entre accidente e incidente de trabajo. Procedimiento para reportar accidentes e incidentes trabajo. Procedimiento para reportar la existencia de condiciones defectuosas o fallas en instalaciones, maquinarias, procesos, operaciones de trabajo y sistemas de control de riesgos. Elementos de protección personal Se explica los elementos de protección personal que debe usar en el desempeño de sus labores y además: Uso adecuado de los elementos de seguridad Cuidado y mantenimiento que se le debe dar los elementos de seguridad. Responsabilidad del trabajador en el uso, cuidado y mantenimiento de los elementos de seguridad. Porqué y para qué deben usarse los elementos de seguridad. Cómo deben usar los elementos de seguridad. Importancia de su uso durante la jornada laboral Plan de emergencia Explicación del plan de emergencia, Punto de encuentro, Ruta de evacuación, procedimientos operativos. Programa de orden y limpieza Explicación del programa, Compromiso y responsabilidades como trabajador.

Plan de Contingencias Procedimiento en caso de contingencia - Kit de Derrames Primeros Auxilios Manejo Defensivo Manipulación y manejo de Mercancías Peligrosas Decreto 1609 de 2002. Resolución 1223 del 2014. Procedimiento seguro para realizar actividades asociadas al transporte de mercancías peligrosas (lavado del vehículo, trasiego, transvase, cargue, descargue, prohibiciones). Riesgo químico. Servicio al cliente Comportamiento adecuado, prestación del servicio, servicio no conforme Trabajo en alturas Procedimiento para el trabajo en alturas, procedimiento de rescate, condiciones para el trabajo en altura, prohibiciones. Plan Estratégico de Seguridad Vial – PESV Generalidades Divulgación de las velocidades permitidas de acuerdo a la normatividad Colombiana y los Clientes

Para analizar la eficacia de la presente inducción, el conductor y/o personal a ingresar será evaluado por cada área de trabajo, donde se le calificará de la siguiente manera:

Puntos de 0-70: Insuficiente

Puntos de 70 a 80: Aceptable

Puntos de 80 a 90: Sobresaliente

Puntos de 90 a 100: Excelente

Quienes tengan una calificación inferior a 70 volverán a pasar por el proceso de inducción.

En HSEQ deberán presentar una evaluación de inducción la cual se acierta con 29 puntos de los 33 totales (8.8/10), y se hará entrega de una copia del perfil del cargo.

Responsable: Jefe de RH

- **Entrega de Elementos de Protección Personal**

El suministro de los elementos de protección personal será de acuerdo a las necesidades del control del factor de riesgo en el trabajador con base en el panorama de riesgos. Para ello se establece la matriz de EPP en la cual se especifican los EPP requeridos según el cargo.

La entrega de los elementos de protección personal se registra en el formato REPORTE Y ENTREGA DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL dejando copia en la carpeta de cada trabajador, en cual se asegura la buena comprensión de la necesidad, obligatoriedad y adecuado uso y mantenimiento de cada elemento.

COVOLCO consulta y adquiere los EPP de acuerdo a las Normas ICONTEC, establecidas para cada EPP.

Nota: la dotación se debe suministrar cada 4 meses según lo estipula la ley o cada vez que el EPP requiera ser remplazado por desgaste, daño o mal estado

Responsable Departamento HSEQ

- **Actualización de Datos de Personal**

Cada año se realizará una actualización de datos del personal de la Compañía, a través del Formato FICHA DE INGRESO Y/O ACTUALIZACION DE DATOS DEL PERSONAL.

Si los resultados obtenidos de las verificaciones personales o documentales se encuentran relacionados con el riesgo de LA/FT-PADM, deberá reportarse este hecho al Oficial de Cumplimiento en forma inmediata de acuerdo con el Manual del SIPLAFT, dejando constancia sobre quién realizó el proceso, fecha y hora.

En caso tal que la información no haya cambiado o sea imposible su actualización, se deberá dejar constancia escrita.

Responsable: Jefe de Recurso Humano Jefe de Seguridad

- **Retiro de Personal**

Una vez la organización decida dar por terminado el contrato con el personal o este decida retirarse de la organización, el departamento de Recurso Humano debe solicitar los siguientes elementos:

Carnet de identificación.

Dotación con logos de la organización.

Sistemas de comunicación (Celular, Modem, Avantel).

Claves de acceso a los sistemas de la organización.

