

Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Empresa

Metrolínea S.A

Ivonne Xohara González Caicedo

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniería Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Ingeniera Industrial

Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

A Dios, quien me fortaleció y me dio la sabiduría durante el transcurso de mi carrera, gracias por acompañarme en este viaje y poner en mi camino a las personas correctas que me agregaron valor para lograr alcanzar este gran sueño que hoy veo realizado.

A mis padres que con esfuerzo y amor estuvieron conmigo en cada obstáculo de mi vida y me enseñaron a perseverar y luchar por mis sueños.

A mi hermana que me dio el ejemplo de la constancia y la priorización en mis responsabilidades y hobbies.

A mis amigas Karla García y Paola Hernández, que estuvieron conmigo en mi crecimiento personal y espiritual, por estar de forma incondicional.

A todos mis amigos y personas que estuvieron en mi vida agregando su granito de arena para ser la mujer que hoy soy y que me motivaron en momentos de incertidumbre. A todos aquellos que crecieron y vivieron conmigo este gran viaje como estudiante universitario, un placer conocerlos a todos. Buen viento y buena mar.

Ivonne Xohara González Caicedo

Contenido

Introduccion.....	16
Tabla de cumplimiento de objetivos	18
1.Generalidades de la empresa	19
1.1. Información general	19
1.2. Reseña histórica	19
1.3. Misión	20
1.4. Visión	20
1.5. Localización	21
1.6. Portafolio de servicios.....	22
1.7. Organigrama	23
1.8. Mapa de procesos	23
2.Generalidades del Proyecto	24
2.1. Objetivos	24
2.1.1 Objetivo general	24
2.1.2.Objetivos específicos.....	24
2.2. Planteamiento del problema	25

2.3. Alcance.....	27
2.4. Metodología del proyecto.....	27
3.Marco Teorico	31
3.1. Gestión del talento humano	31
3.2. Diagnóstico empresarial.....	34
3.3. Entrevista.....	35
3.4. Instrumento de evaluación	38
3.5. Planeación del talento humano	40
3.6. Reclutamiento, selección y contratación.....	41
3.7. Evaluación desempeño.....	44
3.8. Programa de formación y capacitación	46
3.9. Clima laboral	47
3.10.Indicadores de gestión	50
3.11.Plan presupuestal.....	52
4.Análisis y diagnóstico de los Procesos de la Gestión del Talento Humano	53
4.1. Metodología del diagnóstico	53
4.1.1Revisión bibliográfica.	57
4.1.2. Análisis preliminar de las generalidades de la empresa.	60

MEJORAMIENTO DE LA GTH EN METROLÍNEA S.A.7

4.1.3. Caracterización de personal	62
4.1.4. Revisión documental del área de Gestión del Talento Humano.	72
4.1.5. Entrevista.	75
4.1.6. Instrumento de evaluación.	76
4.1.7. Análisis de información.	79
4.1.8. Conclusión del diagnóstico.	80
5. Formulación del Plan de Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano	81
6. Implementación de propuestas del plan de mejoramiento	90
6.1. Subproceso de Incorporación.	90
6.2. Programa Institucional de Formación en Metrolínea S.A.	92
6.3. Encuesta de Clima Laboral.	94
6.4. Implementación de herramientas Ofimáticas.	129
6.5. Socialización de las mejoras implementadas y sus resultados.	130
7. Indicadores de gestión.	133
7.1. Indicadores	133
6. Conclusiones.	140
7. Recomendaciones	142
Referencias Bibliográficas	145

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	18
Tabla 2. Metodología de trabajo	28
Tabla 3. Metodología del diagnóstico.....	55
Tabla 4. Revisión documental del área de Gestión del Talento Humano.	72
Tabla 5. Criterios de Evaluación de la Lista de Chequeo.	77
Tabla 6. Indicadores de Gestión.	135

Lista de figuras

Figura 1. Localización Metrolínea S.A.	21
Figura 2. Imagen Metrolínea S.A.	22
Figura 3. Organigrama.	23
Figura 4. Mapa de procesos.....	23
Figura 5. La entrevista: proceso y aplicaciones.....	38
Figura 6. Subprocesos de la gestión del talento humano.	54
Figura 7. Distribución porcentual del género en la empresa.	63
Figura 8. Estado civil de los trabajadores.	64
Figura 9. Salario devengado.	64
Figura 10. Estrato.....	65
Figura 11. Nivel de escolaridad.	66
Figura 12. Número de hijos.	67
Figura 13. Horario de trabajo.	67
Figura 14. Horas extra.....	68
Figura 15. Eventos realizados por la empresa.	69
Figura 16. Capacitaciones brindadas por la empresa.....	69
Figura 17. Tipo de transporte que usan los trabajadores.....	70
Figura 18. Tipo de vivienda.....	70
Figura 19. Condición de la vivienda.	71
Figura 20. Uso del tiempo libre.	72
Figura 21. Conceptos del plan de mejoramiento.	82

Figura 22. Diagnóstico de los Procesos de Gestión de Talento Humano.	83
Figura 23. Propuestas de mejoramiento.	84
Figura 24. Presupuesto de las propuestas de mejora.....	85
Figura 25. Formatos de acciones de mejoramiento.	86
Figura 26. Subproceso de Incorporación.....	87
Figura 27. Temas de capacitación del Programa Institucional de Formación.....	88
Figura 28. Indicadores de Gestión.	89
Figura 29. Diagrama de flujo del subproceso de Incorporación.....	92
Figura 30. Temas de capacitación y estrategias del Plan Institucional de Formación y Capacitación.	94
Figura 31. Dependencias.	95
Figura 32. Claridad y definición de las tareas en la organización.	95
Figura 33. Estructura lógica de las tareas en la organización.....	96
Figura 34. Claridad de liderazgo en la toma de decisiones.	97
Figura 35. Claridad en las políticas de la organización	97
Figura 36. Claridad de la estructura organizativa de la organización.	98
Figura 37. Papeleos en la organización.....	99
Figura 38. Exceso de reglas, detalles administrativos y trámites en la evaluación de nuevas ideas.	99
Figura 39. Afectación de la productividad por falta de organización y planificación.	100
Figura 40. Claridad en el reporte de sucesos en la organización.	101
Figura 41. Confianza en los juicios individuales en la organización.....	102

Figura 42. Trabajo sin verificación del jefe inmediato.	103
Figura 43. Autonomía en el trabajo.	103
Figura 44. Iniciativa en el trabajo.	104
Figura 45. Filosofía de resolución de problemas personal.	105
Figura 46. Excusas cuando se cometen errores en la organización.	105
Figura 47. Responsabilidades de los individuos.....	106
Figura 48. Sistema de promoción.	107
Figura 49. Recompensas vs amenazas y críticas.	107
Figura 50. Recompensa según su desempeño en el trabajo.	108
Figura 51. Crítica en la organización.	109
Figura 52. Recompensa y reconocimiento en la organización.	109
Figura 53. Sanciones por errores cometidos.	110
Figura 54. Riesgos en momentos oportunos.	110
Figura 55. Riesgos para sobrepasar la competencia.	111
Figura 56. Precaución en la toma de decisiones.	112
Figura 57. Riesgo por una buena idea.....	112
Figura 58. Atmosfera de la organización.	113
Figura 59. Clima de trabajo de la organización.....	114
Figura 60. Conocimiento de las personas en la organización.	114
Figura 61. Actitudes del personal de la organización.	115
Figura 62. Relaciones jefe – trabajador.....	116
Figura 63. Exigencia del rendimiento en la organización.	116

Figura 64. Pensamiento de mejora de la dirección.	117
Figura 65. Presión para el mejoramiento continuo.	118
Figura 66. Pensamiento de la dirección en la productividad.	118
Figura 67. Ambiente agradable vs buen desempeño.	119
Figura 68. Desempeño personal.	120
Figura 69. Percepción de los superiores cuando hay equivocaciones.	120
Figura 70. Jefes vs Aspiraciones de sus trabajadores.	121
Figura 71. Confianza entre compañeros de trabajo.	122
Figura 72. Colaboración entre compañeros de trabajo.	122
Figura 73. Énfasis de la filosofía de los superiores.	123
Figura 74. Percepción sobre desacuerdos en la organización.	124
Figura 75. Actitud de los jefes.	124
Figura 76. Estimulación de discusiones entre individuos de la organización.	125
Figura 77. Opinión frente a los superiores.	126
Figura 78. Toma de decisiones en la organización.	126
Figura 79. Orgullo de pertenecer a la organización.	127
Figura 80. Lealtad por parte de los trabajadores.	128
Figura 81. Preocupación en la organización.	128
Figura 82. Correo Metrolínea Talento Humano.	129
Figura 83. Almacenamiento de documentos en Drive.	130
Figura 84. Culminación de la práctica empresarial.	131
Figura 85. Recibido de documentación entregada a Metrolínea S.A.	132

Lista de apéndices

(Ver apéndices adjuntos en el CD)

Apéndice A. Encuesta sociodemográfica.....	47
Apéndice B. Entrevista.....	58
Apéndice C. Instrumento de evaluación.....	58
Apéndice D. Plan de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano.....	62
Apéndice E. Plan presupuestario de Gestión Humana.....	64
Apéndice F. Protocolo de evaluación de desempeño.....	65
Apéndice G. Protocolo de evaluación clima laboral.....	65
Apéndice H. Subproceso de incorporación.....	66
Apéndice I. Programa institucional de formación y capacitación.....	67
Apéndice J. Indicadores de Gestión Humana.....	69
Apéndice K. Resolución subproceso de incorporación.....	70
Apéndice L. Encuesta de percepción individual.....	71
Apéndice M. Encuesta técnico colectiva.....	71
Apéndice N. Plan nacional de formación y capacitación.....	71
Apéndice O. Evaluación de la eficacia de las capacitaciones.....	72

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Metrolínea S.A.

Autor: Ivonne Xohara González Caicedo

Palabras Claves: Talento humano, estandarización, mejoramiento, indicadores, procesos, recursos, gestión del conocimiento.

Descripción:

El mejoramiento de los subprocesos es trascendental en una organización prestadora de servicios que tiene como razón social brindar el correcto funcionamiento del transporte masivo, para esto, partimos del diagnóstico, análisis y mejoramiento de los subprocesos que compromete al Talento Humano, debido a que, contar con un personal interdisciplinario ayuda a la satisfacción de las necesidades del cliente, eliminando las brechas en el servicio y garantizando su calidad. Teniendo como base el mejoramiento, éste proyecto busca generar la buena práctica en la gestión del talento humano, estandarizando, documentando, midiendo y mejorando los subprocesos comprometidos, iniciando con un diagnóstico detallado que permite identificar el estado actual del área de talento humano en la empresa. Realizado el diagnóstico, se diseñó un plan de mejoramiento para los subprocesos con las falencias identificadas, en el que se analizaron con la gerencia con el fin de implementar las mejoras avaladas. Con el acompañamiento del profesional en recursos humanos se logró recolectar la información requerida para cumplir con las actividades pactadas. Por último, se diseñaron indicadores de gestión para las mejoras implementadas, con los cuales se pueda medir el cumplimiento de los objetivos propuestos y tomar decisiones sobre los resultados hallados, con el fin de desarrollar el mejoramiento continuo en los subprocesos intervenidos. Se concluyó con el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto y la incorporación de recomendaciones identificadas con el fin de complementar el mejoramiento continuo en la gestión del talento humano, de igual forma se indicó las conclusiones que se obtuvieron con la realización del proyecto.

*Trabajo de grado.

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Directora: Ana Mireya Cuadros Rojas, Especialista en Seguridad y Salud en el trabajo.

Abstract

Title: Improvement of the management of the talent human for Metrolínea S.A

Author: Ivonne Xohara González Caicedo

Keywords: Human talent, standardization, improving, indicators, processes, resources, Knowledge management.

Description

The improvement of the subprocesses is transcendental in a service provider organization whose purpose is to provide a correct operation of mass transport, for this, parts of diagnosis, analysis and improvement of the subprocesses that commit to Human Talent, because, an interdisciplinary staff helps to satisfy the needs of the client, eliminating the gaps in the service and guaranteeing its quality. Based on the improvement, this project seeks to generate good practice in the management of human talent, standardizing, documenting, measuring and improving the committed subprocesses, starting with a detailed diagnosis that allows to identify the current status of the human talent area in the Company. Once the diagnosis was made, an improvement plan was designed for the subprocesses with the identified flaws, in which they were analyzed with the management in order to implement the approved improvements. With the accompaniment of the professional in human resources, it was possible to collect the information required to comply with the agreed activities. Finally, management indicators were designed for the improvements implemented, with which the fulfillment of the proposed objectives can be measured and decisions made on the results found, in order to develop continuous improvement in the intervened subprocesses. It was concluded with the fulfillment of the objectives set out in the project and the incorporation of identified recommendations in order to complement the continuous improvement in the management of human talent, in the same way it was indicated the conclusions that were obtained with the realization of the project.

*Bachelor thesis.

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Directora: Ana Mireya Cuadros Rojas, Especialista en Seguridad y Salud en el trabajo.

Introducción

En la actualidad, el talento humano se ha hecho indispensable para la creación de ventajas competitivas para las organizaciones, por lo que la consolidación de procesos definidos y estructurados para la adquisición de personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo, la retención del personal, la evaluación del desempeño y el fortalecimiento de las habilidades y competencias, son de vital importancia para la construcción de un equipo interdisciplinario que ayude a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

De acuerdo con Vallejo (2016), en las organizaciones existe gran cantidad de problemas y conflictos, los cuales requieren de personal comprometido con la empresa y por ende es necesario contar con trabajadores altamente capacitados, con capacidad de respuesta inmediata y con la habilidad para la resolución de conflictos. Estas competencias anteriormente nombradas, son identificadas si se poseen procesos de gestión del talento humano debidamente estructurados, por lo que esta área es un elemento fundamental para la adquisición de personal óptimo, retención de este, control de la insatisfacción laboral y el clima organizacional.

Esta misma autora, establece que aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos importantes para la organización, es el talento humano el que proporciona la chispa creativa y ayudan a diseñar, producir, controlar, inspeccionar y mejorar los

productos y bienes de una compañía, por ende, es necesario establecer estrategias que permitan que los trabajadores con las competencias identificadas previamente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa Metrolínea S.A., requiere de una revisión y mejoramiento del proceso de gestión del talento humano y el diseño de procedimientos actualizados que ayuden a potencializar la fuerza laboral y a su vez a la empresa; además, es importante integrar mecanismos de medición que permitan evaluar las propuestas y el desempeño del área de gestión humana.

Con este proyecto, se pretende fortalecer los subprocesos de la GTH que presentan falencias según el diagnóstico empresarial a realizar teniendo en cuenta el aval de la gerencia para su intervención y refuerzo, la creación de indicadores de gestión que midan las mejoras en la gestión del talento humano, implementación de herramientas ofimáticas para las mejoras implementadas y la documentación y socialización de las mejoras con la gerencia.

El presente trabajo muestra las herramientas metodológicas para el desarrollo del proyecto, así como los instrumentos de diagnóstico para el mejoramiento de los procesos, los fundamentos teóricos y la generación de entregables que ayudaran al fortalecimiento de la compañía.

Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1. *Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión del talento humano de la empresa Metrolínea S.A.	4. Análisis y diagnóstico de los procesos de la GTH
Formular un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.	5. Formulación del plan de mejoramiento de la GTH Apéndice D.
Implementar las mejoras aprobadas por la gerencia para el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano.	6. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen la gestión del talento humano.	6. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento
Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar las mejoras propuestas y el desempeño en el área en estudio para llevar un seguimiento del proceso de gestión del talento humano.	7. Indicadores de gestión Apéndice J.
Socializar con los líderes las mejoras implementadas y sus resultados.	6. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento

1. Generalidades de la empresa

1.1. Información general

Nombre: Metrolínea S.A.

Razón social: Transportarte masivo de pasajeros en Bucaramanga y su área metropolitana

NIT: 830.507.387-3

Número de empleados: 56

Número de cargos: 9

Representante legal: Laura Isabel Rodríguez Cardozo

Dirección: Autopista Floridablanca N°86 -30 estación transferencia Provenza

1.2. Reseña histórica

El Sistema Integrado de Transporte Masivo Metrolínea, SITM, es un sistema de transporte que entró en funcionamiento en febrero de 2010, con un periodo de un mes de prueba para que la ciudadanía fuera conociendo el sistema en el área metropolitana de Bucaramanga. Fue concebido para mejorar la movilidad vehicular de la ciudad y su área metropolitana, además de reducir la contaminación de la ciudad y municipios circunvecinos. Se basa en el concepto de autobús de tránsito rápido, con paradas fijas en estaciones exclusivas. Los usuarios pagan el servicio a través de una tarjeta inteligente que se compran y recargan en las taquillas de las

estaciones o en los puntos de venta autorizados. Su financiación fue respaldada por las alcaldías del área, la Gobernación de Santander y el Gobierno nacional.

Los operadores de transporte del SITM de Bucaramanga son las empresas; Metro5 Plus y Movilizamos S.A. Estas 2 operadoras se derivan de la unión de las empresas que prestaban el servicio de bus urbano de la ciudad. De igual forma, el Concesionario de Recaudo y Control TISA (Transporte Inteligente S.A.) es el encargado de recaudar los dineros de los viajes efectivamente realizados por los usuarios y de ejercer controles de ingreso y salida de usuarios en cada una de las estaciones del sistema.

1.3. Misión

METROLÍNEA S.A. tiene como misión planear, gestionar, organizar, dirigir y controlar el Sistema Integrado de Transporte Masivo de Bucaramanga y su Área Metropolitana, caracterizándose por contar con el apoyo de un equipo humano competente e identificado con nuestros lineamientos estratégicos enfocado en mejorar sus destrezas y desempeño, trabajamos con eficiencia, confiabilidad, responsabilidad y compromiso con el medio ambiente; con el fin de contribuir al plan de desarrollo de la región y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

1.4. Visión

METROLÍNEA S.A. se proyecta al 2020 como un Sistema Integrado de Transporte Masivo líder en Colombia, destacándose por sus altos estándares de calidad, la mejor logística de

operación, el impulso a la cultura ciudadana, la presencia en los procesos de desarrollo regional, prevaleciendo la optimización de los recursos materiales y financieros disponibles en aras de ser reconocidos como un sistema socialmente rentable y sostenible, con el fin de ganar el reconocimiento y respeto de todas las comunidades locales en las que operamos.

1.5. Localización

Bucaramanga: Autopista Floridablanca N°86 -30 estación transferencia Provenza. Santander, Colombia.



Figura 1. Localización Metrolínea S.A. Adaptado de Edificio Administrativo Metrolínea S.A. (Google, s.f).



Figura 1. Imagen Metrolínea S.A.

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

1.6. Portafolio de servicios

La empresa Metrolínea S.A cuenta con un portafolio de servicios de transporte masivo de pasajeros en Bucaramanga y su área metropolitana, ayudando a dar soluciones de comunicación con el fin de contribuir al plan de desarrollo de la región y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

1.7. Organigrama



Figura 2. Organigrama. Adaptado de Estructura organizacional (Metrolínea S.A., 2014).

1.8. Mapa de procesos

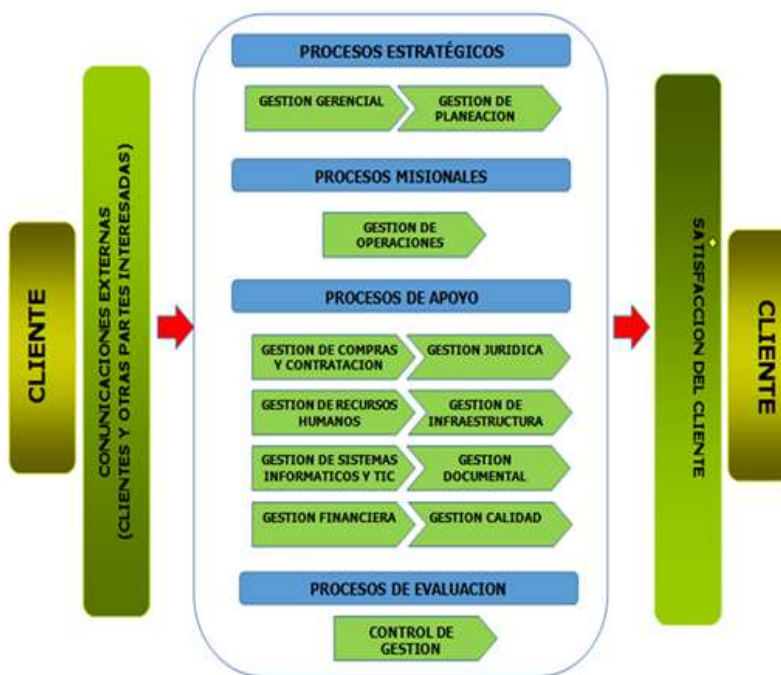


Figura 3. Mapa de procesos. Adaptado de Sistema de Gestión de la Calidad (Metrolínea S.A., 2014).

2. Generalidades del proyecto

2.1. Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano de la empresa Metrolínea S.A.

2.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión del talento humano de la empresa Metrolínea S.A.
- Formular un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.
- Implementar las mejoras aprobadas por la gerencia para el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano.
- Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen la gestión del talento humano.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar las mejoras propuestas y el desempeño en el área en estudio para llevar un seguimiento del proceso de gestión del talento humano.
- Socializar con los líderes las mejoras implementadas y sus resultados.

2.2. Planteamiento del problema

Metrolínea S.A fue creada para mejorar la movilidad vehicular en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, a través de un autobús de tránsito rápido, con paradas y estaciones fijas. Entró en funcionamiento en febrero del 2010 y cuenta con 56 empleados directos. Los operadores de transporte del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Bucaramanga SITMB son las empresas; Metro 6 plus y Movilizamos S.A, por lo cual Metrolínea S.A sólo se encarga de la administración del SITM y su personal es netamente administrativo. De modo que su personal debe ser el adecuado y al mismo tiempo contar con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Actualmente en la gestión del talento humano, el reclutamiento del personal se realiza a criterio del alcalde electo en determinado periodo de mandato por lo cual se podría incurrir en el error de que las personas propuestas no cuenten con las habilidades y capacidades necesarias para cumplir y desempeñar las funciones y responsabilidades que el cargo a merite. En este momento la entidad cuenta con 56 cargos administrativos a los cuales no se les realiza el debido proceso de vinculación y formación para las funciones a desempeñar, por esto se hace necesario definir el subproceso de incorporación. Se presentó una alta rotación de personal en el año 2018, debido a factores como la falta de cumplimiento del perfil mínimo establecidos en algunos puestos de trabajo, la ineficiente comunicación entre los funcionarios y la falta de sentido de pertenencia con la organización; además, al no cubrir

las vacantes, son delegadas dichas funciones a otros trabajadores, generando estrés y sobrecarga laboral.