Llaves de acceso a las instalaciones de la organización.

La entrega de estos elementos debe quedar registrada en el formato FICHA DE RETIRO DE PERSONAL.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Formatos Asociados

Manual De Funciones

Ficha De Ingreso Del Personal

Certificado De Inducción

Asistencia A Capacitación Y Entrenamiento

Evaluación De Inducción

Reporte Y Entrega De Elementos De Protección Personal

Evaluación De Desempeño Administrativo

Solicitud Ingreso De Asociados

Plan De Capacitación Y Entrenamiento

Matriz De Exámenes Ocupacionales

Informe Psicotécnico

NOTA: Cada vez que se haga una actualización del protocolo es fundamental dejar registro de dicha actualización, fecha, nombre de quien actualizo y nombre de quien aprobó.

Apéndice H. Encuesta Clima Laboral



Encuesta Clima Laboral

Esta encuesta esta diseñada con el propósito de Evaluar, Analizar y Medir el estado del Clima Laboral en la empresa.

*Obligatorio

1. ¿En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? *

☐ Nunca

☐ A Veces

☐ Con Frecuencia

☐ Casi Siempre

2. Para el desempeño de mis labores, ¿mi ambiente de trabajo es? *

☐ Muy Malo

☐ Malo

☐ Regular

☐ Bueno

☐ Muy Bueno

3. ¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo? *

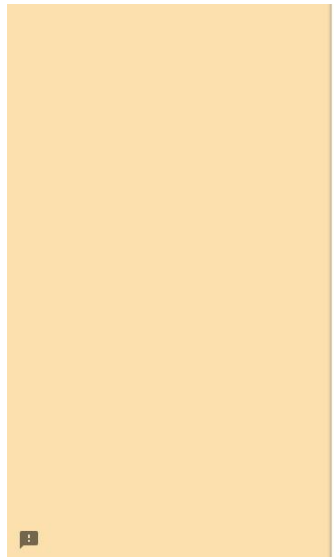
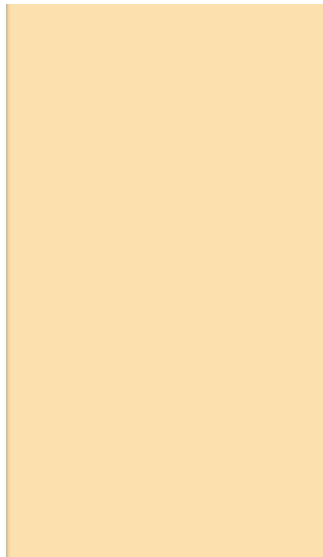
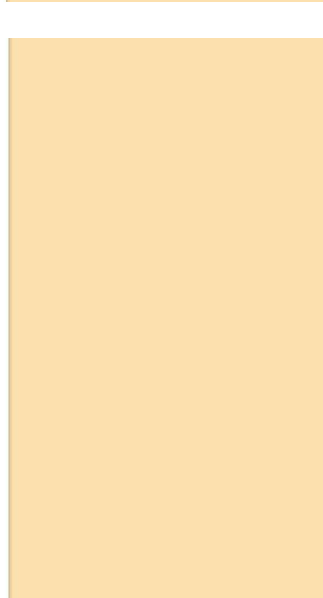
☐ Nunca

☐ A Veces

☐ Con Cierta Frecuencia

☐ Casi Siempre

☐ Siempre

	4. ¿Existe comunicación fluida entre las sedes de la organización? * ☐ Nunca ☐ A Veces ☐ Con Cierta Frecuencia ☐ Casi Siempre ☐ Siempre 5. ¿Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo? * ☐ Nunca ☐ A Veces ☐ Con Cierta Frecuencia ☐ Casi Siempre ☐ Siempre	
	6. ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal? * ☐ Nunca ☐ A Veces ☐ Con Cierta Frecuencia ☐ Casi Siempre ☐ Siempre 7. ¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es? * ☐ Muy Mala ☐ Mala ☐ Regular ☐ Buena	

8. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Siempre

9. ¿La Organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre

10. ¿En la organización las funciones están claramente definidas? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Siempre

11. ¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre

12. ¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es? *

- ☐ Muy bajo
- ☐ Bajo
- ☐ Regular
- ☐ Alto
- ☐ Muy Alto

13. ¿Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Siempre

14. ¿Mi jefe me respalda frente a sus superiores? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Siempre

15. ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Siempre

16. ¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Siempre

17. ¿Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Siempre

18. ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño? *

- ☐ Nunca
- ☐ A Veces
- ☐ Con Cierta Frecuencia
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Siempre

19. ¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es? *

- ☐ Muy Malo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno

	20. ¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo? * ☐ Nunca ☐ A Veces ☐ Con Cierta Frecuencia ☐ Casi Siempre ☐ Siempre 21. ¿Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo? * ☐ Muy Mala ☐ Mala ☐ Regular ☐ Buena ☐ Muy Buena	
	22. ¿La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es? * ☐ Muy Mala ☐ Mala ☐ Regular ☐ Buena ☐ Muy Buena 23. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? * ☐ Muy Bajo ☐ Bajo ☐ Regular ☐ Alto ☐ Muv Alto	
	24. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización? * ☐ Muy Bajo ☐ Bajo ☐ Regular ☐ Alto ☐ Muy Alto	

Apéndice I. Plan de Incentivos

	PLAN DE INCENTIVOS
ELABORÓ: Nataly Andrea Mayorga Chacón Jaldary Stefania Gómez Aguas	SUPERVISÓ: Wilder Leonardo Pérez Director HSEQ

DESCRIPCION

Esta es una herramienta que ha sido por mucho tiempo de ayuda para las empresas, dado que motiva a los colaboradores a cumplir con las metas trazadas y el desarrollo de las actividades bien hechas y sobre el tiempo estipulado. Cuando la fuerza de trabajo está motivada y comprometida es ideal para ser competitivos en el sector en que se mueva la empresa, en este caso en servicio de transporte de cagas tanto liquida como seca. Por ello cada día el departamento de recurso humano debe esforzarse en buscar diversas estrategias que motiven e incentiven al personal en la organización.

OBJETIVO

Establecer los lineamientos que define la organización para reconocer, exaltar y motivar a los trabajadores que actúan cumpliendo con lo establecido por el Sistema de gestión HSEQ y las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

MARCO LEGAL

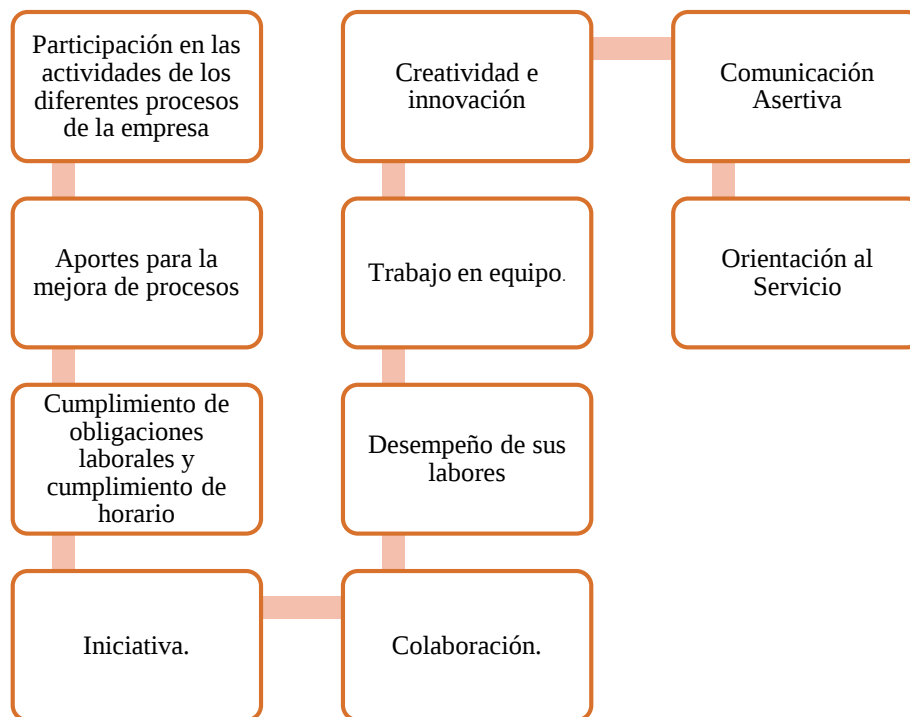
El presente procedimiento se realiza dando cumplimiento a los siguientes artículos de acuerdo con lo establecido en el código Sustantivo del Trabajo:

Artículo 58: Obligaciones del trabajador en el numeral 7 “Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico del patrono o por las autoridades del ramo”.