Metrolínea S.A. tiene el proceso de Talento Humano desde el inicio de su funcionamiento, a pesar de llevar 8 años prestando servicios, solo en el 2014 se diseñó un plan de trabajo para la elaboración de un programa de formación y capacitación que permita medir el desarrollo personal y laboral, en el cual solo se llegó a la implementación de una encuesta quedando incompleto el plan de trabajo y su objetivo. Así mismo, se encuentra la carencia de un protocolo de evaluación de desempeño que tiene como objetivo analizar el cumplimiento de la labor establecida, donde todos los funcionarios comprendan y hagan parte de ésta. Además, se halla la ausencia de un protocolo de clima laboral el cual se pueda estandarizar y evaluar el nivel de pertenencia y satisfacción frente a la empresa. Por otra parte, tampoco se cuenta con un plan de inversión estandarizado para la planificación del talento humano con el cual se prevea los gastos, donde se pueda invertir el presupuesto de su recurso más importante que es el capital humano y en la creación de un modelo de valor agregado. En vista de estas deficiencias, en la empresa Metrolínea S.A a pesar de contar con unos indicadores de gestión, no se han implementado desde su formulación e inicio de funcionamiento del sistema.

Estos problemas señalan una deficiencia en la Gestión de los procesos de Talento Humano debido a que, no realizan actividades que son indispensables para el desarrollo del personal, y atendiendo a su política institucional en el mejoramiento continuo en sus procesos, se pretende con la realización de éste proyecto estandarizar los procesos del área de gestión de

talento humano, a fin de soportar y aumentar el cumplimiento de los objetivos tanto del área como de la organización, más aun ofreciendo una excelente calidad en el servicio a sus clientes y contribuyendo al desarrollo del sector transporte en Bucaramanga.

2.3.Alcance

El presente proyecto tiene como fin el mejoramiento de los procesos críticos identificados, con el objetivo de la buena práctica en la Gestión del Talento Humano. Para establecer las causas de las falencias que se presentan en la GTH inicialmente se realizó un diagnóstico empleando herramientas de la Ingeniería industrial, donde del análisis de la información permitió diseñar un plan de mejoramiento, el cual fue presentado y avalado por la gerencia, llegando a la conclusión que el alcance de éste consta del levantamiento e implementación de los documentos estandarizados y avalados por la gerencia, de los procesos y procedimientos como lo son de la Formación y Capacitación, Evaluación de Desempeño, Clima Laboral, subproceso de incorporación definido, un plan presupuestal para la inversión del presupuesto establecido para el talento humano, para finalmente la formulación de indicadores que midan el impacto de estos procedimientos junto con la evidencia de la socialización del proyecto con el personal directamente implicado.

2.4.Metodología del proyecto

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mejoramiento de los procesos de Gestión de Talento Humano en Metrolínea S.A, se trabajarán diferentes etapas justificadas a la izquierda, donde el cumplimiento de cada una de ellas está sujeto al desarrollo del cronograma de actividades.

Tabla 2. Metodología de trabajo

Metodología de trabajo.	
Objetivos	Actividades
Etapa 1. Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión Humana en la empresa Metrolínea S.A, para identificar los factores críticos que afectan el normal cumplimiento de los mismos.	• Revisión bibliográfica de la gestión del talento humano. • Análisis preliminar de las generalidades de la empresa. • Caracterización del personal. • Revisión documental del área de Gestión del Talento Humano. • Entrevista con el gerente de recursos humanos de la empresa Metrolínea S.A. • Aplicación de un Instrumento de evaluación creada a partir de una escala de calificación de 0 a 4 a partir de los lineamientos definidos por Luis Alberto Chiavenato de la gestión del talento humano.

Metodología de trabajo.

Objetivos	Actividades
	• Revisión de los documentos, protocolos e informes para el cumplimiento y seguimiento de los subprocesos. • Análisis de la información. • Conclusiones del diagnóstico.
Etapa 2. Formular un plan de mejoramiento a partir de los factores críticos evidenciados en el diagnóstico del proceso de gestión humana.	Con las conclusiones del diagnóstico se formulará un plan de mejoramiento en el cual se definirán las acciones de mejora, los responsables, tiempos, recursos necesarios, financiación, indicador de seguimiento y el responsable del seguimiento.
Etapa 3. Implementar las mejoras avaladas por la gerencia para aplicarlos al proceso de gestión humana que apunte a superar las falencias reconocidas inicialmente y a lograr un aumento en la eficiencia de los procesos en cuestión.	Implementar y fortalecer los subprocesos de la GTH que presentan falencias según el diagnóstico empresarial a realizar teniendo en cuenta el aval de la gerencia para la intervención y refuerzo.

Metodología de trabajo.

Objetivos	Actividades
Etapa 4. Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen la gestión del talento humano.	A partir de las acciones y programas avalados por la gerencia, se diseñará e implementará herramientas ofimáticas como Excel, Word y Visio, entre otros, con el fin de fortalecer y apoyar la gestión del talento humano.
Etapa 5. Diseñar un sistema de indicadores 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 programas avalados por la gerencia se definirá y diseñará indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, cobertura e impacto que permitan evaluar y cuantificar el impacto de las mejoras.
Etapa 6. Socializar con la gerencia de la empresa las mejoras con sus resultados.	Realizar una presentación a la gerencia de Metrolínea S.A. sobre las mejoras y resultados obtenidos durante la práctica empresarial.

3. Marco teorico

Para una mejor comprensión de la temática y conceptos que se manejan en este documento, es necesario explicar cada uno de los términos, con el propósito de contextualizar a los lectores y comprender el entorno en el que se desarrolla este proyecto.

3.1. Gestión del talento humano

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2009), la gestión del talento humano, es un área transversal en las organizaciones, cuyas prácticas de recurso humano se delegan a los gerentes de línea de toda la empresa y las tareas operativas y burocráticas son transferidas a terceros, ocupándose de proporcionar asesoría interna para que se asuman actividades estratégicas de orientación global hacia el futuro de la compañía y de los miembros que la componen.

Las personas se transforman en asociados de la organización, las cuales toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y obtienen resultados previamente negociados y que ayudan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes; por lo que ya no era necesario “lidiar” con los empleados sino convertirlos en parte de la solución a los problemas que surgen en una empresa y en formar parte de una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

En la administración moderna del talento humano, se describen seis procesos dinámicos e interactivos:

- Procesos para integrar personas: son aquellos que se utilizan para incluir nuevos integrantes a la empresa, se pueden llamar procesos de abastecimiento de personas; incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- Procesos para organizar personas: son los procesos para diseñar las actividades que los trabajadores ejecutarán en la empresa, para orientar y realizar acompañamiento a su desempeño; incluyen el diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de los mismos, colocación de los trabajadores y evaluación de desempeño.
- Procesos para recompensar a los trabajadores: son los procesos para incentivar a las personas y a la vez satisfacer las necesidades individuales más elevadas; incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.
- Procesos para el desarrollo de los empleados: son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo cognitivo, profesional y personal; incluyen la formación y desarrollo, gestión del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, los programas de comunicación y conformidad.
- Procesos de retención del personal: son los procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de los trabajadores, incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima laboral, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- Procesos para auditar a las personas: son los procesos para dar seguimiento y control de las actividades de los trabajadores y así mismo verificar los resultados obtenidos; incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Teniendo en cuenta que las organizaciones se encuentran en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de tendencias globales extremas, se ha denotado la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las cuales han eliminado fronteras políticas y organizacional que hacen que las personas posean mayores aspiraciones y tengan un contacto con la situación actual de las empresas a nivel mundial; también se debe tener en cuenta el impacto de la globalización de los mercados, lo que ha hecho que la competencia cada vez sea más agresiva y que se transforme la innovación administrativa en una visión cosmopolita del mercado global; el cambio de la economía sustentada en la administración y exploración de recurso naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación, han generado que el personal juegue un papel indispensable en las compañías para la creación de ventajas competitivas; el surgimiento de nuevas formas de organización empresarial, con equipo interdisciplinarios no jerárquicos, que producen que los trabajadores busquen satisfacer sus necesidades de autorrealización y desarrollo personal.

Según Dave Ulrich (1997), afirma que para crear valor y lograr resultados, el área de talento humano, no debe enfocar los esfuerzos hacia las actividades del trabajo a realizar, sino que debe fijar metas y establecer resultados que permitan designar funciones y tareas a

las personas de una organización, por lo que manifiesta que los profesionales de recursos humanos, deben aprender a ser estratégicos y operativos; así como a establecer objetivos a corto y largo plazo.

3.2.Diagnóstico empresarial

De acuerdo con Davis & News (2003), el diagnostico empresarial o diagnostico organizacional, es un proceso necesario para todas las compañías, puesto que es en donde se evalúa la situación de una empresa, teniendo en cuenta las problemáticas existentes y potenciales, además de determinar las vías de desarrollo para conseguir el crecimiento. El diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la empresa a través de los cambios, ya que considera que una compañía es el resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad. Según Niklas Luhmann (1998), afirmaba que las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paso a la unión de una motivación generalizada.

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional es aquella que va encaminada al desarrollo organizacional, el cual es un proceso de cambio planeado con base al conocimiento que se posee sobre una situación determinada por la que atraviesa una empresa y la evaluación de los resultados luego de la implementación de las propuestas de solución. Algunas de las situaciones por las que se requiere aplicar un diagnostico son:

- El crecimiento de la organización: hace referencia al incremento de activos, venta y personal de una empresa, además de conocer el impacto de dicho crecimiento.
- El atraso de la organización: el estancamiento de algunas empresas respecto a otras produce la extinción, generando problemas y requiriendo de forma urgente un diagnóstico.
- La oferta de calidad: se debe tener en cuenta que actualmente existe un nivel de competitividad alto, y la calidad de lo que se ofrece toma relevancia al estar inmersos en un contexto lleno de grandes cantidades de productos y servicios que van a ser comparados por los clientes.
- La aparición de la tecnología: en este ítem, se debe tener en cuenta los avances en esta área, lo que promete herramientas más efectivas, eficientes y eficaces, por lo que hace que las personas busquen mayor productividad y calidad.

Los pasos para realizar al diagnóstico empresarial u organizacional son los siguientes:

1. Plantear objetivos.
2. Elegir la metodología de evaluación.
3. Programar las actividades para la ejecución de la metodología.
4. Generar un análisis de la información recabada.
5. Socializar los hallazgos.

3.3.Entrevista

La entrevista se constituye como un instrumento de comunicación y una técnica de investigación fundamental en las ciencias humanas, por lo cual, se emplea en la investigación social a través de la recopilación de datos y en tareas con diferentes fines académicos y profesionales tales como el periodismo, la asistencia social, la psicología, el asesoramiento educativo, vocacional y personal, en psicoterapia, en la selección y evaluación de candidatos, entre otras áreas.

La entrevista es concebida como un proceso de relación que se da entre dos personas, que posee un propósito definido, este proceso supone la posibilidad de interacción verbal y no verbal y por ende varia en sus propósitos, naturaleza y extensión, por ende, su finalidad puede ser investigativa, terapéuticas, de asesoramiento, informativa o evaluativa, dependiendo del objetivo de la realización de esta técnica.

El proceso de la entrevista inicia en el momento en el que el entrevistador solicita información al entrevistado, con el fin de obtener datos sobre un problema determinado y los componentes que lo configuran; respecto a las formas de proceder se suelen distinguir la forma directiva, estructurada o estandarizada que es aquella totalmente elaborada y previamente conformada que contiene preguntas puntuales y métodos de evaluación de estas; la forma no directiva, no estructurada o libre la cual es aquella que está basada en un bosquejo de puntos básicos sobre un determinado tema que sirve para conducir y orientar el diálogo por medio de la conversación y que puede enriquecerse con aspectos interesantes no previstos

que surgen de la dinámica del proceso y la forma semiestructurada, que es una combinación de las anteriores (De los Ríos, 1993).

Blanchet (1989), define la entrevista es el proceso de extracción de información de una persona, que se produce de la interacción de una persona A denominado entrevistador y una persona B denominada entrevistado. Esta información recabada puede ser utilizada con fines externos y el mayor beneficiado es el entrevistador; a diferencia de situaciones en las que el entrevistado es el que se beneficia ya que recibe una remuneración por su conocimiento, tal como sucede en las asesorías o consultas.

La entrevista tiene una estructura que inicia con la preparación de la entrevista, por lo que se debe planear el encuentro para obtener la información necesaria y se debe estar preparado para decidir en qué áreas de la problemática se desea abordar; paso siguiente será la conducción de la entrevista, que tiene un inicio, el cual se recomienda con una charla improvisada y amistosa para dar una introducción, luego el desarrollo de la entrevista que en la que se debe cubrir todas las necesidades de información que se requieren evaluar y el cierre en el que debe concluirse con la recapitulación a fin de permitir al entrevistado adoptar una decisión o adquirir un compromiso, formular un plan de acción o simplemente establecer un plazo de respuesta de la decisión por parte del entrevistador.

A continuación, se muestra un esquema de la entrevista según Leopoldo de los Ríos:

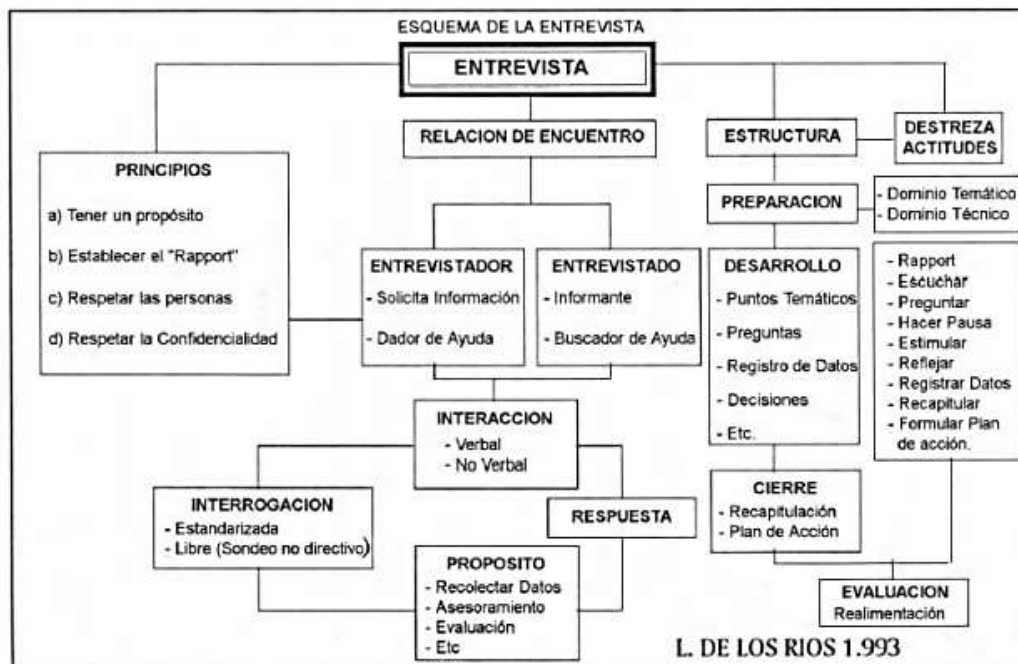


Figura 5. La entrevista: proceso y aplicaciones. Adaptado de *La entrevista: proceso y aplicaciones* (De los Ríos, 1993).

3.4. Instrumento de evaluación

El instrumento de evaluación se define como un tipo de ayuda de trabajo informativo, que sirve como herramienta metodológica para la verificación del cumplimiento de requerimientos, la cual está compuesta por una serie de ítems, factores, propiedades, aspecto, componentes, criterios, dimensiones o comportamientos, necesarios para tener en cuenta en la realización de una actividad o tarea, a fin de controlar y evaluar detalladamente el desarrollo de un proyecto, producto, evento, entre otros. Dichos componentes deben organizarse de forma coherente para permitir una evaluación efectiva, la presencia o ausencia

de los elementos individuales enumerados o el porcentaje de cumplimiento u ocurrencia (Oliva, 2009).

De acuerdo con Falzatev (2012), los pasos a seguir para la elaboración de un instrumento de evaluación son:

- Hacer una lista de actividades o tareas a verificar.
- Denominar los atributos que corresponden a lo cualitativo o las variables que corresponden a los cuantitativo, los cuales se van a verificar en el resultado final.
- Determinar la importancia o impacto de cada atributo o variable.
- Definir la frecuencia de verificación, sea mensual, quincenal, semanal o diaria.
- Tener claridad sobre la persona idónea para realizar la verificación.
- Diseñar el formato de verificación.

Según Oliva (2009), afirma que lo más importante para diseñar un instrumento de medición es identificar los puntos principales contenidos dentro de la teoría y la metodología implícita con la que se desea evaluar y priorizar los contenidos evaluativos. Para Mancera (2008), considera que para elaborar un instrumento de medición se debe definir quien la elaborará y que finalidad tendrá el instrumento; determinar el objetivo del instrumento de medición, este autor recomienda tener entre 10 o 12 ítems a controlar; observar el proceso, actividad o proyecto a evaluar para convertirlo en aspecto puntuales a verificar; analizar la información para describir los ítems que conformarían el instrumento, filtrar la lista para eliminar los elementos que se hallan repetido; establecer un formato, haciendo un manual de

instrucciones en caso de ser necesario; realizar una prueba piloto, retroalimentar el equipo de trabajo, normalizar el formato y aplicarlo de acuerdo con el cronograma que se establezca y retroalimentar de forma periódica los avances y retrocesos del tema que se está verificando.

3.5.Planeación del talento humano

De acuerdo con Werther & Davis (1990), la planeación del talento humano es una función para determinar de forma sistémica la provisión y demanda de trabajadores que una organización necesitaría para un futuro próximo; para Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright, la planeación del talento humano es la guía general de la política social de la empresa, que contempla la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de los empleados que conforman una compañía.

Nutt & Backoff (1994), llevan este concepto hacia la planeación estratégica del talento humano, la cual es definida como la disposición de las personas apropiadas en los puestos correctos, con las habilidades suficientes en los momentos correctos. Michael Porter (1985), argumenta que el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas de difícil imitación y de mucha flexibilidad para que se puede enfrentar a las demás empresas o desarrollar servicios diferenciadores; además que afirma que las ventajas fundamentadas en la base del talento humano representan una fuente duradera de difícil imitación, por lo que establece que toma aproximadamente siete años duplicar la ventaja competitiva.

El proceso de planificación del talento humano se divide de la siguiente manera:

- Análisis externo: posibilita identificar las variables externas de la mano de obra, su caracterización y articulación con las necesidades del medio.
- Análisis interno: ayuda a que la empresa identifica su talento humano, su individualización y condición específica para la toma de decisiones.

Los objetivos de la planeación del talento humano son:

- Prevenir el déficit y superávit de personal.
- Asegurar que la empresa cuente con los empleados indicados.
- Asegurar que la organización se adapte a los cambios en el entorno.
- Dotar de coherencia los sistemas y actividades de talento humano.
- Unificar las perspectivas de los jefes de línea y los del staff.

3.6.Reclutamiento, selección y contratación

De acuerdo con Chiavenato (2009), el reclutamiento de personal, es un conjunto de procedimientos orientados a atraer los candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar puestos determinados en una organización, en esencia es un sistema de información mediante el cual una empresa divulga y ofrece al mercado del talento humano, las oportunidades de empleo. Para ser eficaz, el reclutamiento de atraer una cantidad adecuada de candidatos para abastecer de forma suficiente el proceso de selección.

Para identificar las fuentes de reclutamiento es importante realizar dos tipos de investigaciones; la investigación interna, la cual corresponde a la revisión de las necesidades de la organización referente al talento humano y las políticas que debe adoptar respecto a su personal; la investigación externa se focaliza hacia el análisis del mercado de los recursos humanos y la segmentación para seleccionar a los candidatos potenciales para el proceso de selección.

El reclutamiento se puede realizar de forma interna, al presentar una determinada vacante que se pretende llenar con la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos o transferidos como promoción, algunas de sus ventajas es la economía del procedimiento y la rapidez, también presenta mayor índice de validez y seguridad, además de ser una fuente de motivación para los empleados, algunas de sus desventajas es la ocupación de los puestos libres, cuyas personas deben tener las condiciones idóneas para no desbalancear la compañía, además puede generar conflicto de intereses ya que tienden a generar una actitud negativa en los empleados que no demuestran las capacidades para ascender.

El reclutamiento externo se refiere a la ocupación de puestos con personal ajeno a la empresa, por lo que se divulga la necesidad de candidatos a través de diferentes medios como los anuncios, uso de empresas especializadas en ese servicio, bases de datos, hojas de vida recibidas en la empresa o convenios con institutos o universidades, entre otros; algunas de sus ventajas es la integración de diferentes perspectivas y experiencias en el entorno

empresarial, nuevas ideas y enfoques, aprovechamiento de las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuados por otras organizaciones, algunas desventajas son la demora en el proceso, exigencia de mayor costo y gastos inmediatos y es menos seguro al no conocer las respuestas y expectativas sinceras de los candidatos.

Según el mismo autor, define la selección como escoger entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para ocupar determinados cargos, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal; el criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto al puesto de trabajo y este proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico sino un pronóstico de las capacidades de las personas para adaptarse a las tareas y la ejecución de estas, una vez aprendidas. La selección se configura como el proceso de comparación y decisión, ya que de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo y del otro, los candidatos diferenciados entre sí.

Para la recolección de los datos del cargo, es necesario hacer un análisis del cargo, una aplicación técnica de los incidentes críticos para determinar lo que se desea y no se desea en un candidato, análisis del cargo en el mercado y la hipótesis del trabajo; luego, se elige la técnica de selección, sea la entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, entre otras.

El proceso de selección puede realizarse en una sola etapa, la cual se basa en los resultados de una sola prueba; en dos etapas, en las que se permite al responsable seguir probando a los

candidatos o selección secuencial entre etapas, que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La contratación es el conjunto de procesos para la integración de un candidato seleccionado, el cual, debe estar adherido a la empresa de forma legal, conforme a las normas laborales aplicables; en esta etapa, se debe tener todo el registro de la información del nuevo trabajador, con el fin de ser usada en el transcurso del tiempo que labore con la organización.

3.7.Evaluación desempeño

La evaluación de desempeño, ha tomado diversas definiciones a lo largo del tiempo, que ha contribuido a la evolución del concepto y a la diversificación de usos, que han permitido que las organizaciones puedan analizar y ponderar el esfuerzo de sus trabajadores.

Según Byar & Blue (1996), la evaluación de desempeño es un proceso orientado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en la que están desempeñando sus labores y con ello, elaborar planes de mejora.

De acuerdo con Feldamn (1998), el objetivo de la evaluación de desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la forma en la que un trabajador ejerce sus labores y cumple con sus responsabilidades.

En 1992, Harper & Lynch, definieron este concepto como una técnica o procedimiento que tiene como finalidad, apreciar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento de los empleados de una organización; por lo cual, dicha evaluación se debe realizar con base en los objetivos de la empresa, las responsabilidades asignadas y las características personales.

Según Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro; para José Carpio, se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador e involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la forma en la que cumple con sus funciones, tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases: La primera, es permitir condiciones de medición del potencial del talento humano a efectos de determinar su plena utilización. La segunda hace referencia a permitir que los recursos humanos sean tomados en cuenta como una ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de la administración. La tercera, es la oferta de oportunidades de crecimiento y la apertura de espacios que permitan la participación efectiva a todos los miembros de la organización. (Grateron et al, 2009).

Se concluye que la evaluación de desempeño, brinda beneficios para una empresa, tales como el mejoramiento del personal, fortalecimiento de la organización, mejora de la calidad

de vida de los trabajadores y la implementación de la mejora continua en la compañía. (Padilla, 2016).

3.8.Programa de formación y capacitación

El programa de formación y capacitación surge de la necesidad de formar y educar en forma sistemática a los trabajadores, por lo que la capacitación o formación deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita la adquisición de competencias necesarias para un mejor desempeño en las diferentes áreas de trabajo (García, s.f).

De acuerdo con Werther & Davis (1998), los pasos que se deben tener en cuenta para un adecuado programa de capacitación son:

- Detectar las necesidades de capacitación obtenidas a través de la etapa de diagnóstico.
- Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, por lo cual deberá identificarse los elementos a considerar en la etapa de evaluación.
- El diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos que se deben considerar durante la adquisición del conocimiento.
- La identificación de las aptitudes, actitudes y habilidades que se requieren potencializar.
- La evaluación del conocimiento adquirido, dicha evaluación debe hacer se antes, durante y posterior a la capacitación.

Chiavenato (2007), propone un modelo en que se aprecian las etapas de la capacitación:

- Diagnostico de las necesidades de capacitación.
- Desarrollo de programas: objetivos de la capacitación, estructura de contenidos, diseño de actividades de instrucción, selección de recursos didácticos y diseño de un programa o curso de capacitación.
- Impartición o ejecución de la capacitación.
- Determinación del proceso de evaluación de resultados.

También existe normatividad de calidad respecto de la capacitación, representada en la ISO 10015, que forma parte de las normas ISO 9000, en el que se tiene en cuenta el ciclo de Deming, el cual establece que toda actividad sistematizada se debe planear, hacer, verificar y actuar, de tal manera que un sistema de formación y desarrollo del talento humano.

3.9.Clima laboral

El clima laboral o clima organizacional, es definido inicialmente por Gellerman en 1960, en el que afirmaba la existencia de factores organizacionales objetivos dentro de los cuales se encuentra la estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, que tienen efectos sobre los resultados individuales sobre un empleado.

Para Méndez (2006), el clima organizacional se encuentra dentro de la teoría de las relaciones humanas en donde se enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social, por lo que surge como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por su sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Para Dessler (1976), establece la importancia del concepto en función de vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los empleados. Según Forehand y Gilmer (1964), plantean que el clima laboral es el conjunto de características permanentes que describen una empresa, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de los individuos que la conforman. Dentro de su teoría establecen cinco variables estructurales como lo son el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta del liderazgo y las direcciones de metas.

Halpin y Crofts (1962), plantean que el clima organizacional es la opinión que el empleado se forma de la propia empresa, por lo que nombran un elemento importante denominado “el spirit”, cuyo significado es la percepción del trabajador sobre las necesidades sociales, la satisfacción de estas y el sentimiento de la labor cumplida.

Litwin y Stringer (1968), definen el clima organizacional como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores

ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Para Chiavenato (2000), el clima puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los individuos que una organización y que además tiene influencia directa en los comportamientos de estos.

Los métodos de medición de clima pueden ser el cuestionario de Litwin y Stringer, en el que se fija en tres objetivos como lo es estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medido por medio del análisis del contenido del pensamiento imaginativo y determinar los efectos del clima sobre variantes tradicionales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional. Otra herramienta es la de Rensis Likert, que es utilizada para medir la naturaleza del sistema de gestión que permita identificar sus características organizativas y las diferencias existentes entre los sistemas de gestión; Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

3.10. Indicadores de gestión

Inicialmente es necesario definir que es un indicador, el cual es determinado como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite la observación de la situación y las tendencias de cambio generadas en un fenómeno específico, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Martínez, 2006)

Los indicadores poseen las siguientes características:

- Simplicidad: se puede entender como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- Validez en el tiempo: puede definirse como la propiedad de ser permanente en un periodo deseado.
- Adecuación: corresponde a la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Utilidad: es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Participación de los usuarios: es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionarse los recursos y formación necesarios para su ejecución
- Oportunidad: Es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Se pueden clasificar de acuerdo a:

- Eficiencia, por ejemplo: materia prima, mano de obra, maquinaria.
- Eficacia, por ejemplo: calidad, cumplimiento, costo, entre otros.
- Efectividad: planeación, productividad, potencialidad, etc.
- Observaciones: efectividad interna, social.

La utilización de indicadores de gestión posee os siguientes beneficios:

- Satisfacción del cliente: en la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido.
- Monitoreo del proceso: el mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso.
- Benchmarking: mediante el Benchmarking se pueden evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno.
- Gerencia del cambio: un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada.

3.11. Plan presupuestal

El plan presupuestal ha sido descrito de diferentes maneras que se orientan hacia un común, determinándose como el conjunto de requerimientos previamente identificados, que ayudan al cumplimiento de metas de una organización, en un tiempo establecido. (Burbano y Ortiz, 2004).

Según Martínez (2002), el plan presupuestal se encuentra basado en tres principios tales como la racionalidad, la flexibilidad y la integridad. El primero, hace referencia al establecimiento claro de objetivos, los cuales deben ser reales, posibles y que respondan a la demanda diaria de la empresa, de manera que puedan utilizar de forma eficiente los recursos materiales y el talento humano; el segundo corresponde a la adaptabilidad de las metas a un sistema cambiante, donde se logre anticipar y prever cualquier fluctuación que afecte el cumplimiento de los objetivos organizacionales; por último, la integridad hace referencia a la construcción de un sistema coordinado de actividades que eviten el despilfarro de los recursos económicos y humanos de la compañía.

De acuerdo con Burbano (2005), un plan es un conjunto de decisiones que estimulan y apoyan el logro de objetivos propuestos; para este mismo autor, el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos, en la que se establece una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una empresa, organización, entidad, entre otras, en un periodo determinado.

Según Rivadeneira (2014), los requisitos básicos para elaborar un plan presupuestal son la responsabilidad de la dirección, la cual debe garantizar el cumplimiento y la disposición de los recursos para cumplir con los objetivos de la empresa; una organización estructurada es indispensable, puesto que tiene definidas las acciones que cada trabajador debe cumplir; un sistema de contabilidad que ayude a conocer datos históricos que apoyen el proceso de toma de decisiones; una comunicación adecuada que permita que la información fluya fácilmente en los diferentes niveles de la organización; informes y revisiones que permitan hacer seguimiento; flexibilidad y eficiencia en las operaciones.

4. Análisis y diagnóstico de los procesos de la gestión del talento humano

4.1. Metodología del diagnóstico

Para la realización de este proyecto se ejecutó un diagnóstico del estado actual de la empresa Metrolínea S.A en el proceso de gestión del talento humano con la finalidad de evidenciar las causas o dificultades que se presentan y de esta manera implementar un mejoramiento de la misma.

Chiavenato (2009) define los subprocesos de la administración de recursos humanos mostrados en la figura 9 a continuación y que constituyen la referencia estructural del presente proyecto:



Figura 6. Subprocesos de la gestión del talento humano.

La metodología del diagnóstico facilita el cambio de incertidumbre a conocimiento sobre las causas y falencias en la GTH para una adecuada gestión, permitiendo identificar propuestas de mejora. La metodología del diagnóstico se llevó a cabo de la siguiente manera:

Tabla 3.

Metodología del diagnóstico

Etapa		Descripción
1	Revisión bibliográfica en la Gestión del Talento Humano.	Se realiza una revisión de la literatura, relacionada con la Gestión del Talento Humano (Ver bibliografía al final del presente plan), con el propósito de conocer los referentes teóricos que sirvan como base para la aplicación de métodos y herramientas, en el mejoramiento de los procesos del área de Gestión Humana en la empresa Metrolínea S.A.
2	Análisis preliminar de las generalidades de la empresa.	En esta etapa, se hace un acercamiento a la organización, con el fin de conocer a profundidad los lineamientos (Misión, visión, reseña histórica), la metodología de operación (Procesos, funciones, servicios) y la estructura organizacional (cargos, jerarquización, áreas), que permitan identificar los factores por mejorar y alinear los objetivos individuales con los objetivos de la compañía.
3	Caracterización del personal.	Se elabora un instrumento para la obtención del perfil sociodemográfico, para la clasificación y conocimiento del personal, desde factores como la edad, género, nivel educativo, cargo, rango

salarial, antigüedad en la empresa y todos los aspectos que ayuden a realizar un diagnóstico de la situación actual del talento humano.

Continuación de la Tabla 3. Metodología del diagnóstico

- | | | |
|---|---|---|
| 4 | Revisión documental del área de Gestión del Talento Humano. | Se realiza una revisión de la documentación del área de Gestión del Talento Humano (Manuales, reglamentos, procedimientos, protocolos, programas, instructivos, entre otros), que permitan conocer el nivel de estandarización, seguimiento y control de los procesos ejecutados; determinando que registros no se llevan a cabo y que son indispensables para el mejoramiento de esta dependencia. |
| 5 | Entrevista. | Luego de conocer el funcionamiento y la documentación del área de Gestión del Talento Humano, se realiza una entrevista con el jefe de Recursos Humanos, con el propósito de determinar las fortalezas y falencias en la planeación, ejecución y seguimiento de las actividades de esta dependencia. |
| 6 | Instrumento de Evaluación del proceso de G.T.H. | Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la revisión documental, la entrevista, la caracterización del personal y el análisis preliminar de la empresa, se diseña un instrumento de evaluación del proceso de Gestión del Talento Humano, en el cual, se califique el estado actual de los subprocesos, permitiendo evaluar el grado de |

cumplimiento, la priorización y los factores críticos, para el diseño de propuestas de mejora.

7	Análisis de Información.	Luego de realizar las anteriores etapas, se debe analizar toda la información y definir la problemática principal, los factores que generan falencias en los subprocesos y las propuestas de mejoramiento.
---	--------------------------	--

8	Conclusiones	Es importante generar conclusiones de diagnóstico de la Gestión del Talento Humano, para una mejor comprensión de la condición actual de las operaciones y lineamientos de esta dependencia. Para soportar el diagnóstico de la gestión del talento humano, es necesario elaborar un diagrama de Ishikawa, con el fin de encontrar las causas posibles de los problemas y falencias identificadas, de acuerdo a factores tales como la maquinaria, método, mano de obra, medición, materia prima y entorno.
---	--------------	---

4.1.1 Revisión bibliográfica. Con el propósito de profundizar los conocimientos sobre Gestión del Talento Humano, se realizó una revisión bibliográfica, en la que se recopilaban los conceptos más importantes establecidos por autores que indagaron sobre esta temática.

Inicialmente, se realizó la lectura del libro “Gestión del Talento Humano” de Idalberto Chiavenato (2009), quien proporciona una introducción a la administración moderna, la administración del recurso humano en un ambiente dinámico y competitivo y la importancia de la planificación estratégica del talento humano. Como parte de la estructura de la Gestión del Talento Humano, este autor establece la necesidad de integrar subprocesos de incorporación del personal, tales como reclutamiento y selección de personal, para elegir adecuadamente a los empleados potenciales que cumplan con los requisitos que demanda un determinado puesto de trabajo; luego de esto, es necesario realizar la colocación de las personas, a través de la orientación, modelado del trabajo y la evaluación del desempeño.

Como parte fundamental, se debe tener en cuenta la remuneración adecuada, el establecimiento de programas de incentivos, la oferta de prestaciones y servicios que garanticen el cumplimiento de la ley y que produzcan satisfacción en los trabajadores; por ende, también se hace necesario integrar la capacitación, como motor de desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa. La retención del personal se realiza por medio de las relaciones con los empleados y la garantía de una calidad de vida, higiene y seguridad óptima para las personas.

El segundo libro en el que se basó el presente proyecto, fue “La Nueva Gestión del Talento” de Pilar Jericó (2008), en el que se establece la importancia de captar talento en las empresas y a su vez generar innovación que ayude a la supervivencia de estas, en medio de

una sociedad altamente competitiva y exigente. En este libro, se manejan casos hipotéticos en los que se hace una radiografía de la situación actual de las compañías y como estas han logrado modificar sus procedimientos y valores, con el propósito de reclutar profesionales con talento, que se comprometan con la organización, al encontrar un ambiente laboral optimo y espacios de desarrollo, que les permita crecer en todos los ámbitos del ser humano.

Otro de los autores en los que se basó el estudio, fue “Desarrollo del Talento Humano basado en competencias” de Martha Alles (2008), en el que, para implementar una Gestión del personal por competencias, se debe tener en cuenta tres pilares, el primero es la selección, el segundo es el desempeño y el tercero es el desarrollo; en este documento, se puede encontrar las diferentes metodologías para la potencialización del talento humano a través de las competencias, dentro y fuera del trabajo; además, esta autora establece la importancia de medir las competencias, con el fin de determinar el nivel de desarrollo en los trabajadores.

Por último, se realizó una revisión del libro “Gestión de personas. Manual para la Gestión del Capital Humano en las organizaciones” de Miquel Porret (2015), en el que se recoge aspectos de la Gestión del Talento Humano, desde una perspectiva moderna de la dirección de personal, en donde se mantiene un equilibrio entre el derecho, la psicología y la estructuración de empresas, las cuales forman parte de la dinámica laboral. Este manual, se transforma en una guía práctica para los profesionales relacionados con el área de Gestión Humana, ya que brinda información sobre la composición de las organizaciones, el comportamiento de las personas, el trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación, la selección

de personal y la formación como medio de desarrollo de los empleados. Como último aspecto, se da una orientación sobre las compensaciones salariales y las diversas formas de incentivar de forma equitativa a los trabajadores, por lo que estos componentes pueden transformarse en una herramienta de retención del personal.

4.1.2. Análisis preliminar de las generalidades de la empresa. Metrolínea S.A. es una empresa cuyo funcionamiento inició en el año 2010 en la ciudad de Bucaramanga, como un sistema masivo de transporte y que se ha ido expandiendo al área Metropolitana, atendiendo la necesidad de movilización a través de buses rápidos con paradas determinadas.

La misión de la empresa es clara, ya que establece las acciones que realiza como organización y tiene en cuenta los recursos que utiliza para el cumplimiento de su razón social, tales como un equipo humano competente, una adecuada planeación, responsabilidad y compromiso con el medio ambiente; además, propone contribución al desarrollo de la región y la mejora de la calidad de vida de los usuarios; pero, no se tiene una evaluación del cumplimiento de la misión, por lo que la compañía puede exponerse a no colocar en práctica la justificación del esfuerzo de toda la comunidad perteneciente a Metrolínea, por lo cual, hace necesaria una revisión anual que sea comparada con los resultados de gestión que permitan conocer si se está cumpliendo con la razón de ser de la empresa.

La visión, posee una proyección en el tiempo, la cual, de acuerdo a lo planteado, le da un marco de ejecución amplio desde su creación; pero, a pesar de esto, la empresa se ha visto

afectada por problemas de movilidad, piratería y transporte informal, los cuales han provocado que se posea mejor satisfacción del servicio prestado por transportes no formales que por los ofertados por Metrolínea, según la encuesta realizada por la firma Ipsos Napoleón Franco (Vanguardia, 2018); por ende, no se logra posicionarse como empresa líder en el sector de transporte público. Estas afectaciones, representan que, para el año 2020, la empresa no va a cumplir todos los objetivos establecidos y debe realizar una evaluación para la implementación de medidas correctivas que permitan lograr las metas establecidas por la organización.

De acuerdo con los procesos que se desarrollan en la organización, se posee una estructura definida y clasificada, lo que permite una solidez a nivel de planeación, determinando el rol de cada actividad de la empresa para lograr la satisfacción del cliente. Teniendo cuenta el análisis de los procesos, se puede evidenciar que no se tiene toda la documentación y los registros adecuados que permitan hacer seguimiento al desarrollo y a los resultados de las actividades de la compañía, por lo cual, no se conoce el grado de cumplimiento ni de satisfacción de la gestión de cada área ni de cada uno de los trabajadores, puesto que no se realiza una evaluación de desempeño, debido a que, según la norma, este instrumento no se le debe aplicar a empleados públicos.

Respecto a lineamientos de la empresa, Metrolínea S.A. posee un Reglamento Interno, en el que se establece la normatividad que debe ser cumplida por cada uno de los colaboradores de la organización, además, se estipulan las generalidades de la empresa, que permiten

conocer los datos básicos y la estructura de la compañía. Como parte de la información primaria de la empresa, se puede encontrar la estructura organizacional, las reglas para los diferentes tipos de contrato, los horarios de trabajo que van desde las ocho de la mañana hasta las doce del mediodía y desde las dos hasta las seis de la tarde, de lunes a viernes; en este reglamento también se incluyen los incentivos legales a los que tiene derecho un trabajador y los beneficios de bienestar que debe prestarse por norma.

Por otro lado, a nivel de estructura organizacional, la empresa se encuentra encabezada por un gerente, el cual tiene a su cargo directores de departamentos tales como Finanzas, operaciones, planeación e infraestructura, quienes se encuentran apoyados por una asistente, supervisores y profesionales especialistas, que ayudan en la gestión de cada área. Actualmente existen vacantes sin cubrir, en especial las relacionadas con aprendices SENA. Es importante tener procesos que ayuden a la cobertura de los puestos de trabajo faltantes, con el fin de evitar la sobrecarga laboral y, por ende, la insatisfacción que se puede generar.

4.1.3. Caracterización de personal. Con el fin de conocer las condiciones sociodemográficas del personal, se realizó una encuesta (Apéndice A. Encuesta sociodemográfica), para determinar cómo se encuentra compuesto el talento humano y determinar las necesidades que pueden ser cubiertas por medio de capacitaciones, incentivos y programas.

Metrolínea S.A., se encuentra compuesta por el 52% de mujeres y el 48% de hombres, de una población total de 50 trabajadores que se encuentran actualmente contratados. Estas cifras arrojan que la empresa posee porcentajes similares de cada género y por ellos, los esfuerzos de la compañía deben estar orientados a satisfacer a sus trabajadoras y trabajadores.

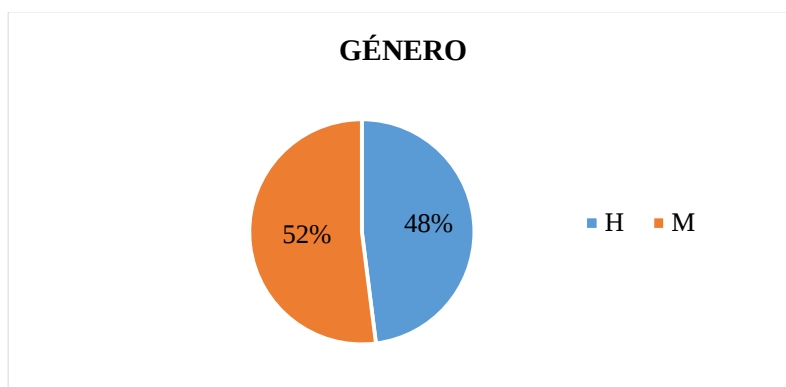


Figura 7. Distribución porcentual del género en la empresa.

De acuerdo con el estado civil de los trabajadores, el 48% son casados, el 30% son solteros, el 16% se encuentra viviendo en unión libre, y el 6% afirmó estar separado. Se debe tener en cuenta que los valores más altos corresponden a dos situaciones opuestas y se deben integrar en cada una de las actividades de la empresa.

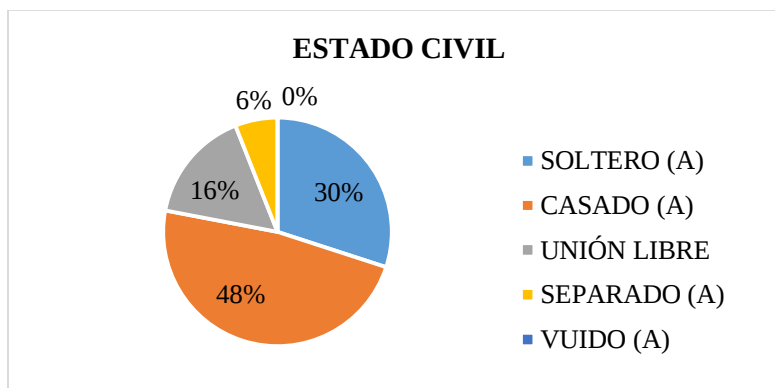


Figura 8. Estado civil de los trabajadores.

En Metrolínea S.A., el 32% de los trabajadores devengan el salario mínimo, ya que corresponden a cargos básicos; el 30% devengan entre dos y tres millones de pesos, puesto que son cargos especializados los que corresponden a este rango; el 20% gana más de tres millones, debido a que tienen grandes responsabilidades, personal y funciones a cargo; el 14% ganan entre millón doscientos y dos millones, ya que corresponden a profesionales con poca experiencia y el 4% devengan entre el salario mínimo y millón doscientos, debido que tienen cargos en los que requieren de mayor conocimiento que los cargos básicos.

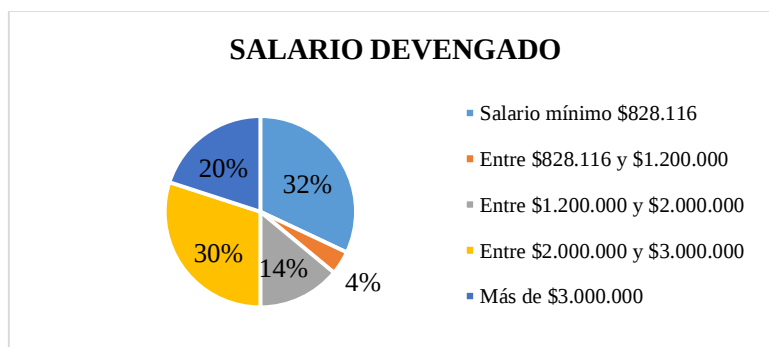


Figura 9. Salario devengado.

De acuerdo al estrato en el que viven los trabajadores, el 28% viven en estrato 5, un 26% en estrato 3 y otro 26% en estrato 4; el 12% viven en estrato 2; el 6% vive en un estrato 6 y el 2% vive en estrato 2.

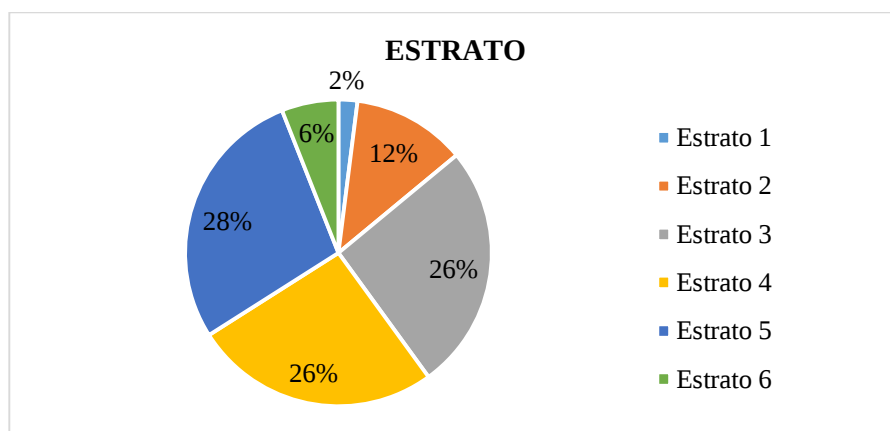


Figura 10. Estrato.

Respecto al nivel de escolaridad de los empleados, el 44% son especialistas, ya que corresponden a los cargos de profesional especialista; el 22% son técnicos, debido a la necesidad de contar con conocimiento de apoyo a cada una de las dependencias; un 12% son profesionales y otro 12% son bachilleres; el 6% son magíster, por la necesidad de tener habilidades gerenciales y el 4% son tecnólogos.