Artículo 60: Prohibiciones a los trabajadores en el numeral 8 “Usar los útiles o herramientas suministradas por el patrono en objetos distintos del trabajo contratado”.

Artículo 62: Terminación del contrato por justa causa. En el literal a) numeral 4, 6 y 12

El procedimiento de incentivos y motivación del personal está fundamentado en diferentes aspectos, tales como:



Incentivos



Elección de días libres y vacaciones

Hace que el empleado pueda dedicar tiempo a otras actividades diferentes a las laborales, y de esta forma aumente su calidad de vida y conciliación laboral y familiar. Una estrategia que podría funcionar en el caso de los días libres, sería el de cajar horas extras del trabajador, por un día de descanso.



Reconocimiento de logros

Reconocerles cuando hagan un buen trabajo es importante y aumenta en ellos el positivismo y la motivación para realizar las actividades con más ganas y entusiasmo, gana el empleado y gana la empresa, con ello su productividad es mayor.



Integración en la empresa

Este permite que el empleado se identifique aún más con la empresa, que adopte un sentido de pertenencia y se interese más por los logros colectivos y sincronizar sus proyectos y planes con la organización.



Expectativas sobre su futuro en la organización

Hace que el empleado se proyecte dentro de la organización a largo plazo, especialmente en las épocas críticas por las cuales la empresa pueda pasar. Es de vital importancia contar con el respaldo de los empleados en cualquier circunstancia.



Formación

Esta es una estrategia que se está empleando actualmente, y es el hecho de motivar al empleado a que amplíe su nivel de formación, conocimiento y de esta forma aporte

significativamente al valor de la empresa, un ejemplo de ello podría ser de que la organización costee una parte o en la totalidad de la formación que complemente o sobrepase el nivel de que el empleado ya trae consigo, también podría tratarse de becas.



Regalos

Este tipo de incentivo hace referencia a objetos que sean de agrado para el empleado, tales como, libretas, camisetas, relojes, audífonos, lapiceros, o algunos objetos que él pueda utilizar en su puesto de trabajo, ya sea de adorno, o por necesidad.

Actividades a realizarse durante el año y que fomentan la recreación, unión y compromiso de los empleados son:

	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Identificación de Personal Fechas Especiales	Identificar al personal que cumpla con las características mencionadas anteriormente, en los aspectos a tener en cuenta y realizar filtros con base a: Revisar informes Gerenciales Reportes Portería Salidas e Ingresos Socializaciones con Jefes De Área Control de Procesos Disciplinarios Identificación de fechas especiales, establecerlas en el Plan de Capacitación, Formación y Bienestar del Empleado	Jefe de Recurso Humano

	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
2	Planificación de Festividad o reconocimiento al empleado	Planificación de reconocimientos (bonos, días compensados, fiesta de celebración), realizar las compras necesarias para los obsequios del trabajador y acondicionamiento del lugar.	Jefe de Recurso Humano
3	Reconocimiento	Realizar el acondicionamiento del sitio, para el Reconocimiento del Empleado y/o motivación con actividades sociales, culturales y de integración, tales como: • Celebración Día De la Mujer • Celebración Día De La Secretaria • Celebración del Día Del Trabajo • Celebración Día De la Madre • Celebración Día Del Padre • Celebración Cumpleaños COVOLCO • Celebración Día De la Virgen Del Carmen • Rumboterapias • Spa Celebración Día Del Amor Y La Amistad • Halloween Concurso • Novena Navideña Cumpleaños • Empleado del Mes Reconocimiento en carteleras y correos institucionales en caso del Empleado del Mes, entrega de regalos, bonos u obsequios en general.	Jefe de Recurso Humano

NOTA: Cada vez que se haga una actualización del plan de incentivos es fundamental dejar registro de dicha actualización, fecha, nombre de quien actualizo y nombre de quien aprobó.

Apéndice J. Plan de formación



PLAN DE FORMACION Y CAPACITACIÓN 2

[illegible]

Apéndice K. Indicadores



Indicadores De Gestión

Para que un proceso tenga un mejoramiento continuo debe ser medido y controlado, por esta razón se emplean los indicadores de gestión que busca mostrar el desempeño de las actividades o procesos por medio de métodos cuantitativos.