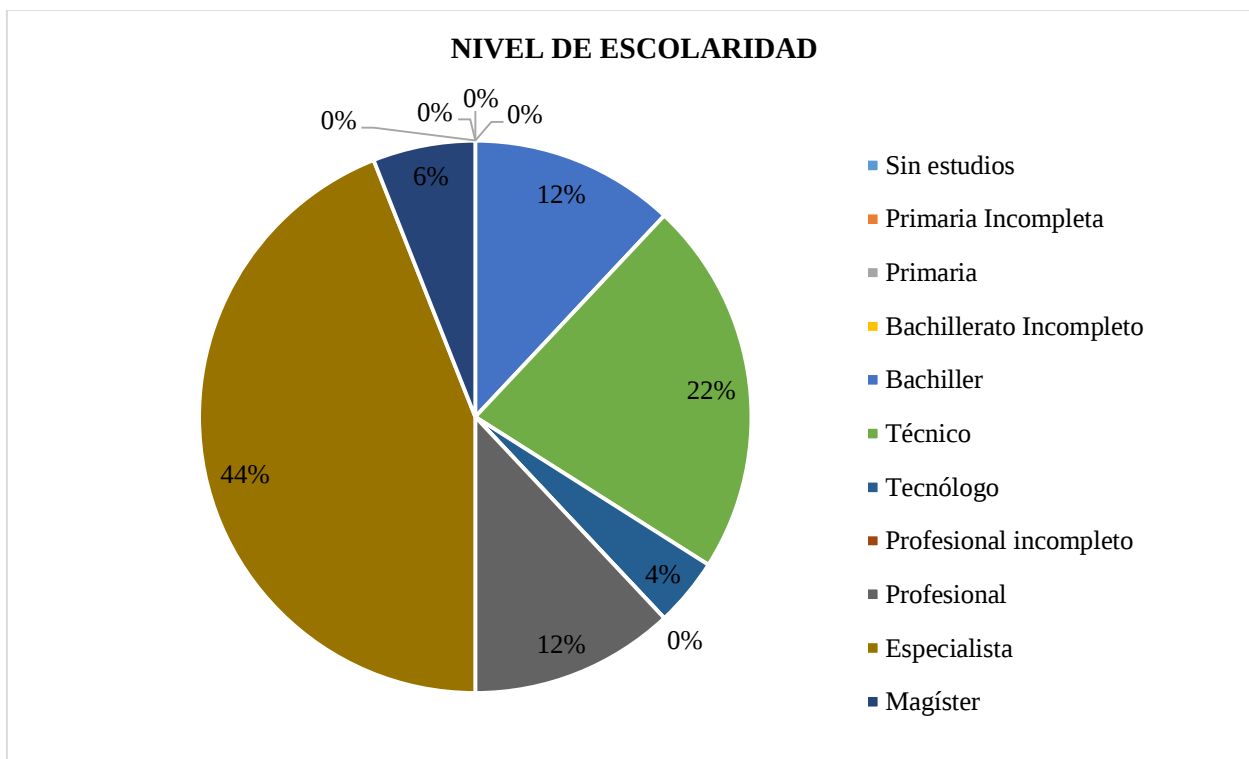


Figura 11. Nivel de escolaridad.

Teniendo en cuenta el número de hijos, el 42% no tiene hijos, el 38% tiene un solo hijo, el 16% tiene dos hijos y el 4% tiene 3 hijos; estas cifras son importantes para tener en cuenta en el momento de crear actividades, ya que se deben tener cuenta los diferentes tipos de familia y las celebraciones que involucren niños.

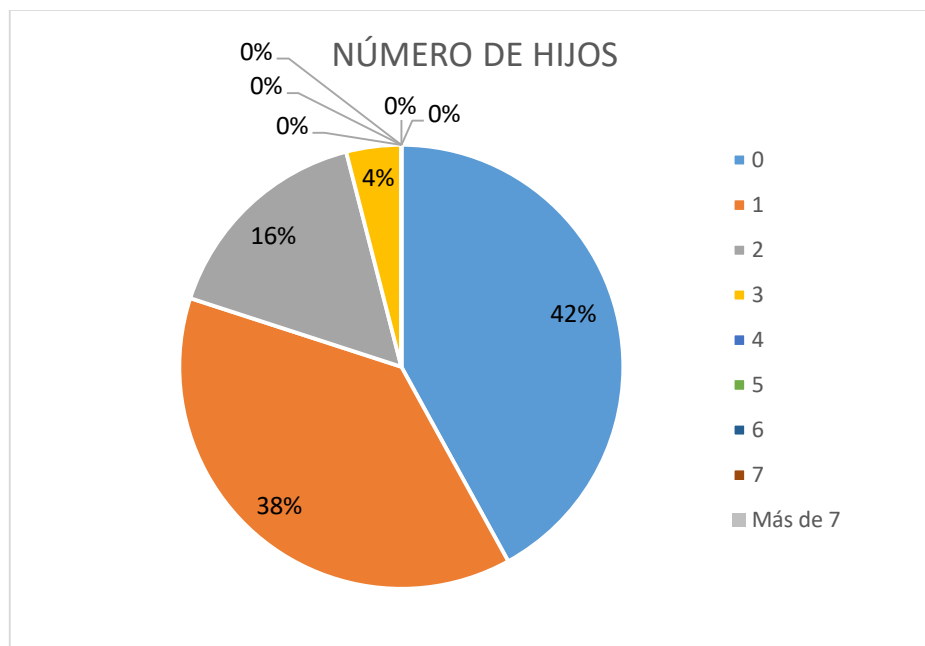


Figura 12. Número de hijos.

El 100% de los trabajadores tiene un horario diurno, comprendido entre las ocho de la mañana hasta las doce del mediodía y las dos de la tarde hasta las seis de la tarde; las horas extra por trabajador no pueden ser superiores a dos horas al día, por lo que ninguno ha llegado a laborar en horario nocturno.

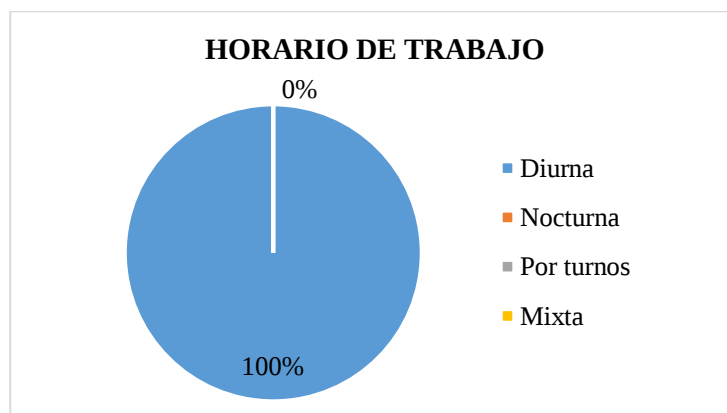


Figura 13. Horario de trabajo.

El 98% de los empleados realiza menos de 10 horas extra al mes y sólo el 2% labora entre 11 y 20 horas extra.

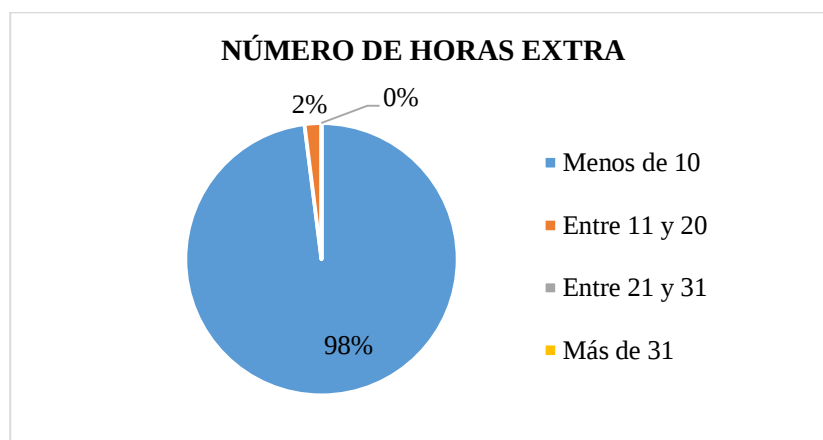


Figura 14. Horas extra.

De acuerdo a los eventos que realiza la empresa Metrolínea para sus empleados, todos los trabajadores afirmaron que la compañía les celebra cumpleaños, día de los niños y fiesta de fin de año; esta figura puede ayudar al departamento de Gestión Humana a incluir otras actividades en pro del mejoramiento de la satisfacción laboral.

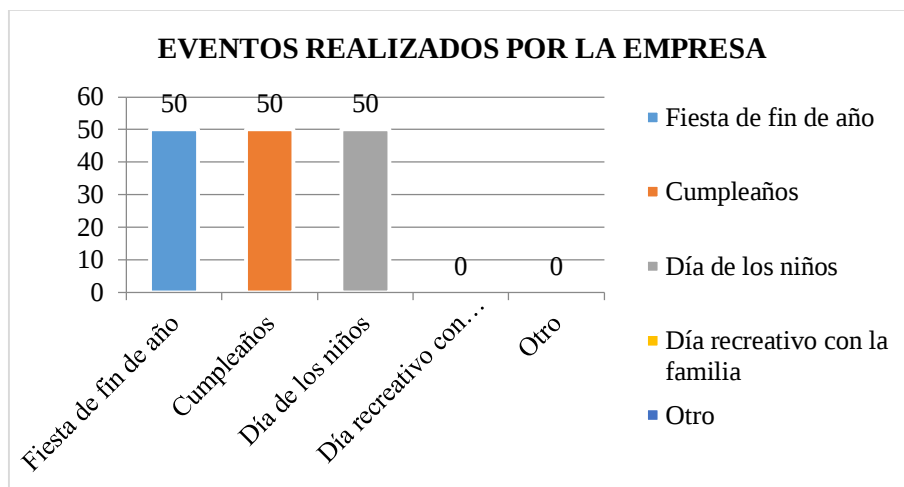


Figura 15. Eventos realizados por la empresa.

Todos los trabajadores afirmaron recibir capacitaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo y trabajo en equipo; cinco personas han asistido a capacitaciones de calidad y tres personas han recibido formación en temas relacionados con la informática; es importante determinar las necesidades de capacitaciones que poseen los trabajadores para un mejor desempeño de las funciones asignadas.

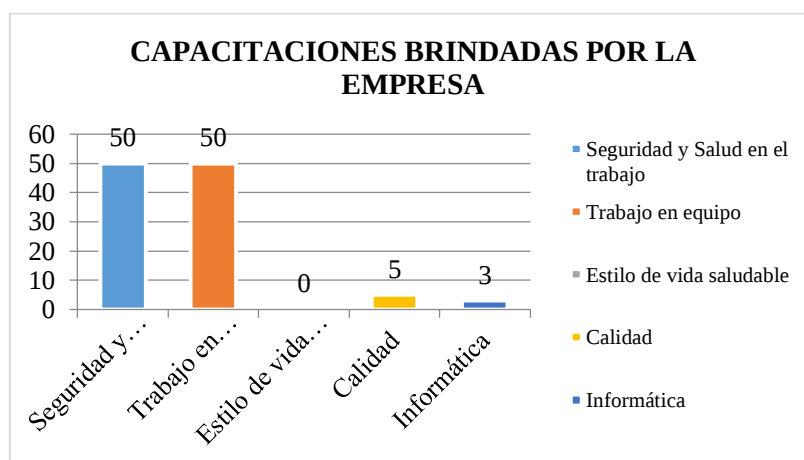


Figura 16. Capacitaciones brindadas por la empresa.

El 40% de los trabajadores utilizan transporte público, un 26% usan moto, otro 26% posee carro, el 6% se transporta a pie y el 2% se moviliza en bicicleta; estas cifras pueden ayudar a crear incentivos que sean del agrado para los empleados.

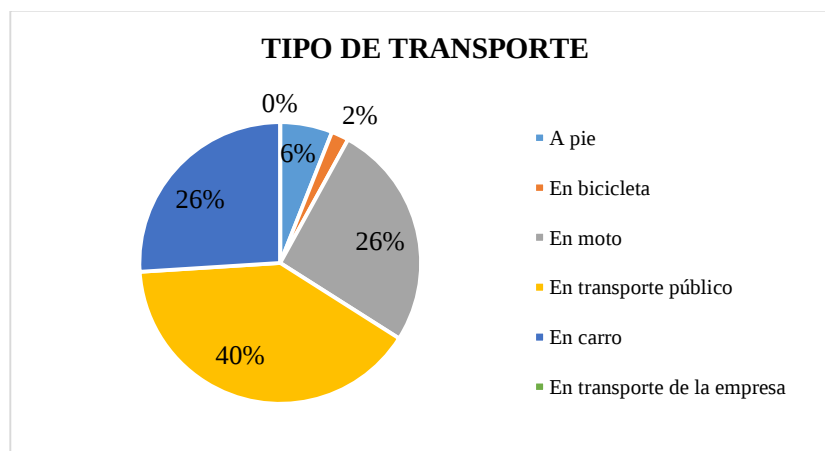


Figura 17. Tipo de transporte que usan los trabajadores.

El 48% de los empleados vive en apartamento, el 34% vive en casa y el 18% vive en conjunto cerrado; el 50% se habita en inmueble arrendado, el 30% posee vivienda propia y el 20% se encuentra viviendo en casa familiar.

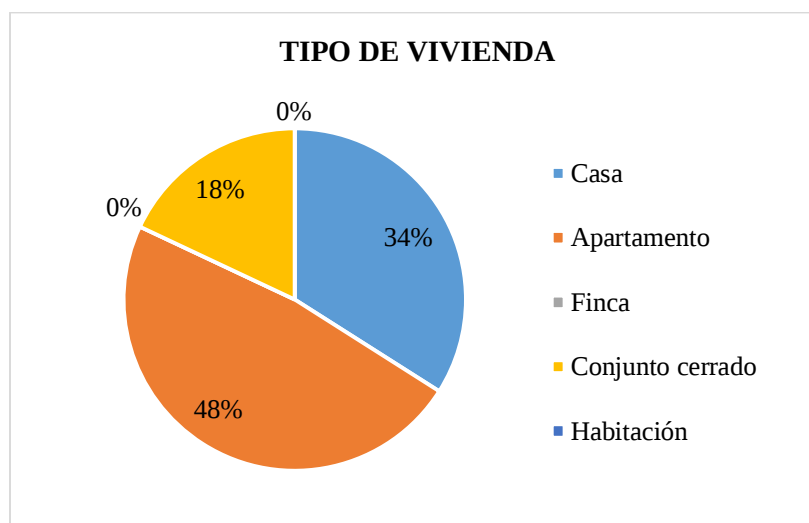


Figura 18. Tipo de vivienda.

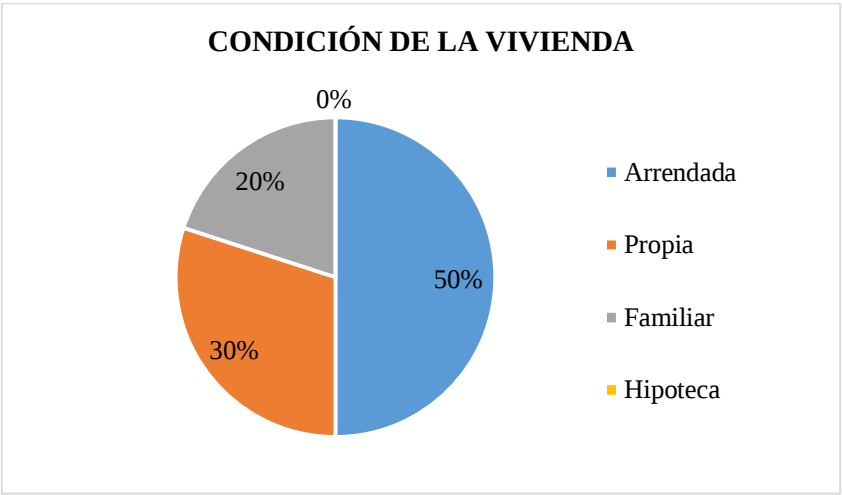


Figura 19. Condición de la vivienda.

En el uso del tiempo libre, un 24% utiliza su espacio para ver series, otro 24% dedica tiempo a ir al gimnasio, al 20% le gusta leer, 18% prefiere ir a cine, 8% cocina y el 6% dispone del tiempo para bailar. Esta información ayuda a crear actividades de esparcimiento, orientadas a los gustos de los trabajadores, por lo que los resultados son mejores que al imponer dinámicas en las que no se preste atención.

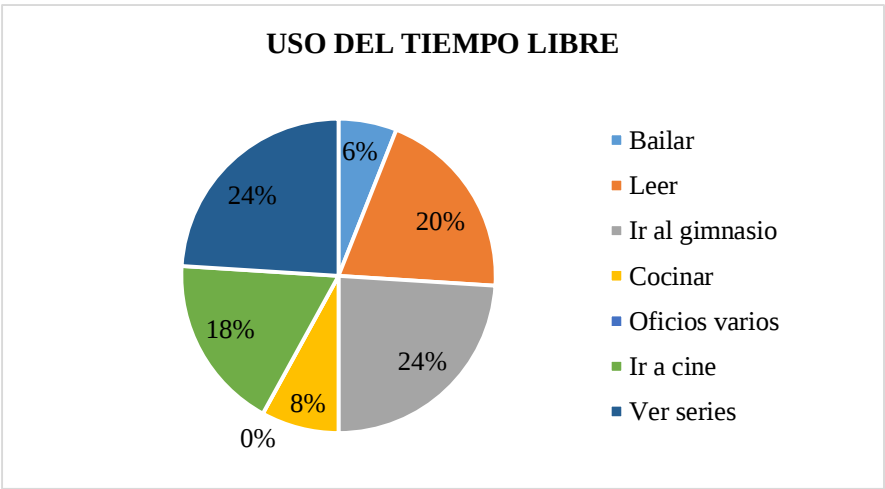


Figura 20. Uso del tiempo libre.

4.1.4. Revisión documental del área de Gestión del Talento Humano. Se realizó una revisión de la documentación que posee actualmente el Área de Gestión del Talento Humano, con el propósito de establecer el nivel de estandarización del departamento.

Tabla 4. *Revisión documental del área de Gestión del Talento Humano.*

Documento	Versión	Fecha de Actualización	Observaciones
Reglamento Interno	2	Enero 14 de 2011	El reglamento no cuenta con las debidas actualizaciones, ya que mantiene horarios de trabajo que ya fueron modificados, establece de manera incorrecta el rango de horas extra y el rango para el horario diurno y nocturno.
Código de ética	2	Junio de 2016	Se requiere ajustar para que aplique a los nuevos cargos que no se tenían contemplados en el año 2016; además, es necesario mejorar el alcance para que tenga una cobertura

que aplique a todas las áreas de la empresa.

Plan de Bienestar	8	Junio de 2018	Se encuentra actualizado, pero no se ha implementado el plan de incentivos debido a la falta de la evaluación de desempeño laboral.
Manual de funciones	2	Septiembre de 2018	Se encuentra actualizado, pero le falta la socialización con todos los trabajadores, con el fin de mejorar los resultados de cada uno de los cargos; además se debe articular en conjunto con el plan de capacitación, con el fin de fortalecer las competencias y habilidades que demandan los diferentes puestos de trabajo.
Plan de capacitación	8	Julio 15 de 2015	En el 2014 se diseñó un plan de trabajo para la elaboración de un programa de formación y capacitación que permita medir el

			desarrollo personal y laboral, en el cual solo se llegó a la implementación de una encuesta quedando incompleto el plan de trabajo y su objetivo. A la fecha de hoy en la empresa Metrolínea S.A no se ha diseñado un Programa de Formación y Capacitación.
Protocolo de Evaluación de Desempeño	1	Junio de 2014	Solo en el 2014 se realizó una evaluación del desempeño a través de la plataforma NeoGestión. Ésta evaluación no se retomó debido a que, este instrumento no se le debe aplicar a empleados públicos. Desde entonces no se ha evaluado el desempeño para identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores con el fin de implementar acciones de mejora que

permita el cumplimiento de las funciones a cargo.

Proceso de Incorporación	1	Marzo 13 de 2018	Se tiene un formato actualizado con los temas a formar en la inducción, pero éste no se implementa a todos los trabajadores. Para éste proceso no se encuentra un procedimiento estándar en el cual se rijan todas las actividades en la incorporación del personal idóneo, por lo tanto se encuentra que los postulantes actuales y funcionarios ya pertenecientes a la empresa, tienen un proceso.
-----------------------------	---	---------------------	--

4.1.5. Entrevista. Para conocer el estado actual de la empresa Metrolínea S.A, en primera instancia se realizó una entrevista de manera formal al gerente de recursos humanos donde se pudo localizar algunas falencias que se presentan dentro de la organización. (Apéndice B. Entrevista).

4.1.6. Instrumento de evaluación. Para verificar, analizar y evaluar el modo en cómo se llevan a cabo los procesos de la gestión del talento humano, se diseñó y aplicó un instrumento de evaluación (Apéndice C. Instrumento de evaluación) a fin de obtener datos cualitativos del estado actual de los subprocesos mencionados en la figura (Ver figura 5). Subprocesos de la gestión del talento humano).

Este instrumento de evaluación divide el proceso de gestión del talento humano en los 6 sub-procesos que componen la referencia estructural del presente proyecto. Cada sub-proceso es dividido en 4 indicadores y estos a su vez en 4 variables que evalúan las actividades. Así, se incluye un indicador complementario con 4 variables para evaluar las actividades de desvinculación laboral en la empresa. Tanto los sub-procesos como los indicadores son ponderados según su importancia para la organización. Atendiendo a lo anterior, dicha ponderación fue validada por la Gerente y el Profesional de Talento Humano de Metrolínea S.A.

La escala de calificación fue de 0 a 4, en donde:

- 0: No se cumple.
- 1: En proceso de cumplimiento.
- 2: Se cumple parcialmente.
- 3: Se cumple en alto grado.
- 4: Se cumple completamente.

A cada una de las 100 variables se le calificó según el grado de cumplimiento de las actividades que representan. Los valores dados producirán una calificación ponderada para cada indicador, sub-proceso y para el proceso completo de gestión del talento humano.

En la tabla 5 a continuación, se muestran los resultados de los porcentajes de cumplimiento de los seis criterios evaluados en el instrumento de evaluación.

Tabla 5. *Criterios de Evaluación de la Lista de Chequeo.*

<i>Criterios de Evaluación del Instrumento de Evaluación</i>			
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS EVALUADOS %			
Sub - proceso	Porcentaje	Total sub - proceso	Porcentaje de cumplimiento
	asignado		
Incorporación	16%	32,0%	5%
Colocación	18%	45,5%	8%
Compensación	16%	22,5%	4%
Capacitación	18%	10,3%	2%
Retención	15%	11,0%	2%
Supervisión	15%	2,0%	0%
Indicador	2%	0,5%	0%
complementario			
Total:			21%

Por lo cual se pudo concluir que:

- Se evidenció que el porcentaje de cumplimiento de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano está en un 21% en su totalidad, lo que se debe a la falta de estandarización, registro y control.
- La empresa cuenta con un porcentaje de cumplimiento alto en el proceso de Colocación en relación con lo demás procesos, debido a que tiene estructurado todos los perfiles y responsabilidades de los empleados.

Por otro lado, los subprocesos más críticos son:

- Incorporación: La empresa no tiene definido éste subproceso con respecto al reclutamiento, selección y contratación, por lo que contribuye a tener una rotación de personal.
- Compensación: En este subproceso la empresa presenta una deficiencia, pues no se cuenta con actividades para que se dé a conocer al personal la importancia del capital humano y la percepción de la compensación, es decir, no cuenta con un plan de incentivos.
- Capacitación: La empresa no cuenta con un programa de formación y capacitación y sólo esporádicamente reciben capacitación gratuita por empresas externas, donde los temas son preseleccionados por estas organizaciones.
- Retención: Éste subproceso es uno de los más críticos del área de Gestión de Talento Humano debido a que no se cuenta con un protocolo de evaluación de clima laboral, no se realiza un análisis ni se aplican estrategias para la retención

del personal, así como tampoco se tienen actividades para el mejoramiento de la satisfacción laboral.

- Supervisión: Éste es el subproceso más crítico del área de Gestión de Talento Humano debido a que no ha existido hasta el momento un protocolo de evaluación de desempeño.
- Indicador complementario: No se hace una entrevista y análisis previo a la desvinculación del personal.

4.1.7. Análisis de información. Teniendo en cuenta la información recolectada, se puede determinar que la empresa Metrolínea S.A., no posee toda la documentación necesaria para realizar control y seguimiento a las actividades del área de Gestión del Talento Humano. Algunos de los documentos se encuentran desactualizados, por lo que se requiere de un trabajo exhaustivo para lograr la estandarización de los subprocesos del departamento.

Como se puede observar en la revisión documental, son pocos los formatos, protocolos, manuales y procedimientos con los que la empresa cuenta y por lo que han requerido de la colaboración de aprendices SENA para la gestión de los documentos y una adecuada organización que permita conocer y evaluar la información faltante que permita el mejoramiento de la calidad de todas las actividades de la compañía.

La información recolectada en este proyecto sirvió como insumo para el diseño de actividades que permitan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, al conocer la composición sociodemográfica del personal y las necesidades de capacitación que tienen

los empleados actualmente. Además, con el diseño de protocolos de evaluación de desempeño y clima laboral, se podrá implementar el programa de incentivos y mejoramiento de los factores que puedan afectar el ambiente de trabajo.

4.1.8. Conclusión del diagnóstico. Por medio de las herramientas aplicadas se evidenció que actualmente la empresa Metrolínea S.A presenta una deficiencia en el proceso de Gestión de Talento Humano y se concluye que:

- Según el análisis de la evaluación de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano, se arroja un porcentaje de cumplimiento del 21%, lo cual se demuestra una deficiencia en la importancia y esfuerzo del desarrollo de su capital humano, donde se pueda fortalecer constantemente las diferentes etapas que involucran los subprocesos de la GTH en Metrolínea S.A.
- Se encontró que no existe un plan para la inversión en el recurso humano con el presupuesto de la GTH con el fin de prever e invertir en actividades para su desarrollo personal y laboral, así como también en incentivos para la motivación y el mejoramiento del clima laboral.
- La alta rotación de personal que presenta la empresa se debe a las vacantes existentes en el cual las responsabilidades de éstas son divididas entre los funcionarios de la dependencia correspondiente al cargo disponible. El reclutamiento, la selección y contratación no se aplica con las mismas actividades para los interesados en el ingreso a la organización.

- Respecto al desempeño laboral, la empresa no ha realizado hasta este momento una evaluación de desempeño ya que no cuenta con un protocolo para su aplicación, aunque cuente con indicadores para su medición.
- Se puede evidenciar que Metrolínea S.A actualmente no cuenta con una herramienta para evaluar el clima laboral de la empresa. Por lo cual, a futuro se puede generar problemas con el personal debido a la insatisfacción con el lugar y ambiente donde realizan sus actividades lo cual influye en la alta rotación de personal.
- Para el subproceso de desarrollo del personal y capacitación, la empresa no cuenta hasta el momento con un programa institucional donde se tengan estrategias para eliminar las falencias y necesidades críticas de los funcionarios. Esto genera un crecimiento organizacional lento y fallas en el servicio público que ofrecen.
- No se tiene registro ni datos cuantitativos que permita generar un análisis del estado actual de la GTH en vista de que no se han aplicado los indicadores de gestión preestablecidos y no se tiene estandarizado ni documentado todas las actividades de cada subproceso.

5. Formulación del plan de mejoramiento de la gestión del talento humano

Para la formulación del plan de mejoramiento, se realizó un documento independiente, el cual se encuentra adjunto en el (Apéndice D. Plan de Mejoramiento de la Gestión del Talento

Humano de la empresa Metrolinea S.A.). La elaboración del plan se realizó de una forma estructurada y secuencial, con el propósito de brindar una mayor comprensión de las propuestas para el fortalecimiento de las actividades en el área de Talento Humano de la organización.

Inicialmente, se definieron conceptos claves para un mejor entendimiento de las actividades a realizar, dentro de los cuales se encuentra clima laboral, evaluación de desempeño, satisfacción laboral, capacitación, entre otros.



Figura 21. Conceptos del plan de mejoramiento.

Luego, se socializó el diagnóstico realizado a los procesos de Gestión de Talento Humano, el cual fue ejecutado en tres fases, revisión documental, análisis y conclusiones.



Figura 22. Diagnóstico de los Procesos de Gestión de Talento Humano.

Teniendo en cuenta el problema identificado en la Gestión del Talento Humano, se establecen propuestas, las cuales fueron elaboradas con una estructura definida, la cual está compuesta por un objetivo y por actividades, tal como lo muestra la Figura 26. Propuestas de mejoramiento.



3. PROPUESTA DEL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE METROLÍNEA S.A.

Para el fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en Metrolínea S.A. se proponen las siguientes actividades:

PROPUESTA 1	Estandarización de los subprocesos de Gestión del Talento Humano.
OBJETIVO	Estandarizar los subprocesos de Gestión del Talento Humano, para el mejoramiento de la calidad del personal contratado.
ACTIVIDADES	Para darle solución al objetivo planteado se realizarán las siguientes actividades: - Definir los procedimientos para el desarrollo de los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y retención de personal.



Figura 23. Propuestas de mejoramiento.

Con el propósito de reforzar el plan de mejoramiento, se incluye el presupuesto diseñado por el área financiera y adicionan actividades que le permitirá a la empresa implementar las propuestas establecidas, por lo cual, se brinda un costo estimado y la empresa que proporciona los servicios requeridos para el cumplimiento de la acción de mejora. El Plan Presupuestario se adjunta en el (Apéndice E. Plan Presupuestario de Gestión Humana 2019).



4. PRESUPUESTO PARA LAS ACCIONES DE MEJORA

Para la implementación de las acciones de mejora propuestas, se establece un presupuesto con valores del año 2019.



PLAN PRESUPUESTARIO DEL RECURSO HUMANO						
DEPENDENCIA	Secretaría General					
ENCARGADO	Jorge Enrique Guadalupe Pérez					
CURSO	P.R. Recursos Humanos y Policiales					
OBJETIVO	Planear y proponer un plan anual que el presupuesto del recurso humano.					
ALCANCE	Este plan aplica para todas las actividades que como Recursos Humanos tiene la obligación con sus funcionarios. Incluye el año 2019. Incluye del "Programa de Formación y Capacitación" como el "Plan de Recrutamiento".					
PRESUPUESTO DE LAS ACCIONES DE MEJORA						
ITEM	Forma/Actividad	Descripción	Cantidad	Presupuesto	Fecha	Observación
1	Capacitación	PC, OVI, Manuales de Recibo, Atención, Información Básica, Capacitación en Office, Software, Programas Académicos, Refacciones, Interpretación, Liderazgo, Innovación y Creatividad, Dependimiento, Ética del Servicio Público.	1	10,00	Suplete a la disponibilidad de los funcionarios y al horario del agente capacitador.	Agente capacitador SENA.
2	Capacitación	Actualización de conocimientos de P.R. del personal, Servicio al ciudadano.	1	10,00	Suplete a la disponibilidad de los funcionarios y al horario del agente capacitador.	Agente capacitador Asesor de recursos.

Figura 24. Presupuesto de las propuestas de mejora.

Adicionalmente, como complemento del plan de mejoramiento, se elaboran lineamientos para la evaluación de desempeño y evaluación de clima laboral, adjuntos en los Apéndice F. Protocolo de Evaluación de Desempeño y Apéndice G. Protocolo Evaluación de Clima Laboral, con el fin de ser implementados por la empresa; estos formatos son modelos que

ayudarán a la organización a diagnosticar las condiciones del personal y determinar el nivel de eficiencia, cumplimiento y compromiso de los trabajadores con la compañía.



Figura 25. Formatos de acciones de mejoramiento.

Además de la anterior documentación que debe implementar el departamento de Gestión Humana, se incluyó el diagrama de flujo del Subproceso de Incorporación (Apéndice H. Subproceso de incorporación), como base para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; en el que se indica paso a paso lo que se debe realizar en cada etapa

para la ocupación de las vacantes disponibles. En este diagrama, se incluyen los responsables, el cargo y la ubicación de los documentos, con el fin de brindar claridad en la ejecución de cada una de las actividades para la integración de nuevos funcionarios a la organización.

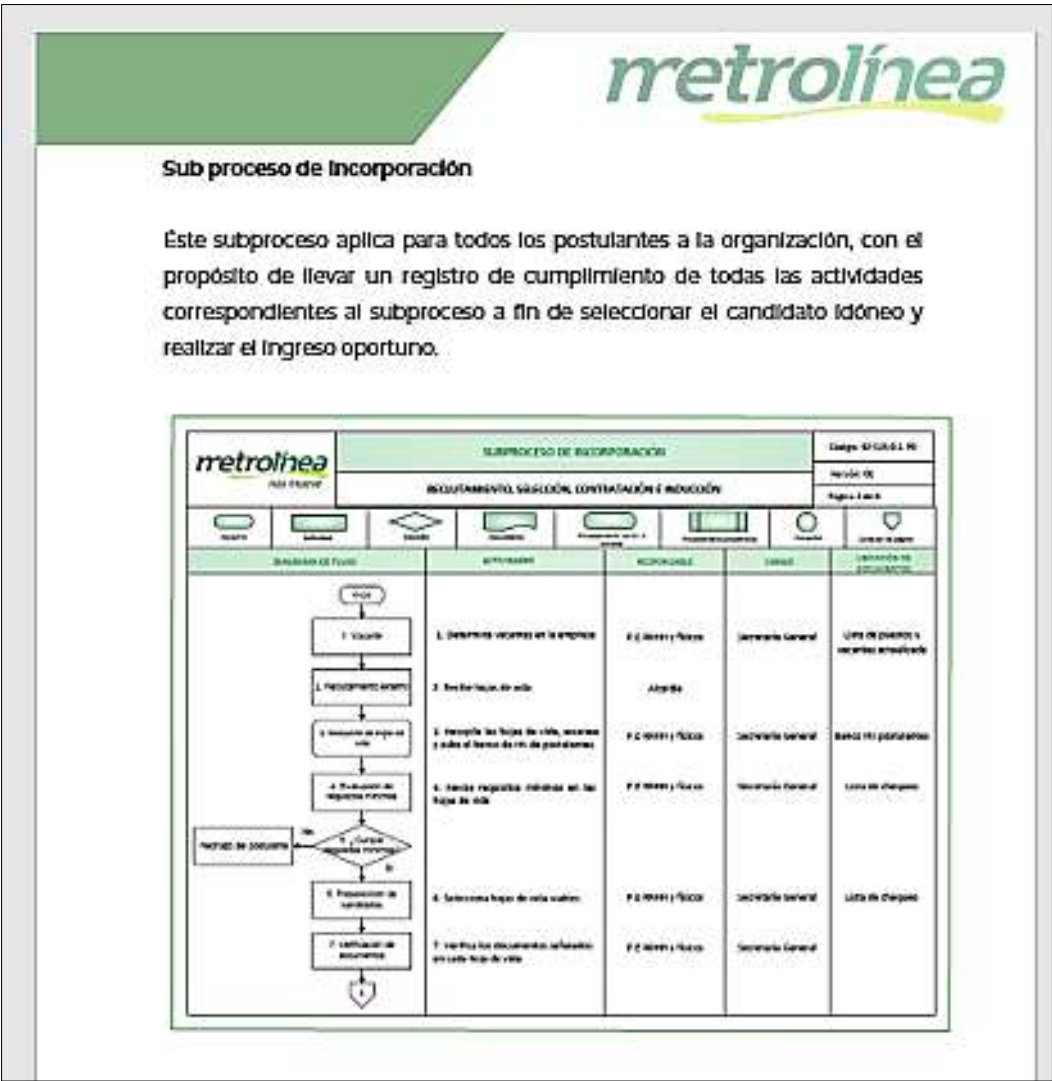


Figura 26. Subproceso de Incorporación.

Por otro lado, se incluyó dentro del Plan de Mejoramiento, las actividades seleccionadas dentro del Programa Institucional de Formación y Capacitación (Apéndice I. Programa

Institucional de Formación y Capacitación), que surgieron como resultado del estudio de necesidades de fortalecimiento cognitivo en los trabajadores y se indicaron las entidades responsables de la ejecución de cada tema a socializar. Es importante que se coordine la disponibilidad de Metrolínea S.A. y la disponibilidad de la entidad formadora, para que se cumpla con las capacitaciones propuestas dentro del programa.



Temas de Capacitación y estrategias del Plan Institucional de Formación y Capacitación.

No.	Agente Capacitador	Temas Identificados
1	SENA	TIC's (Manejo de Redes, Autocad, Informática Básica, Capacitación en Office, Software) Primeros Auxilios, Relaciones Interpersonales, Liderazgo Innovación y Creatividad, Empoderamiento, Ética del Servidor Público.
2	Asesora de mercadeo	Actualización atención de PQRSD del ciudadano, Servicio al ciudadano.
3	Talento Humano	Aplicación de la normatividad Banco Mundial, Reinducción, Cultura organizacional.
4	CAJASAM	Ética y valores institucionales, Clima laboral/organizacional, Acoso laboral, Convivencia y diversidad cultural, Relaciones humanas, Comunicación asertiva, Aplicación principios de participación, equidad, coherencia, tolerancia, economía, publicidad, transparencia, eficacia, eficiencia, celeridad, derechos y deberes.
5	AXA COLPATRIA	Manejo del estrés, Resolución de conflictos, Trabajo en equipo.
6	AXA COLPATRIA	Actualización y capacitación en norma de archivística, Sistema de Gestión Documental, Normatividad
7	Calidad	Capacitación en Auditoría Interna, Estadísticas e indicadores, Mejoramiento Continuo, Optimización de procesos y procedimientos.
8	ESAP	Instancias de participación ciudadana, Inclusión ciudadana en el quehacer público.
9	ESAP	Principios rectores de la administración pública, Formulación de políticas públicas, Finanzas públicas nacionales y territoriales, Gerencia estratégica financiera, Desarrollo y planeación (estratégica), Contratación Estatal y Políticas Anticorrupción, Presupuesto y Racionalización del Gasto, Ley Anti trámites, Administración de proyectos, Aspectos jurídicos,

Figura 27. Temas de capacitación del Programa Institucional de Formación.

Por último, se determinan indicadores de gestión de las propuestas de mejora, con su respectivo nombre, fórmula para el cálculo, responsable y frecuencia; de esta manera, se puede hacer seguimiento de las acciones establecidas y analizar la efectividad de estas.

Los indicadores de gestión son indispensables para evaluar la eficiencia de las actividades propuestas, por lo cual se debe observar los resultados de las acciones en los trabajadores, la empresa y los procesos; en caso de no obtener beneficios, se debe reformular y crear nuevas estrategias. Este documento se encuentra en el Apéndice J. Indicadores de Gestión Humana.

			
6. INDICADORES DE GESTIÓN			
Programa Institucional de Formación y Capacitación			
Nombre del indicador	Cálculo	Responsable	Frecuencia
Porcentaje de Capacitaciones Efectivas	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número total de capacitaciones programadas}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual
Porcentaje de coordinadores capacitados	$\frac{\text{Número de coordinadores capacitados}}{\text{Número total de coordinadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual
Porcentaje de trabajadores capacitados	$\frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual
Condiciones y Ambiente Laboral			
Nombre del indicador	Cálculo	Responsable	Frecuencia
Porcentaje de personal satisfecho	$\frac{\text{Número de trabajadores satisfechos}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual

Figura 28. Indicadores de Gestión.

6. Implementación de propuestas del plan de mejoramiento

Los formatos elaborados durante el proyecto fueron la encuesta sociodemográfica (Apéndice A), la entrevista (Apéndice B), el Instrumento de evaluación (Apéndice C), Plan Presupuestal (Apéndice E), Evaluación de desempeño Laboral (Apéndice F), el Protocolo de la encuesta de Clima Laboral (Apéndice G), el Protocolo de Subproceso de Incorporación (Apéndice H), Programa de formación y capacitación (Apéndice I), e Indicadores de Gestión (Apéndice J). La gerencia determinó que, por disponibilidad de tiempo, se aprobara la documentación elaborada, pero no se autorizó la implementación total de éstos debido a que ciertas actividades también dependen de la disponibilidad de los agentes externos involucrados, por lo que sólo se permitió la realización de la encuesta de Clima Laboral y la utilización del correo para gerencia de Gestión Humana, así como el almacenamiento de los documentos de la dependencia en Google Drive.

6.1.Subproceso de Incorporación.

Teniendo en cuenta que la empresa no contaba con los parámetros para el desarrollo del subproceso de incorporación, se elaboró un diagrama de flujo para una mayor comprensión de los pasos que comprenden el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; para ello, fue necesario iniciar con la existencia de la vacante y la necesidad de cobertura de esta; luego, es necesario realizar la recepción de las hojas de vida y ejecutar una

evaluación de requisitos mínimos, que al ser aprobados, el candidato formaría parte de preseleccionados; después, se verificarían los documentos anexados en la hoja de vida, para poder agendar la entrevista, test psicológico y exámenes ocupacionales, los cuales arrojarían si el candidato es apto o no para ocupar el cargo determinado.

Al ser seleccionado el candidato, se realizaría el proceso de vinculación, en el que se afiliaría al Sistema de Seguridad Social, se le entregaría la dotación, se le brindaría el recorrido por las instalaciones de la empresa, se presentaría a los funcionarios de la organización y se realizaría la inducción. Este subproceso, fue entregado y aprobado por la gerencia, pero no fue implementado debido a que la empresa no se encontraba en los tiempos de incorporación del personal. El documento se encuentra en el Apéndice H. Subproceso de Incorporación, en conjunto con el Apéndice K. Resolución Subproceso de Incorporación; la cual adopta el protocolo para la implementación de las actividades para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

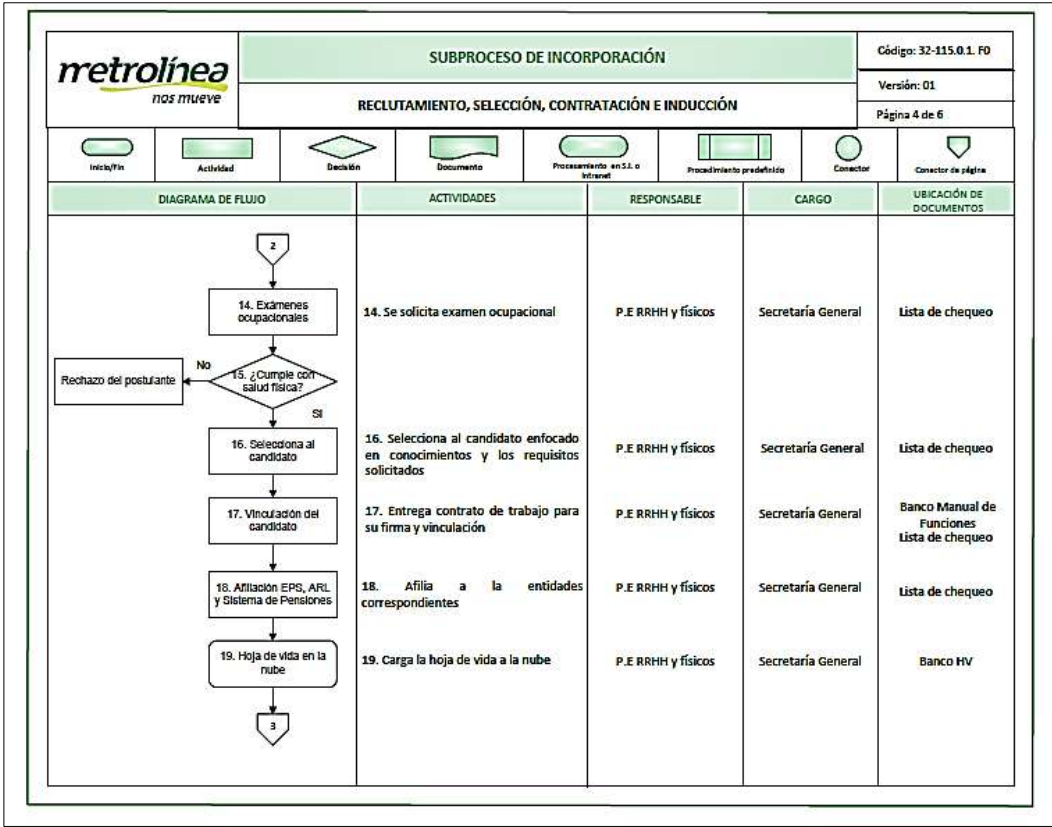


Figura 29. Diagrama de flujo del subproceso de Incorporación.

6.2. Programa Institucional de Formación en Metrolínea S.A.

El programa de capacitación, fue elaborado a partir de la Encuesta de percepción individual (Apéndice L) y encuesta técnico colectiva (Apéndice M), en las que se recopilaban las necesidades de formación por parte de los trabajadores, desde contextos tales como el desarrollo territorial y Nacional, la integración cultural, la contratación pública, la gestión financiera, la gestión del Talento Humano, la gestión Administrativa, la cultura organizacional, la gobernabilidad y los derechos humanos, que fueron extraídos del Plan

Nacional de Formación y Capacitación. (Apéndice N) Se pudo obtener por cada dependencia, las necesidades de capacitación según cada departamento.

Como resultado, se elaboró el plan de trabajo del Programa Institucional de Formación y Capacitación, junto con un formato para la evaluación de la eficiencia de las capacitaciones (Apéndice O), el cual permitiera hacer seguimiento al impacto generado por la actividad de formación y por el grado de satisfacción con la metodología de aprendizaje. Estos documentos fueron aprobados por la gerencia, pero no fueron implementados, ya que no se contaba con la disponibilidad en el transcurso de la práctica de las entidades seleccionadas para el desarrollo de las capacitaciones, por lo que gerencia responsabilizo al P.E. en Recursos Humanos coordinar los espacios para el desarrollo de las capacitaciones en el transcurso del primer semestre.

4. TEMAS DE CAPACITACION Y ESTRATEGIAS

Frente a los temas identificados a capacitar se selecciona un agente capacitador que los abarque de forma eficiente. Se dialoga con ellos en búsqueda de su colaboración y se comprometen en su participación con el objetivo de eliminar estas necesidades halladas según la encuesta. Se encuentra en gestión las fechas para las capacitaciones dado la disponibilidad de la empresa y los colaboradores para el año 2019.