El sistema de indicadores para la empresa COVOLCO está compuesto de la siguiente manera:

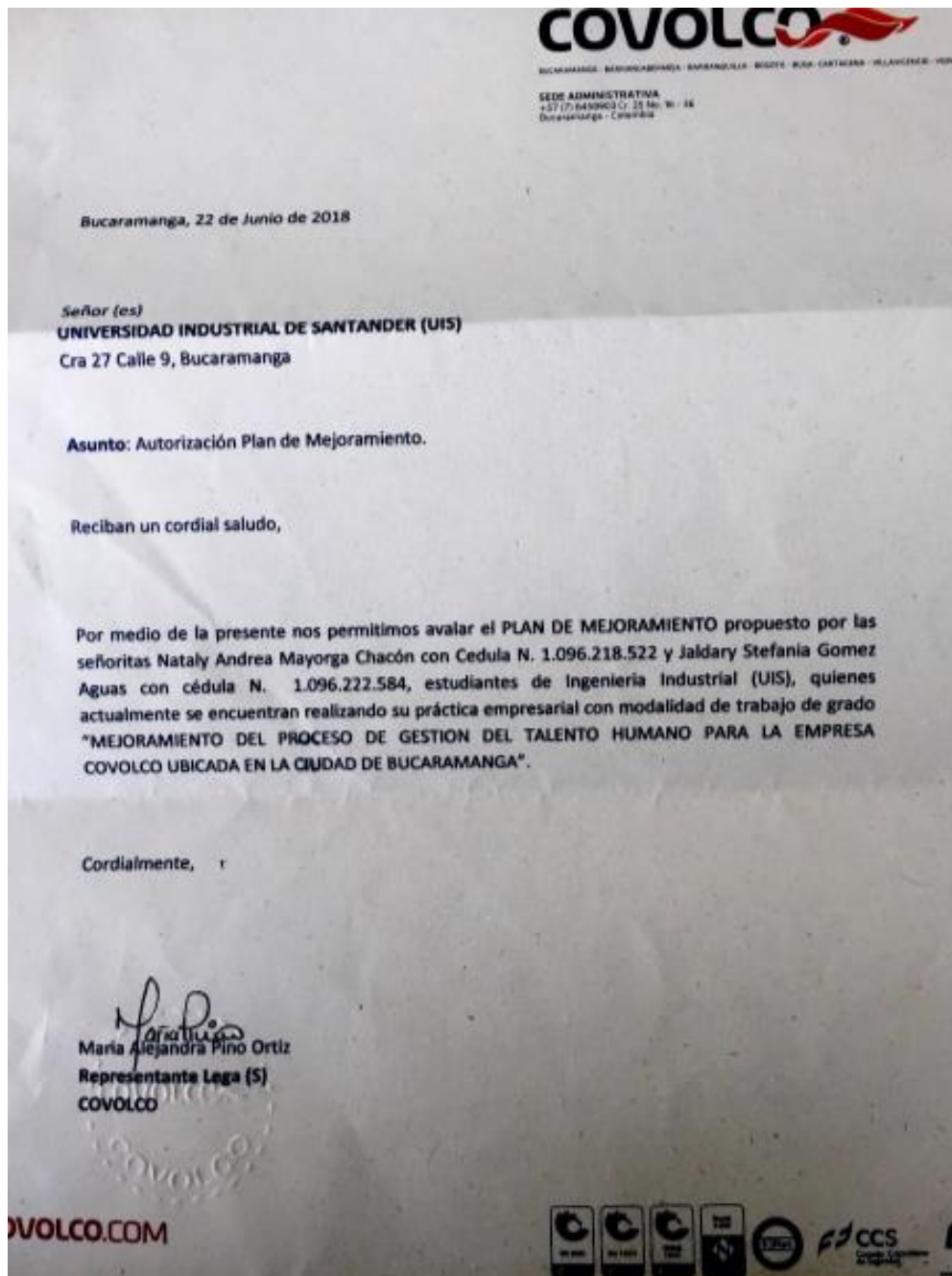
- Nombre del indicador: Que se quiere medir.
- Proceso: Se define cual va ser el proceso de GTH a evaluar.
- Objetivo del indicador: La importancia que requiere la implementación del indicador en el proceso.
- Formula: Operación cuantitativa para lograr calcular el indicador.
- Meta: Lo que se espera alcanzar al momento de medir el indicador y va de la mano con las metas del departamento de recursos humanos.
- Unidad: medida utilizada del indicador, la cual está establecida en porcentajes.
- Frecuencia: Se define la continuidad en que el indicador va ser medido, algunos indicadores de acuerdo a su descripción van a ser medidos periódicamente,

trimestral o anual.