No.	Agente Capacitador	Temas Identificados
1	SENA	TIC's (Manejos de Redes, Autocad, Informatica Basica, Capacitación en Office, Software) Primeros Auxilios, Relaciones Interpersonales, Liderazgo Innovación y Creatividad, Empoderamiento, Etica del Servidor Público.
2	Asesora de mercadeo	Actualización atención de PQRSD del ciudadano, Servicio al ciudadano.
3	Talento Humano	Aplicación de la normatividad Banco Mundial, Reinducción, Cultura organizacional.
4	CAJASAM	Etica y valores institucionales, Clima laboral/organizacional, Acoso laboral, Convivencia y diversidad cultural, Relaciones humanas, Comunicación asertiva, Aplicación principios de participación, equidad, coherencia, tolerancia, economia, publicidad, transparencia, eficacia, eficiencia, celeridad, derechos y deberes.
5	AXA COLPATRIA	Manejo del estres, Resolución de conflictos, Trabajo en equipo.
6	AXA COLPATRIA	Actualización y capacitación en norma de archivística, Sistema de Gestión Documental, Normatividad
7	Calidad	Capacitación en Auditoria Interna, Estadísticas e indicadores, Mejoramiento Continuo, Optimización de procesos y procedimientos.
8	ESAP	Instancias de participación ciudadana, Inclusion ciudadana en el quehacer público,
9	ESAP	Principios rectores de la administración pública, Formulación de políticas públicas, Finanzas públicas nacionales y territoriales, Gerencia estratégica financiera, Desarrollo y planeación (estratégica), Contratación Estatal y Políticas Anticorrupción, Presupuesto y

Figura 30. Temas de capacitación y estrategias del Plan Institucional de Formación y Capacitación.

6.3.Encuesta de Clima Laboral.

Debido a la disponibilidad de la empresa, la implementación de la herramienta se realizó a través de Excel, con el propósito de recolectar la información directo de los trabajadores y evitar incidir en el desarrollo normal de las actividades de la empresa. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta:

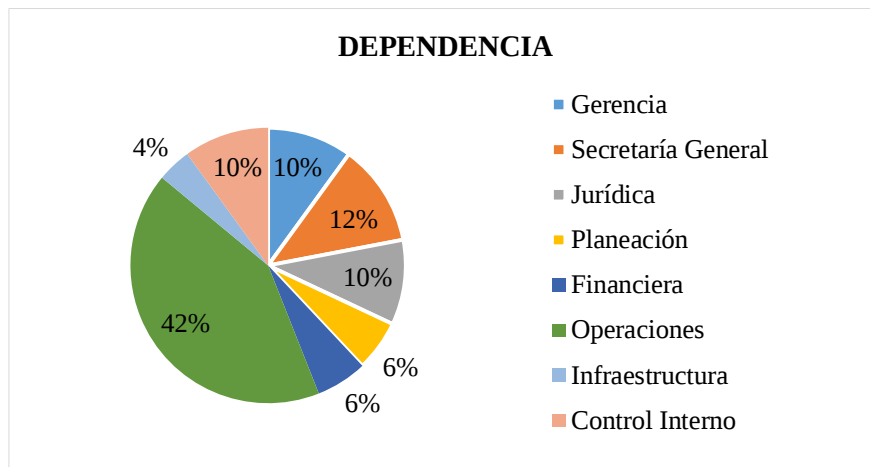


Figura 31. Dependencias.

El 42% de los trabajadores pertenecen al departamento de operaciones y un 58% pertenecen a dependencias administrativas dentro de las cuales se encuentra la gerencia, secretaría general, financiera, jurídica, control interno y planeación.



Figura 32. Claridad y definición de las tareas en la organización.

El 48% de los trabajadores se encuentra en desacuerdo sobre la claridad y la definición de las tareas en la organización, ya que no se tienen funciones específicas y se sobrecarga las

responsabilidades a los trabajadores con los deberes de cargos que no han sido ocupados; el 34% estableció que, si existen actividades determinadas para cada cargo, pero que son administradas por los jefes inmediatos.



Figura 33. Estructura lógica de las tareas en la organización.

El 48% de los trabajadores está en desacuerdo sobre la estructura lógica de las tareas, ya que consideran que algunas actividades se realizan de forma desorganizada y que no tienen una secuencia; el 32% se encuentra de acuerdo, ya que establecen que los jefes realizan una adecuada planeación de las tareas en cada una de las dependencias.

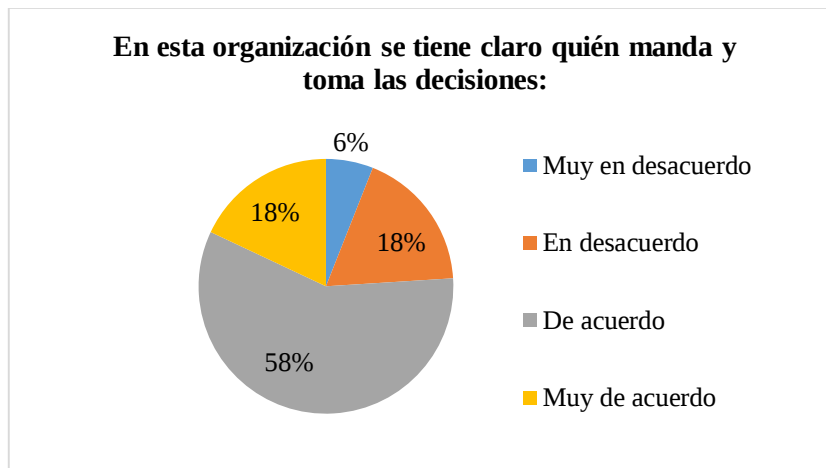


Figura 34. Claridad de liderazgo en la toma de decisiones.

El 58% afirmó estar de acuerdo con la claridad acerca de quién manda y toma las decisiones en la organización; un 18% se encuentra en desacuerdo ya que han presenciado algunas situaciones en las que los jefes de dependencias no llegan a un acuerdo con las responsabilidades a cargo; un 18% se encuentra muy de acuerdo ya que el liderazgo es muy marcado en cada uno de los departamentos y un 6%, considera estar muy en desacuerdo, ya que sienten que varios jefes quieren tener el mandato sobre ellos al tiempo.

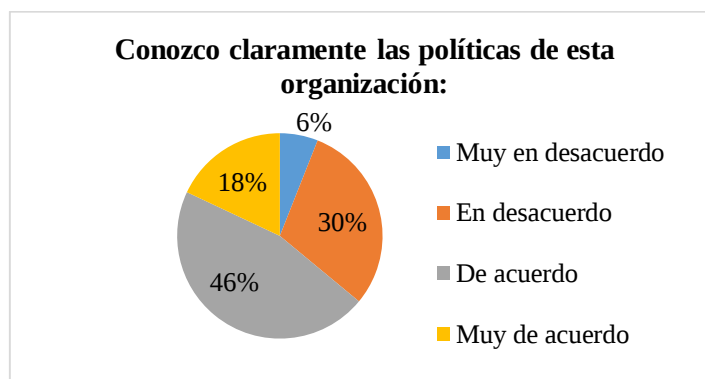


Figura 35. Claridad en las políticas de la organización

El 46% de los encuestados afirmó estar de acuerdo con la claridad en las políticas de la organización, ya que cuentan con la socialización de estas en las capacitaciones que les brinda la empresa; el 30% está en desacuerdo, ya que consideran que no hay una apropiación en las políticas, por lo que no se cumple con el objetivo de la comprensión del direccionamiento y normatividad de la compañía.

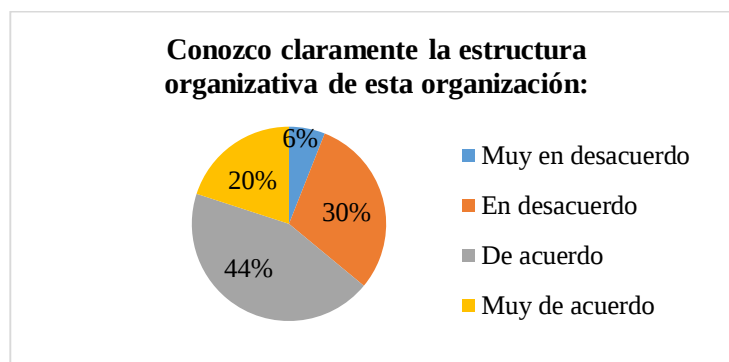


Figura 36. Claridad de la estructura organizativa de la organización.

El 44% de los empleados está de acuerdo con conocer claramente la estructura organizativa de la compañía, ya que la empresa cuenta con la socialización de esta en espacios destinados para la comunicación con los trabajadores; el 30% considera estar en desacuerdo, ya que para ellos no es suficiente ver la estructura en una cartelera, sino que buscan que cada uno de los integrantes de la empresa puedan darse a conocer en todos los niveles de la organización.

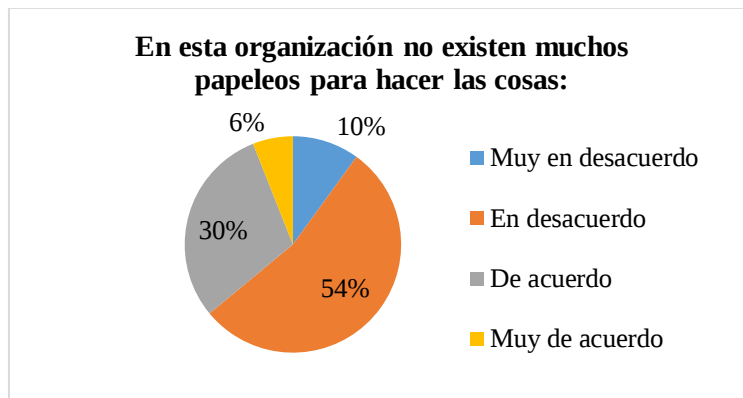


Figura 37. Papeleos en la organización.

El 54% de los encuestados está en desacuerdo sobre la baja tramitología en la empresa, ya que son conscientes que, al rendir cuentas al estado, se requiere de mantener constancias y soportes que legalicen cada uno de los procedimientos en la empresa; el 30% está de acuerdo, ya que afirman que, en comparación con otras empresas, Metrolínea S.A. no maneja gran volumen de documentación.

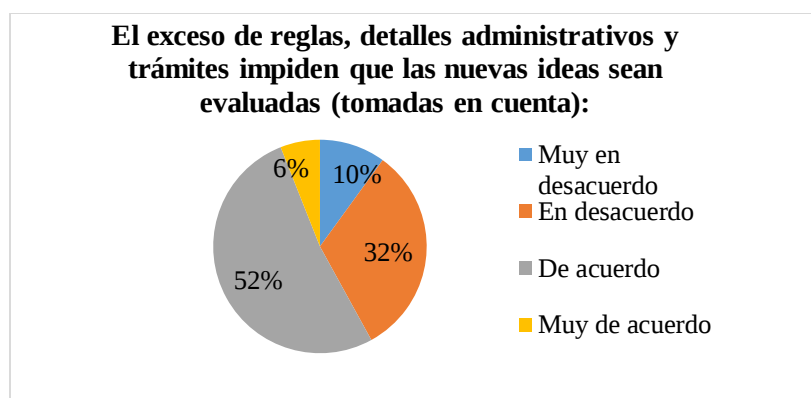


Figura 38. Exceso de reglas, detalles administrativos y trámites en la evaluación de nuevas ideas.

El 52% de los trabajadores está de acuerdo que existe exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta, ya que

se requiere de soportes que sustenten cada utilización de los dineros de la empresa, por lo que la toma de decisiones se centra en la participación del estado y de los altos mandos; el 32% se encuentra en desacuerdo, ya que han logrado realizar aportes a la compañía y han sido incluidos dentro de las operaciones de la organización; el 10% se encuentra muy en desacuerdo ya que consideran que sus opiniones han sido tomadas en cuenta y el 6% está muy de acuerdo, debido a que sienten que es complicado generar ideas nuevas.



Figura 39. Afectación de la productividad por falta de organización y planificación.

El 58% de los encuestados está de acuerdo que la falta de organización y planificación, afecta la productividad en la empresa; por el contrario, el 18% está en desacuerdo, ya que consideran que existen situaciones imprevistas que ocurren en la empresa, por lo que las actividades deben adaptarse a las condiciones en las que se desempeñan las labores.



Figura 40. Claridad en el reporte de sucesos en la organización.

El 48% de los trabajadores está en desacuerdo con la falta de claridad en el reporte de sucesos en la empresa, ya que considera que cada dependencia tiene su responsable y que existen una cadena de mando; el 34% se encuentra de acuerdo, ya que se han presentado ocasiones en las no se definen los límites de cada departamento y se presentan choques entre los empleados. El 10% está muy en desacuerdo, puesto que tienen claridad en los procesos a seguir en caso de informar hechos ocurridos en la organización.

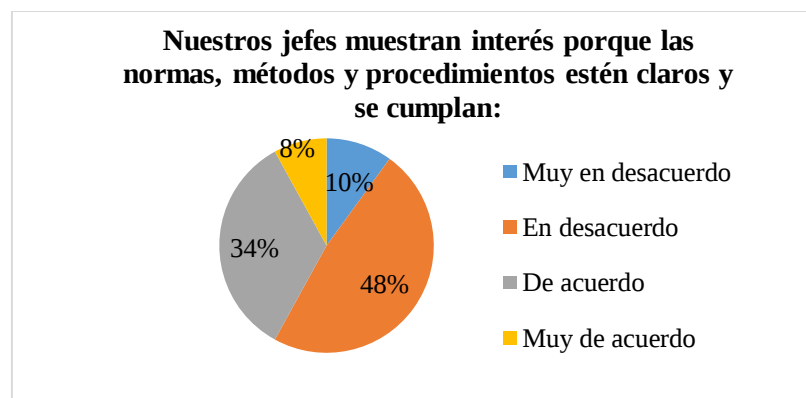


Figura 41. Interés de los jefes en el cumplimiento de normas, métodos y procedimientos.

El 48% de los encuestados afirmó estar en desacuerdo en el interés que muestran los jefes en el cumplimiento de normas, métodos y procedimientos, ya que consideran que no se tienen estandarizados algunos procesos y no se ha observado gestión por parte de estos; el 34% determinó que está de acuerdo, puesto que consideran que sus jefes buscan que se cumplan los reglamentos a cabalidad, para obtener mejores resultados.

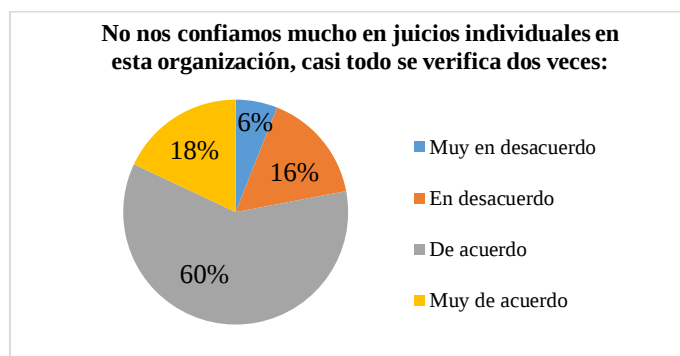


Figura 41. Confianza en los juicios individuales en la organización.

El 60% de los trabajadores no confían en los juicios individuales, ya que existe un trabajo aislado de las dependencias de la organización, por lo que la poca interacción entre compañeros de trabajos pertenecientes a diferentes departamentos, ha generado que se verifiquen varias veces cada uno de los procesos; el 18% está muy de acuerdo, ya que perciben que no hay trabajo en equipo en la empresa y no existe una buena comunicación entre los trabajadores; por el contrario, el 16% está en desacuerdo, ya que consideran que no todos las actividades requieren de doble revisión.

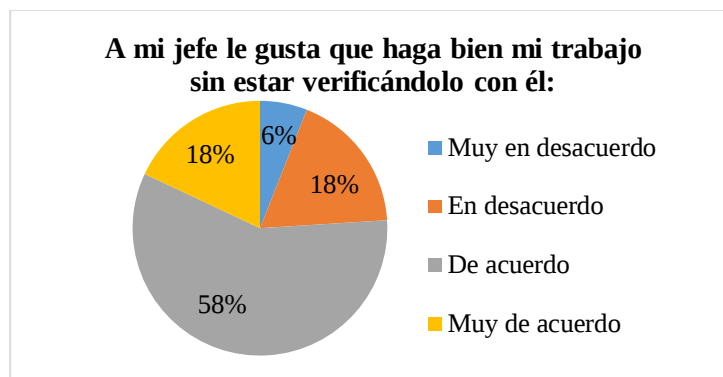


Figura 42. Trabajo sin verificación del jefe inmediato.

El 58% de los encuestados está de acuerdo con el enunciado, ya que sus jefes no requieren de supervisar exhaustivamente sus labores; un 18% está muy de acuerdo, ya que observan que sus jefes manejan mejor ambiente cuando no están supervisando constantemente el trabajo de sus empleados a cargo; un 18% está en desacuerdo, ya que han percibido que algunos jefes consideran que es necesaria la verificación por parte de ellos, antes de dar por finalizada una tarea determinada.

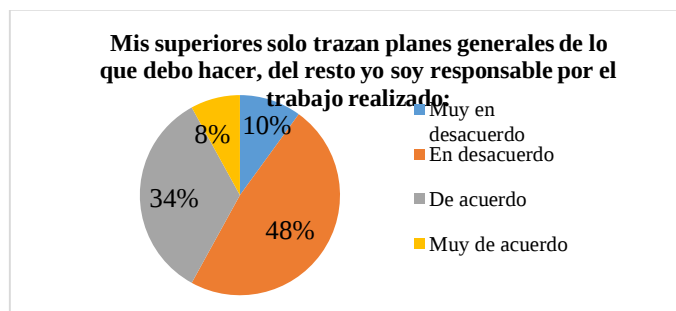


Figura 43. Autonomía en el trabajo.

El 48% de los trabajadores está en desacuerdo con el enunciado, ya que sus superiores no les brindan autonomía y consideran que todas sus actividades están determinadas por sus

jefes; el 34% está de acuerdo ya que afirma que sus superiores incentivan la iniciativa en sus puestos de trabajo, bajo lineamientos determinados por sus jefes.

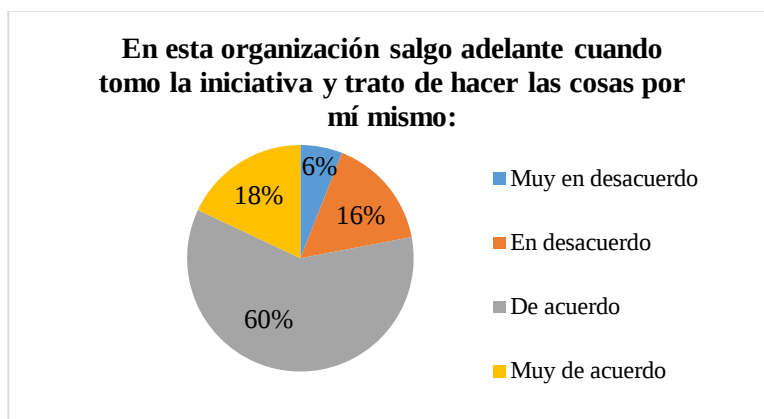


Figura 44. Iniciativa en el trabajo.

El 60% de los trabajadores considera que salen a adelante cuando toman la iniciativa en su puesto de trabajo, ya que en ocasiones requieren de tomar decisiones para el cumplimiento de sus responsabilidades; el 18% está muy de acuerdo, ya que observan la necesidad de tomar la iniciativa para que la empresa mejore y sea altamente competitiva al tener empleados comprometidos y proactivos; el 16% está en desacuerdo, puesto que perciben que algunos superiores buscan que las cosas se hagan según su criterio.

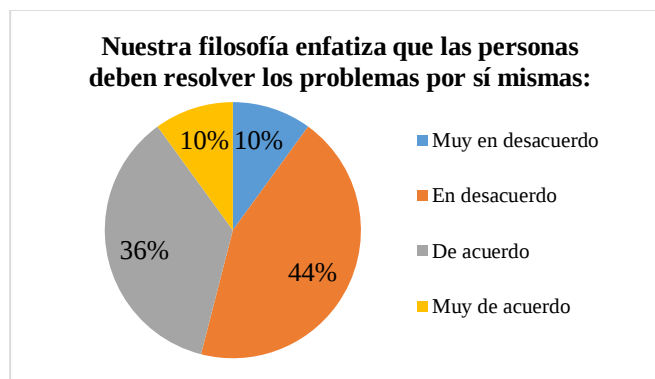


Figura 45. Filosofía de resolución de problemas personal.

El 44% de los empleados, percibe que en Metrolínea S.A., no se posee una filosofía en la que se enfatice que las personas deban resolver por sí solas los problemas, ya que consideran que es mejor trabajar en equipo e ir con el acompañamiento oportuno de los líderes de cada dependencia;

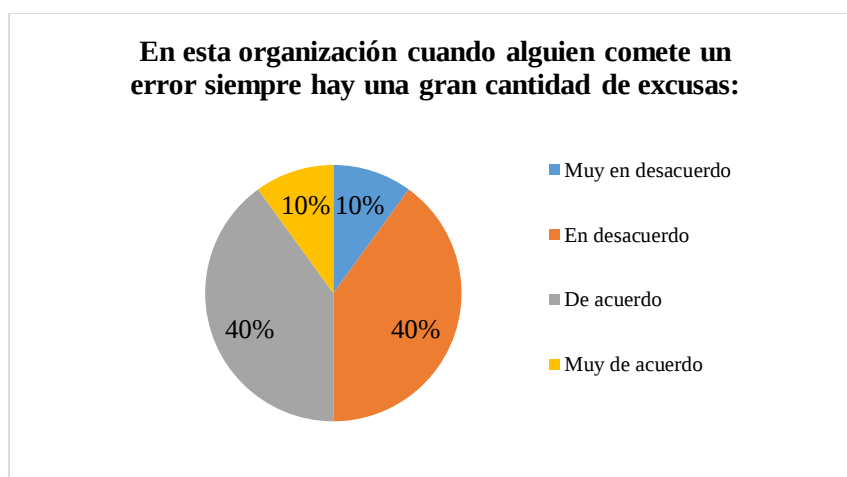


Figura 46. Excusas cuando se cometen errores en la organización.

Un 40% de los trabajadores considera que en el momento en que se cometen errores, existe una gran cantidad de excusas, lo que genera que no se solucionen los problemas de forma

adecuada; otro 40% está en desacuerdo, ya que no perciben que las personas busquen excusas, sino que buscan soluciones para remediar los contratiempos presentados.



Figura 47. Responsabilidades de los individuos.

El 44% de los trabajadores establecen que los individuos se apropian de sus responsabilidades y las cumplen a cabalidad; el 36% está de acuerdo en que algunos empleados evaden compromisos, ya que buscan que sus labores sean fáciles y sin una alta exigencia; un 10% considera que los empleados más que tomar responsabilidades, son saturados con deberes que son de otros cargos y los realizan con el fin de no perder su empleo.



Figura 48. Sistema de promoción.

El 48% de los encuestados considera que no existe un buen sistema de promoción, ya que los cargos son asignados por parte del estado, quitándole esos procesos a la empresa; esto genera que sea difícil ascender; el 36% considera que, si existe un buen sistema de promoción, puesto que, en algunos casos se pueden cubrir vacantes con personal interno.

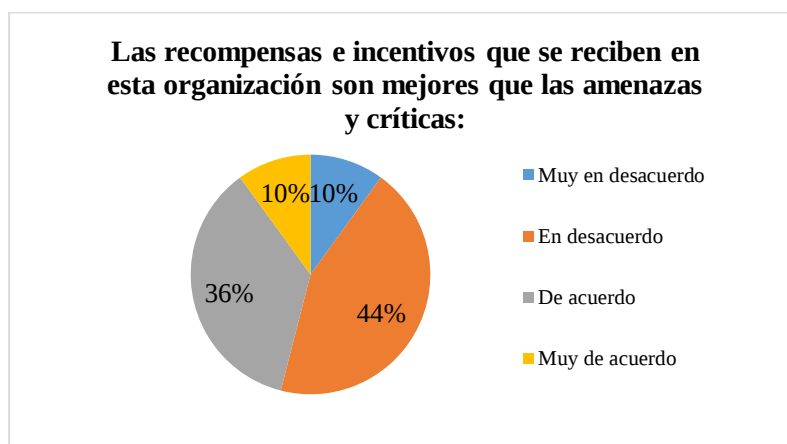


Figura 49. Recompensas vs amenazas y críticas.

El 44% de los trabajadores afirma que las recompensas e incentivos son mejores que la amenazas y críticas, ya que en algunas ocasiones han sentido que no han recibido el

reconocimiento adecuado a sus labores; el 36% considera que las recompensas sobrepasan las críticas, ya que algunos superiores valoran el esfuerzo de sus empleados.

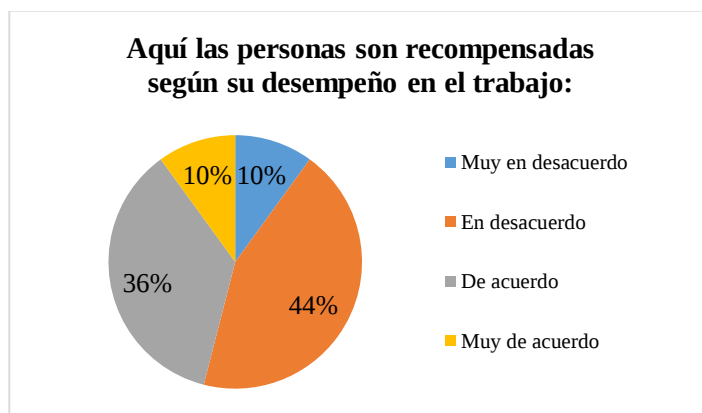


Figura 50. Recompensa según su desempeño en el trabajo.

El 44% de los trabajadores considera que las recompensas no se brindan según su desempeño laboral y que este no es medido ya que, al ser una empresa pública, no es exigido dicho procedimiento; el 36% está de acuerdo, ya que perciben que los jefes si generan incentivos a las personas que colocan mayor esfuerzo y dedicación a la empresa; un 10% está muy de acuerdo, puesto que apoyan la idea de que la organización si tiene en cuenta el desempeño laboral para la generación de recompensas, las cuales no se hacen a nivel económico sino a nivel de compensación horaria.

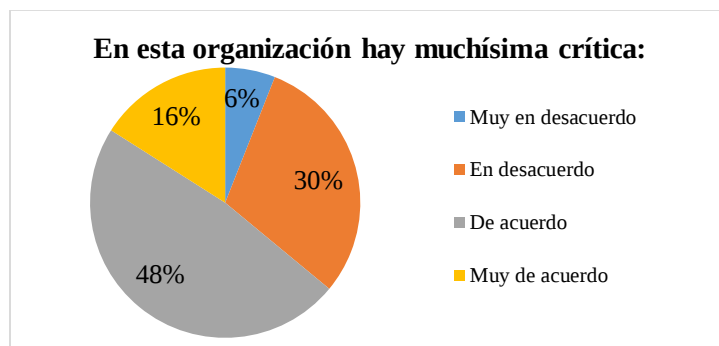


Figura 51. Crítica en la organización.

El 48% de los encuestados afirmó que en la organización existe mucha crítica, la cual no sólo proviene de los superiores, sino de todos los niveles de la empresa; esto puede ser perjudicial para el ambiente de trabajo; el 30% considera que no existe mucha crítica, por lo que perciben un buen desarrollo de las actividades sin ser juzgados con severidad.



Figura 52. Recompensa y reconocimiento en la organización.

Existe una percepción dividida, en la que la mitad de los trabajadores considera que existe una buena recompensa y reconocimiento en la empresa y la otra mitad que afirma que no existe una buena recompensa y reconocimiento en la compañía; estos porcentajes deben

mejorar para generar sentido de pertenencia en los colaboradores, para fortalecer la organización.

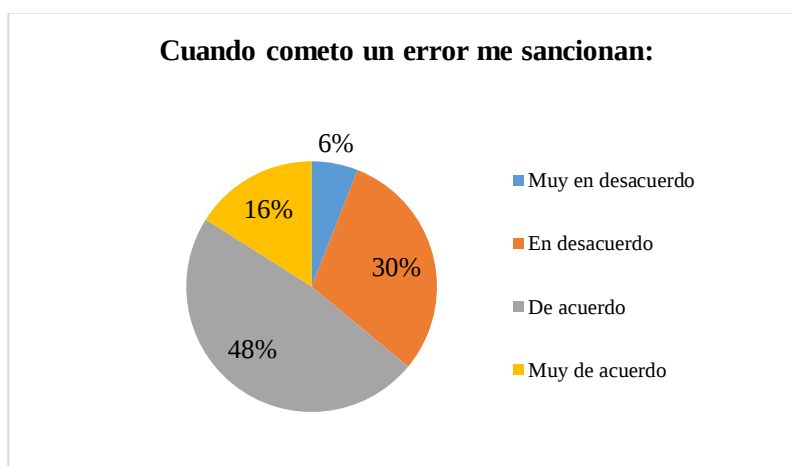


Figura 53. Sanciones por errores cometidos.

El 48% de los trabajadores consideran que son sancionados en caso de cometer errores, y lo ven reflejado en el trato de parte de sus jefes inmediatos; el 30% percibe que no existen sanciones en caso de errores, a menos que estén contemplados en los reglamentos de la compañía; el 16% está muy de acuerdo, ya que han sentido presión luego de haberse equivocado en algún procedimiento y consideran que el nivel de exigencia es alto.

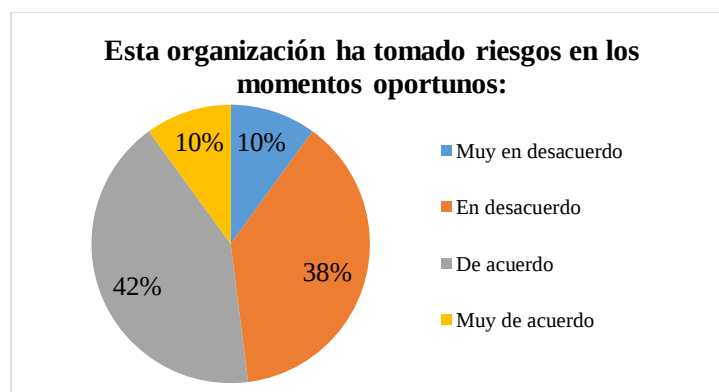


Figura 54. Riesgos en momentos oportunos.

El 42% de los empleados afirmó que la empresa ha tomado riesgos en momentos oportunos y eso le ha permitido mantenerse en el mercado actualmente, el 38% considera que la empresa no ha tomado buenas decisiones, por lo que se ha visto afectada al no evaluar todos los factores de situaciones determinadas; un 10% está muy en desacuerdo, ya que perciben que Metrolínea no ha basado sus riesgos en las oportunidades sino en decisiones aceleradas.

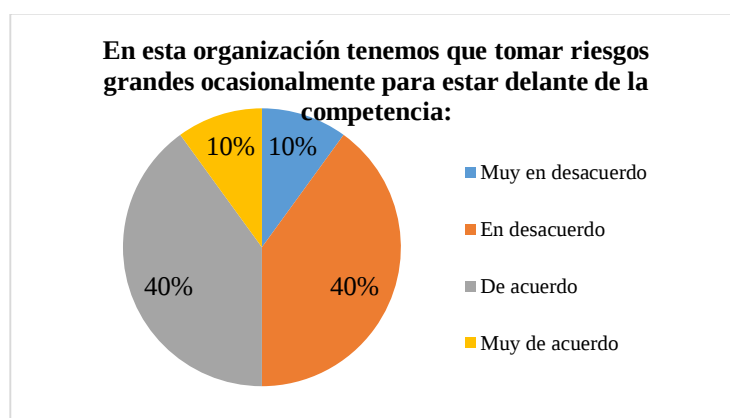


Figura 55. Riesgos para sobrepasar la competencia.

El 50% de los encuestados considera que se deben tomar riesgos para estar a delante de la competencia, ya que, la empresa presta un servicio muy importante para la ciudadanía y se requiere de cubrir sus necesidades; el otro 50% afirma que no es necesario tomar riesgos sino planificar adecuadamente las actividades en cada proceso para que

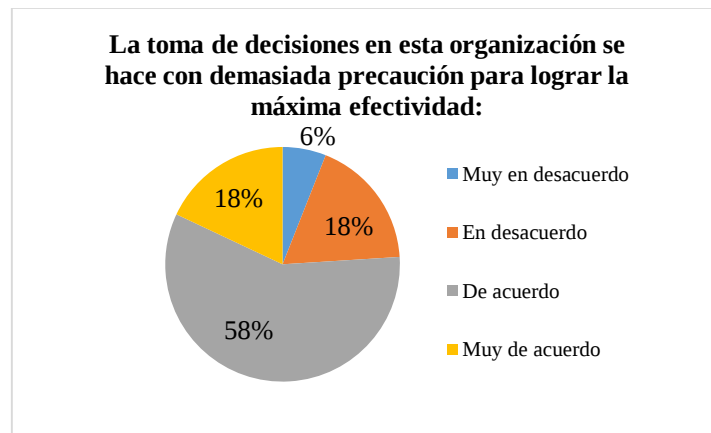


Figura 56. Precaución en la toma de decisiones.

El 58% de los trabajadores considera que la organización toma decisiones con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, lo cual se ha visto reflejado en la supervivencia en el mercado; un 18% está muy de acuerdo, puesto que consideran que la precaución es una de las condiciones que permite evitar tomar decisiones a la ligera que puedan afectar la compañía y otro 18% está en desacuerdo, ya que consideran que la empresa se ha apresurado en algunas decisiones que le ha representado resultados negativos.

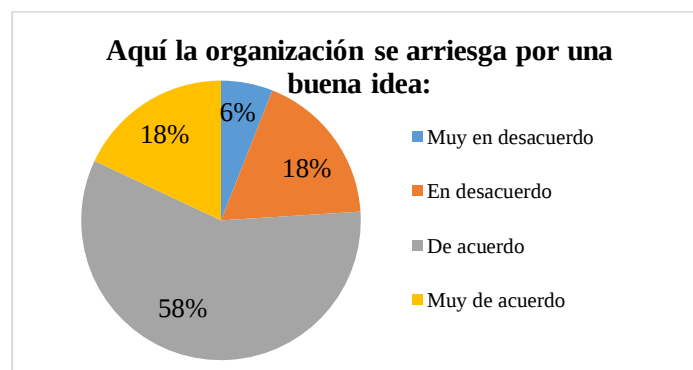


Figura 57. Riesgo por una buena idea.

El 58% de los encuestados considera que la empresa se ha arriesgado alguna vez por una buena idea, una de ellas es la construcción del portal central de la empresa en su actual ubicación, lo que permite un punto estratégico para la gerencia de los procesos de la organización; un 18% en desacuerdo, ya que consideran que una compañía no debe guiarse sólo por una buena idea, a menos de que esté bien soportada.

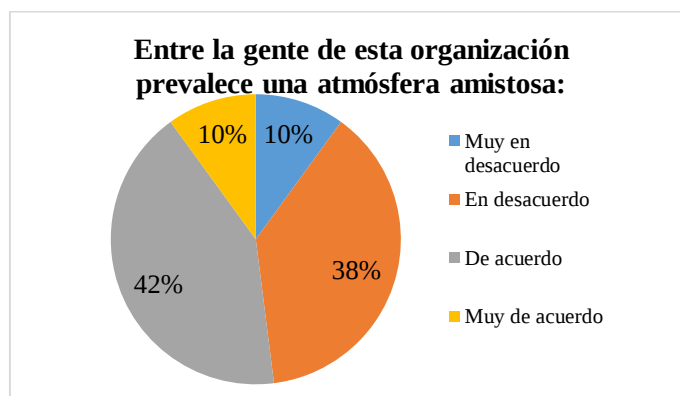


Figura 58. Atmósfera de la organización.

El 42% de los colaboradores considera que existe una atmósfera amistosa en la organización, en la que no se presentan conflictos graves en los que deba intervenir la alta dirección; el 38% está en desacuerdo, debido que el aislamiento de las dependencias no genera un ambiente de integración total entre los trabajadores.

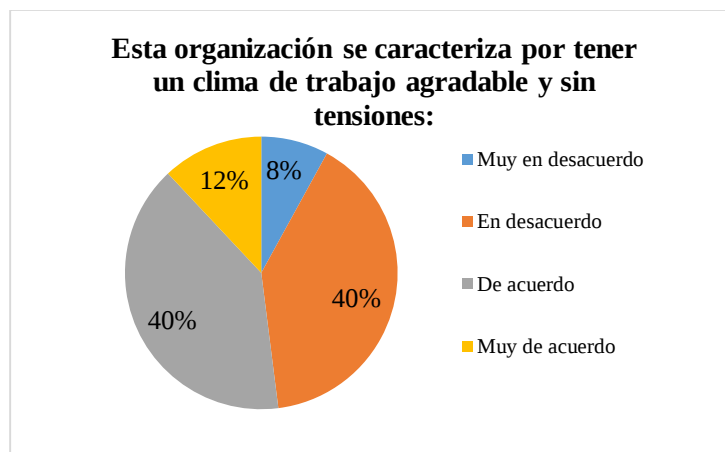


Figura 59. Clima de trabajo de la organización.

El 52% de los trabajadores tiene la percepción que en la organización se posee un clima de trabajo agradable y sin tensiones, ya que observan que no se presentan conflictos relevantes entre compañeros o con los superiores; el 48% considera que la falta de comunicación, integración y un trabajo en equipo global, generan que no se observe la condición actual de las relaciones internas.

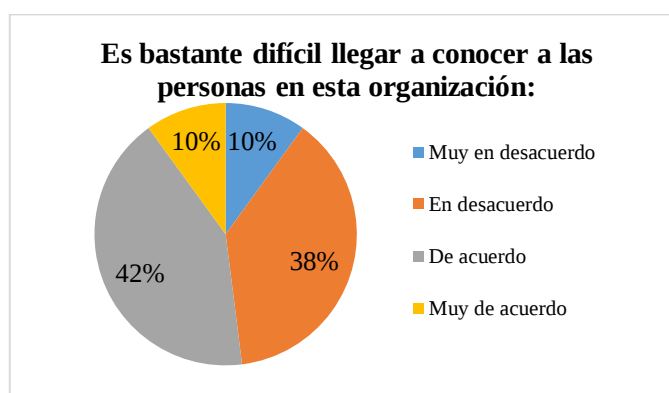


Figura 60. Conocimiento de las personas en la organización.

El 52% de los encuestados afirman que existe dificultad para llegar a conocer a las personas de la organización, debido al aislamiento de las dependencias, lo que impide que se integren los trabajadores y se cree una sinergia total; por el contrario, el 48% considera que es fácil tener conocimiento de las personas en la organización, pero que consideran que puede fortalecerse más.

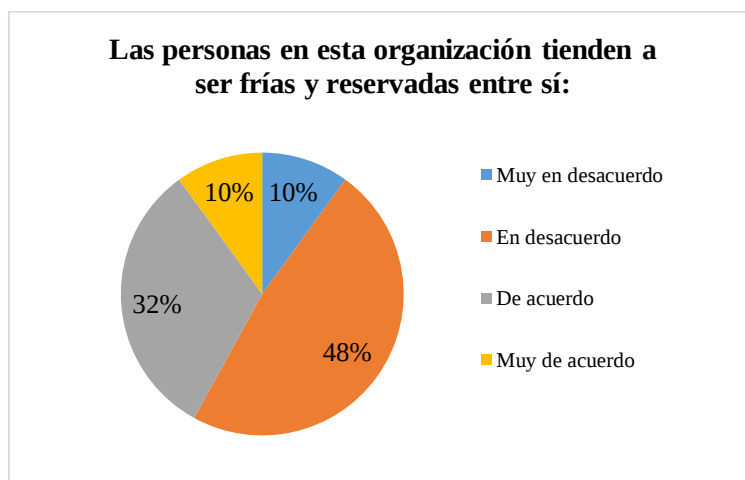


Figura 61. Actitudes del personal de la organización.

El 58% considera que las personas de la organización son amables y colaboradoras, mientras el 42% tiene la percepción de que sus compañeros son fríos y reservados, esto puede deberse a la falta de comunicación entre los trabajadores.

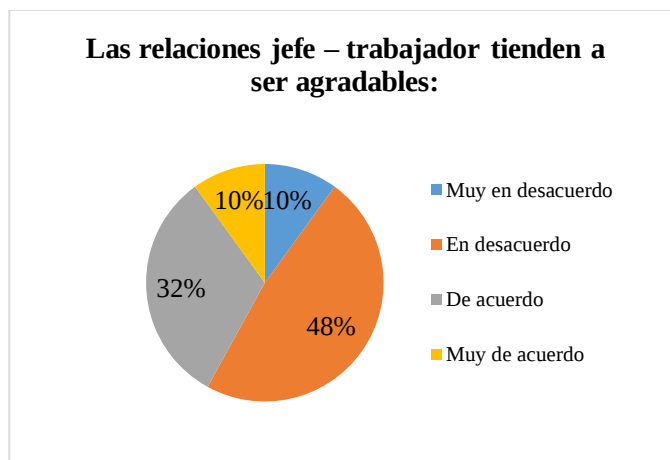


Figura 62. Relaciones jefe – trabajador.

El 58% de los trabajadores considera que la relación entre jefe y trabajador no son agradables, puesto que algunos llegan a ser muy exigentes y no manejan un liderazgo adecuado; por el contrario, el 42% considera que las relaciones entre jefe y trabajador son amenas y favorecen el desarrollo de las actividades de la organización.

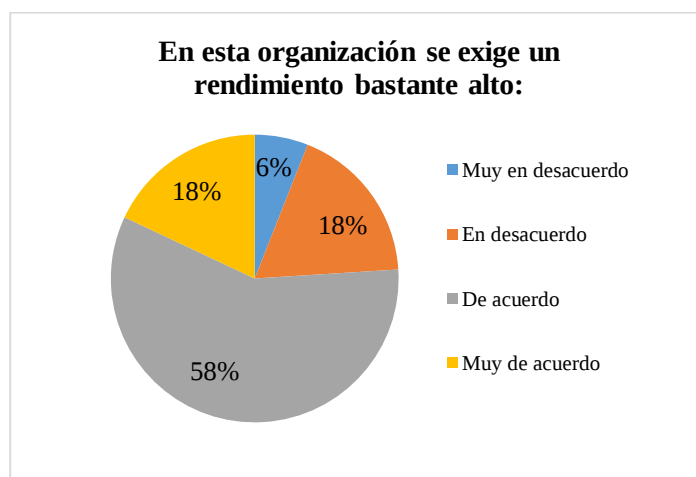


Figura 63. Exigencia del rendimiento en la organización.

El 58% de los encuestados afirmó que la empresa exige un rendimiento bastante alto, lo cual se ve reflejado en la cantidad de tareas asignadas a los trabajadores y las expectativas de los resultados que poseen los jefes inmediatos; un 18% considera que la exigencia no es muy alta y que el trabajo es ameno.

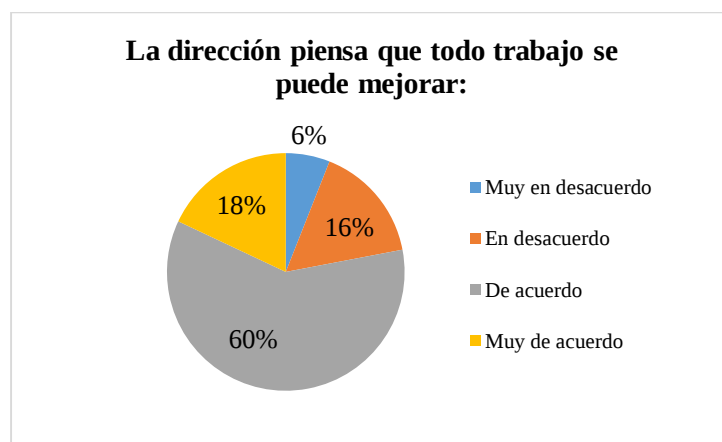


Figura 64. Pensamiento de mejora de la dirección.

El 78% de los trabajadores afirmaron que la dirección tiene el pensamiento de que todo puede mejorar, por lo que establecen varias soluciones a los problemas que surgen día a día; además, que algunos integran las ideas de sus equipos para construir alternativas; el 22% está en desacuerdo y percibe que sus jefes sólo buscan imponer sus ideas, sólo pensado de destacarse y no en el mejoramiento continuo.

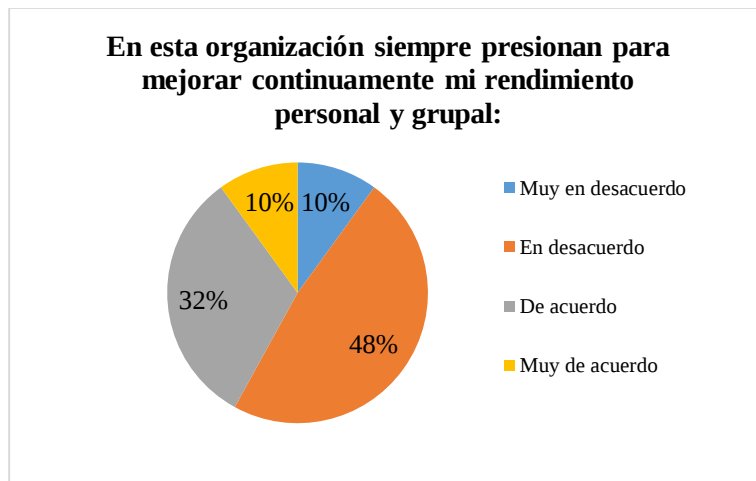


Figura 65. Presión para el mejoramiento continuo.

El 58% de los trabajadores consideran que en la organización no se utiliza la presión para el mejoramiento continuo tanto grupal como individual, por el contrario, se buscan estrategias para que se fortalezcan los equipos de trabajo; el 42% considera que si existe la presión como método para el fortalecimiento de los colaboradores y se ve reflejado en la exigencia de las tareas asignadas por los jefes inmediatos.