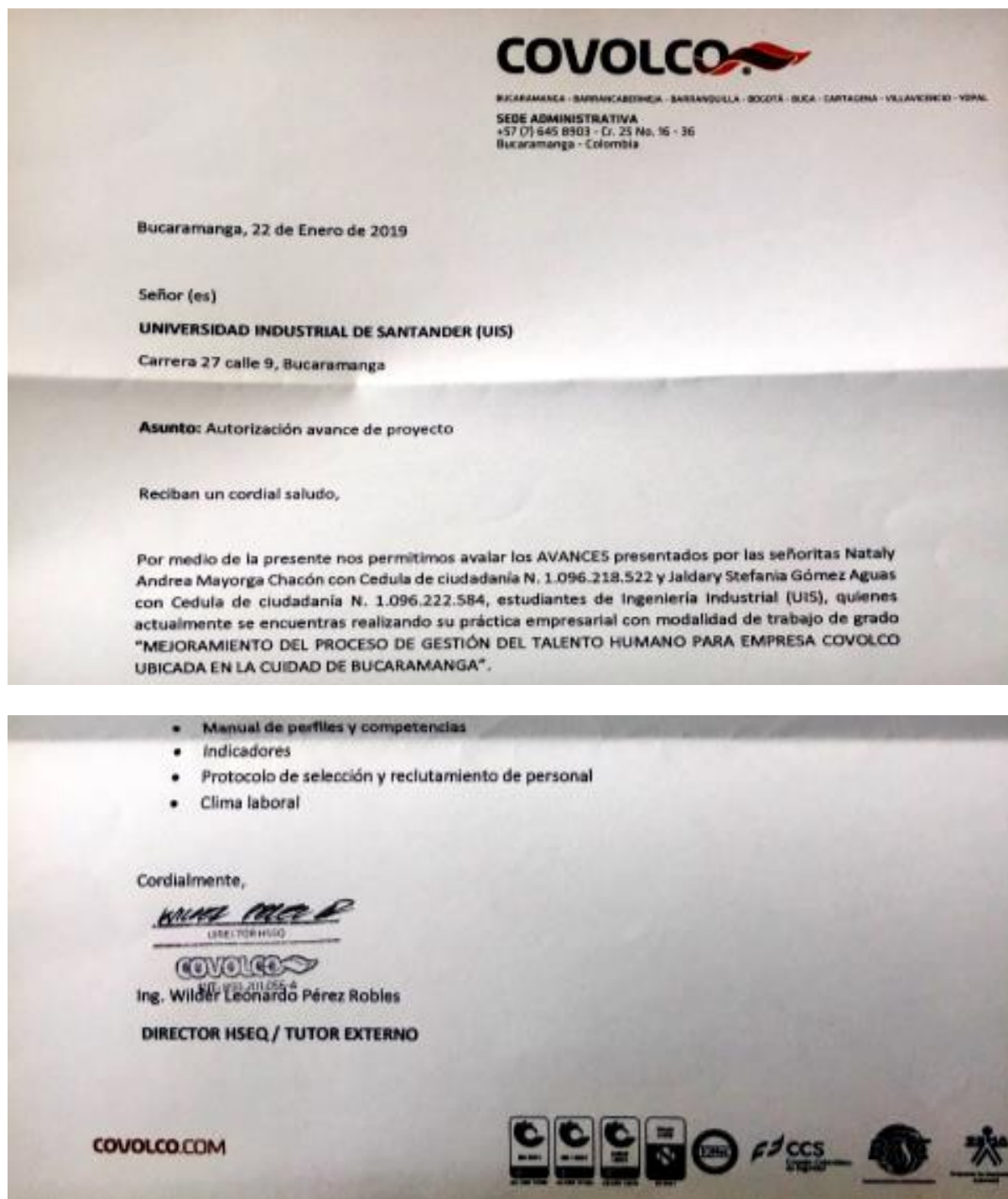
- Responsable: Se escoge la persona encargada de llevar el control y seguimiento de esta actividad.

Apéndice L Actas

Aprobación Plan De Mejoramiento



Socialización Entregables



- Carta De Objetivos Cumplidos