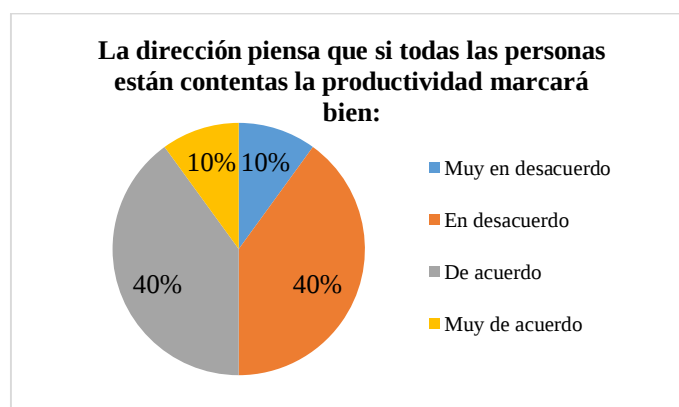


Figura 66. Pensamiento de la dirección en la productividad.

En este ítem, un 50% considera que la dirección no piensa en que la felicidad de los trabajadores sea un factor para el mejoramiento de la productividad y lo sustentan a través del trato de algunos líderes de dependencias; el otro 50%, considera que la alta dirección si tiene en cuenta la felicidad como motor que conlleva a potencializar la productividad, y se ve reflejado en los incentivos que generan para los empleados.

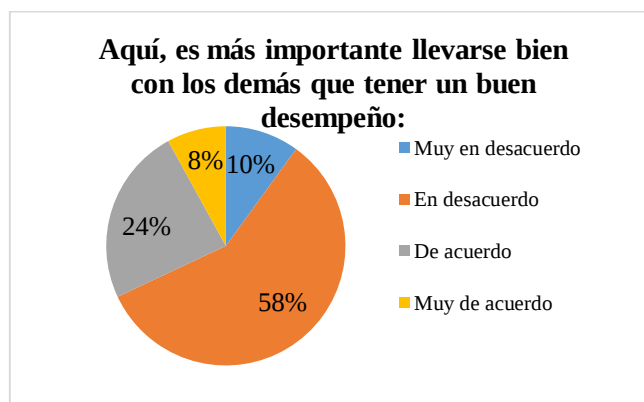


Figura 67. Ambiente agradable vs buen desempeño.

El 68% de los trabajadores considera que es más importante el buen desempeño, en lugar que todos se lleven bien, puesto que, si es importante la armonía en una empresa, pero se requiere de aportar positivamente a los procesos y cumplir con los objetivos organizacionales; el 32% afirmó que es necesario crear un ambiente laboral en el que todos los integrantes de la compañía tengan buenas relaciones, ya que esto impulsa el desarrollo adecuado de las actividades y potencializa el trabajo en equipo.

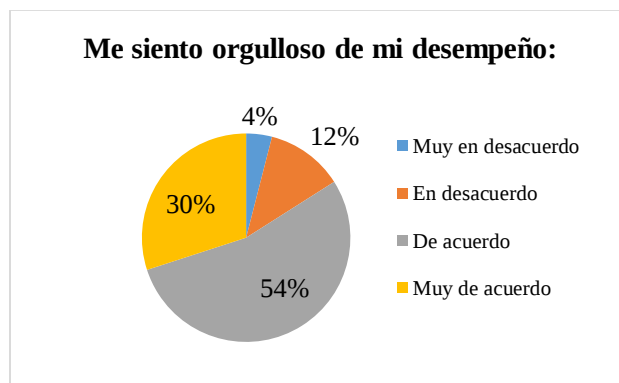


Figura 68. Desempeño personal.

El 66% no se encuentra orgulloso de su desempeño laboral, ya que sienten que podrían aportar más a los procesos, pero que son limitados por sus superiores; el 34% si se encuentra conforme con su desempeño, puesto que han logrado utilizar sus conocimientos para el desarrollo de sus actividades. Este alto porcentaje es importante de revisar, debido a que es un indicador relevante que mide que tanto la organización ayuda a sus colaboradores a cumplir con su escala de necesidades.

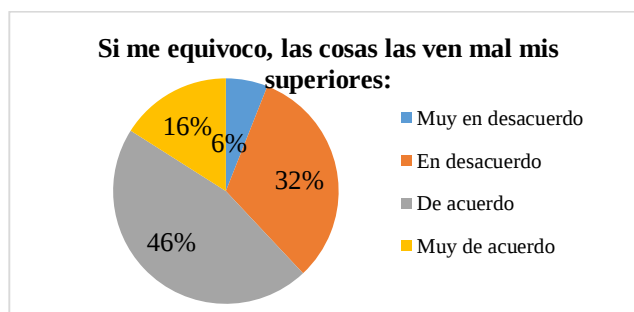


Figura 69. Percepción de los superiores cuando hay equivocaciones.

El 62% de los trabajadores considera que, si se equivocan, sus superiores ven las cosas mal, ya que el nivel de exigencia en la empresa es alto, y por ello, los jefes buscan que las

cosas se realicen bien desde el principio; el 38% afirmó que algunos superiores no se centran en los errores sino en las soluciones que se puedan proponer en cada situación.

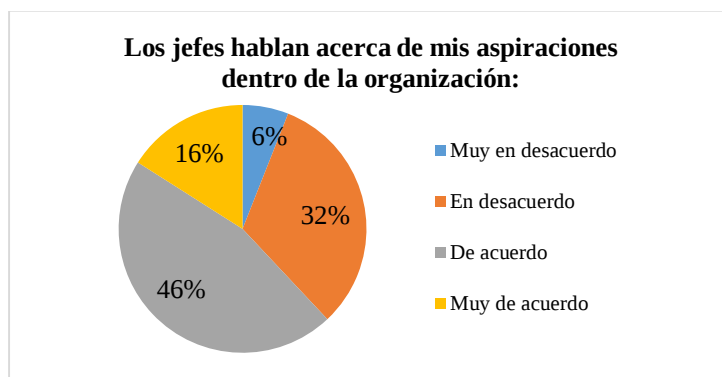


Figura 70. Jefes vs Aspiraciones de sus trabajadores.

El 62% de los encuestados afirmó que sus jefes hablan sobre las aspiraciones de sus trabajadores dentro de la organización, con el fin de orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los mismos; el 38% considera los superiores sólo se limitan a dar indicaciones y no tienen en cuenta las metas de los empleados, puesto que no sienten que puedan aportar al cumplimiento de estas.

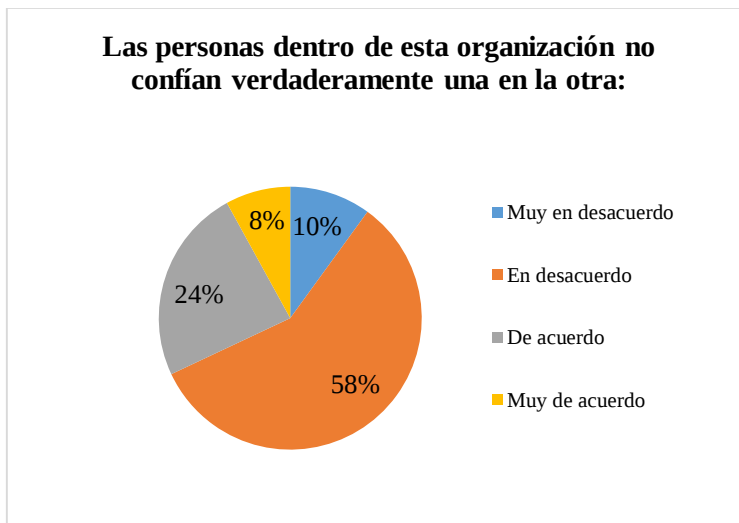


Figura 71. Confianza entre compañeros de trabajo.

El 68% de los empleados considera que no existe confianza entre compañeros de trabajo, en especial cuando son de diferentes dependencias, ya que no hay interacción que permita conocer el trabajo de los demás: el 32% piensa que si hay confianza verdadera entre colaboradores, en especial con sus compañeros más cercanos.

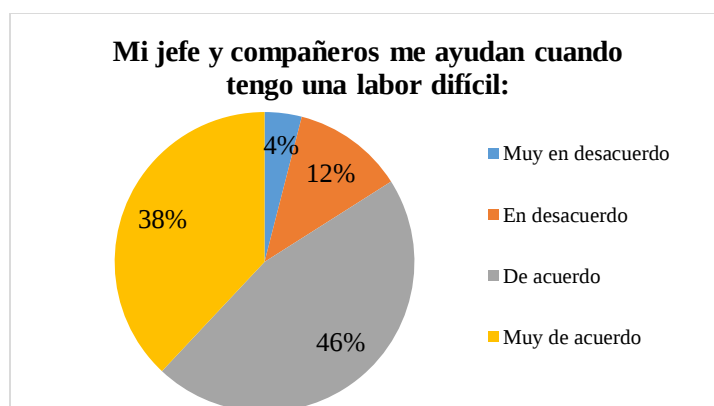


Figura 72. Colaboración entre compañeros de trabajo.

El 58% de los empleados considera que no existe apoyo por parte del jefe y compañeros de trabajo, ya que no hay existe un adecuado trabajo en equipo y adecuado liderazgo en algunas dependencias; el 42% afirmó que, si existe apoyo por parte de los superiores y otros trabajadores, puesto que en algunas ocasiones se hace necesaria la colaboración mutua para cumplir con las metas de la organización.

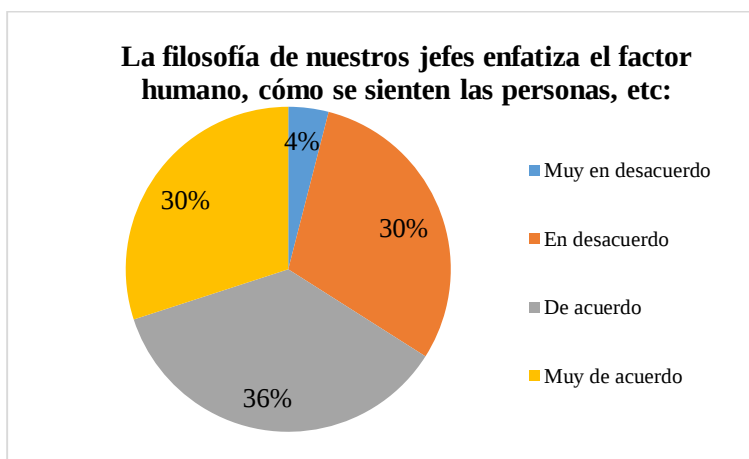


Figura 73. Énfasis de la filosofía de los superiores.

El 66% de los trabajadores opina que la filosofía de los superiores se basa más en la productividad y cumplimiento que en el factor humano, ya que exigen mucho y no tienen en cuenta como se sienten sus colaboradores; el 34% afirmó que sus jefes proyectan su trabajo con base en la satisfacción de sus empleados y en el desarrollo de estos.

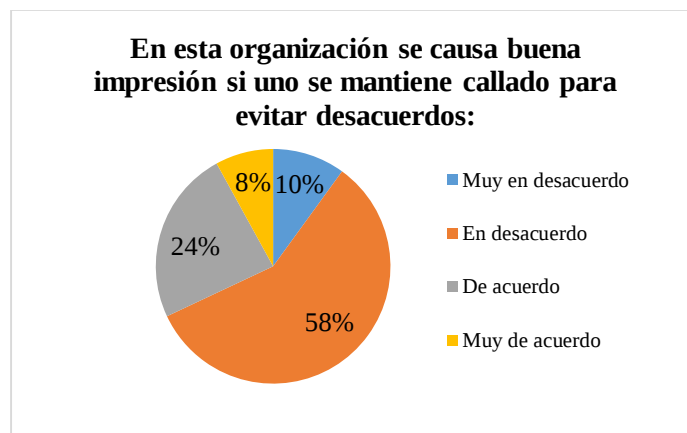


Figura 74. Percepción sobre desacuerdos en la organización.

El 68% de los encuestados considera que no es necesario causar buena impresión al mantenerse callado con las opiniones, puesto que a veces eso puede interpretarse como la ausencia de aporte de ideas a la solución de problemas; el 32% afirmó que es mejor no socializar las opiniones para evitar desacuerdos, en especial con sus superiores.

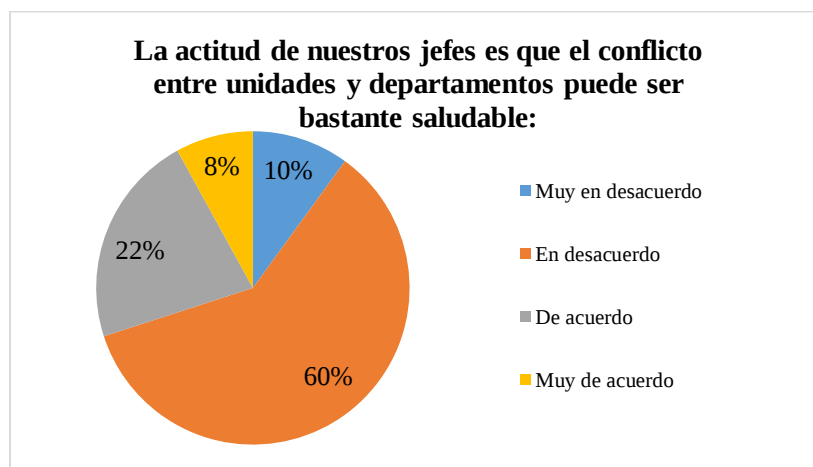


Figura 75. Actitud de los jefes.

El 70% de los trabajadores considera que los jefes no están a favor del conflicto entre dependencias, por lo que algunos buscan evitar el trabajo con otros departamentos; el 30% perciben que a los superiores les parece saludable los conflictos entre unidades, ya que puede incentivar a la competencia.

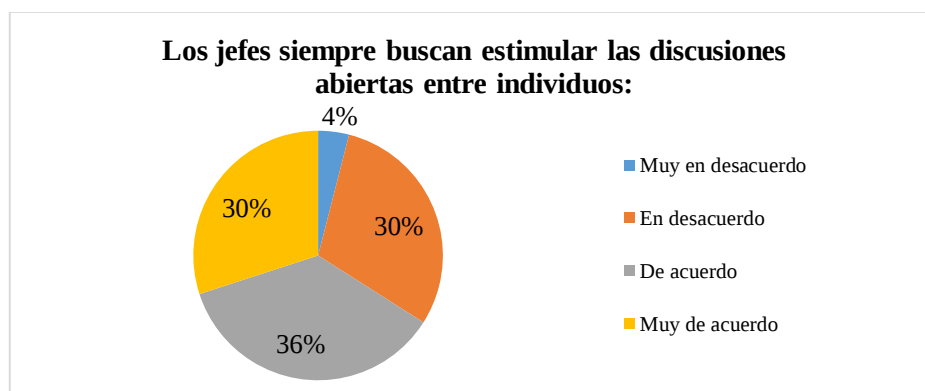


Figura 76. Estimulación de discusiones entre individuos de la organización.

El 66% de los empleados considera que en la organización no se estimula la discusión abierta entre los colaboradores, para evitar conflictos que puedan afectar la dinámica de la compañía; el 34% afirmó que en la empresa si se busca realizar socialización de opiniones por medio de reuniones periódicas en las que se hace retroalimentación de las actividades de algunos departamentos.

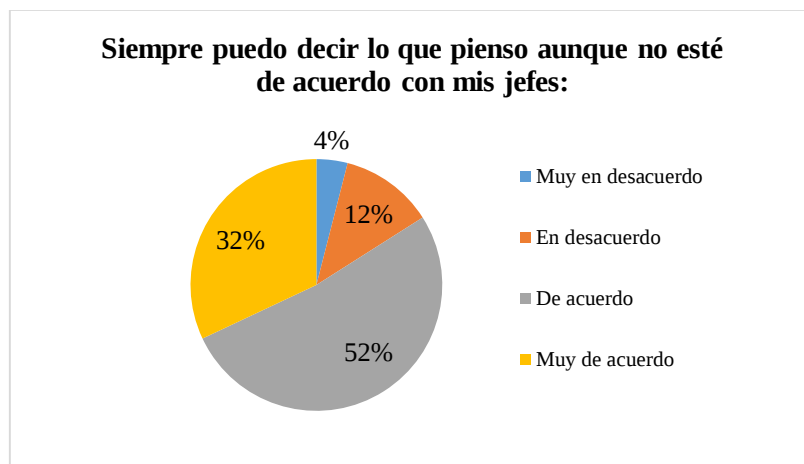


Figura 77. Opinión frente a los superiores.

El 84% de los trabajadores consideran que no pueden expresar su opinión cuando no están de acuerdo con sus superiores, ya que el estilo de liderazgo de algunos jefes es más autoritario; el 16% afirmó que sus jefes toman en cuenta sus percepciones para la toma de decisiones y pueden expresarse cuando algo les parece mal.

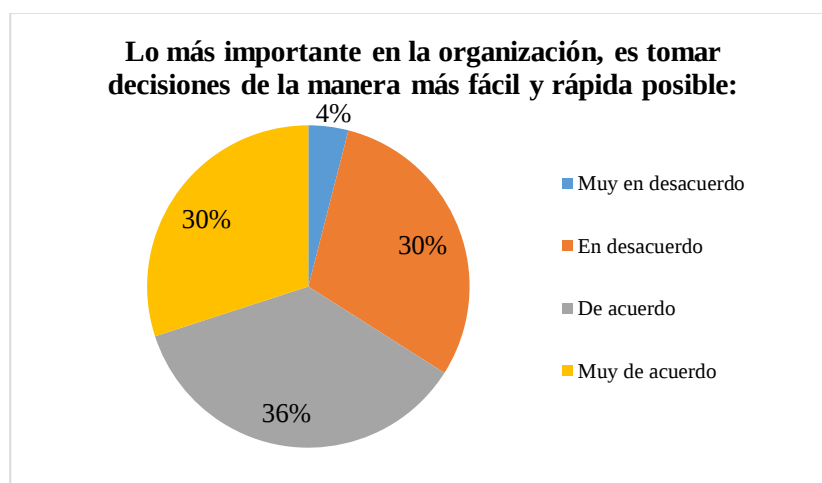


Figura 78. Toma de decisiones en la organización.

El 66% de los encuestados considera que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de forma fácil y rápida, ya que las necesidades de la empresa buscan que se reaccione de manera ágil ante las situaciones que se presentan; el 34% afirmó que las decisiones en la empresa se toman basadas en previos análisis y que esto permite seleccionar mejores soluciones.

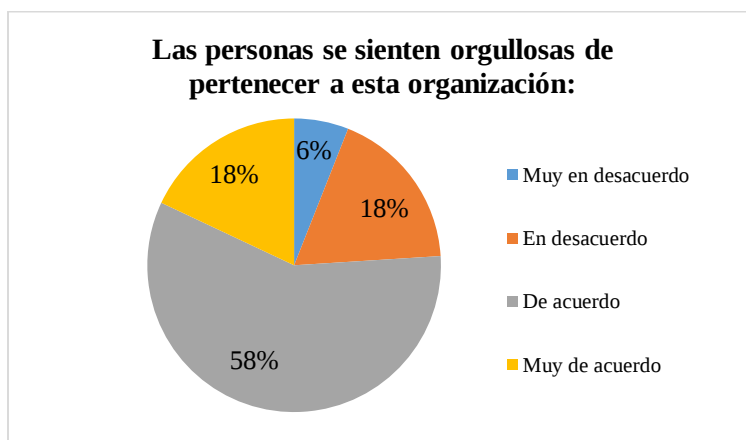


Figura 79. Orgullo de pertenecer a la organización.

El 76% de los trabajadores se siente orgulloso de trabajar en Metrolínea S.A., ya que es una empresa grande e importante de Bucaramanga; el 24%, no se siente orgulloso, debido a la percepción que tiene la ciudad sobre el servicio, lo que ha generado inconformidad por parte de los usuarios de la organización.

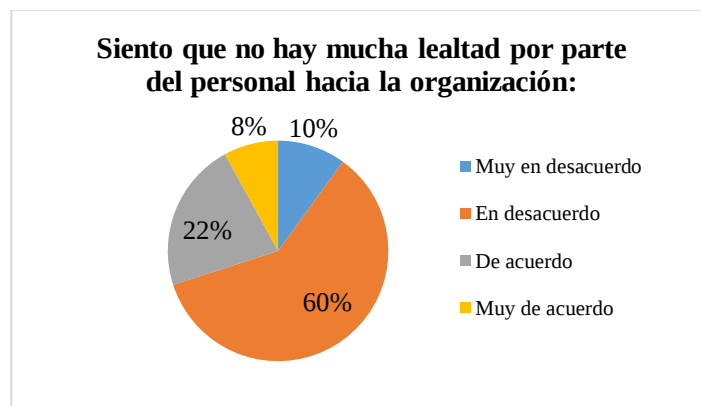


Figura 80. Lealtad por parte de los trabajadores.

El 70% considera que si hay lealtad por parte de los trabajadores frente a la organización y lo han demostrado con el esfuerzo que disponen en sus funciones; el 30% afirmó que no existe mucha lealtad por parte del personal, debido a la falta de incentivos y al ambiente laboral de la organización.

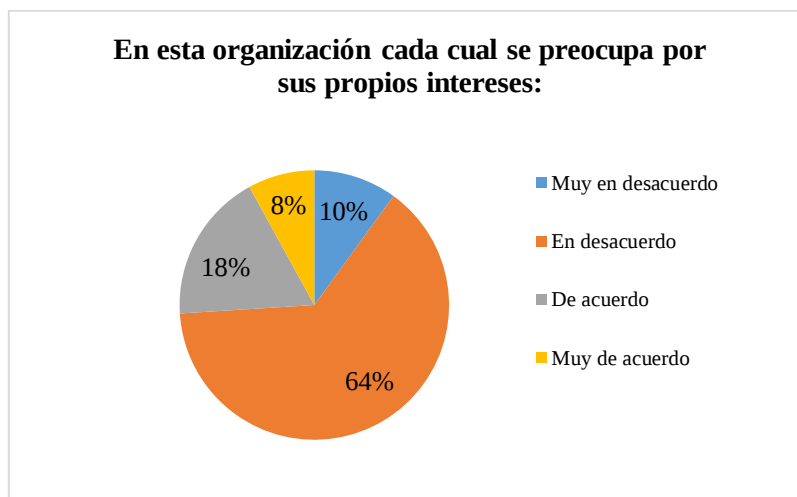


Figura 81. Preocupación en la organización.

El 74% considera que todos los colaboradores se preocupan por el bienestar de todos, y están conscientes de que los problemas de la empresa son de interés global, ya que puede afectar a todos los miembros de la organización; el 16% afirmó que cada cual se preocupa por sus intereses propios y busca sólo favorecerse a sí mismo.

6.4. Implementación de herramientas Ofimáticas.

Para la implementación de herramientas ofimáticas, se creó un correo en Gmail para el almacenamiento de los documentos elaborados para el mejoramiento del proceso de gestión humana; de esta manera, el departamento contaría con los recursos para el desarrollo de las actividades que fortalezcan y midan a los trabajadores de la organización.



Figura 82. Correo Metrolínea Talento Humano.

Los documentos fueron almacenamos en Drive, con el fin de incentivar el uso de herramientas ofimáticas en el desarrollo de las actividades de Gestión Humana; además, se

seleccionó esta plataforma ya que tiene una capacidad de almacenamiento adecuada para que se incluyan los formatos que el departamento considere importante mantener en la nube.

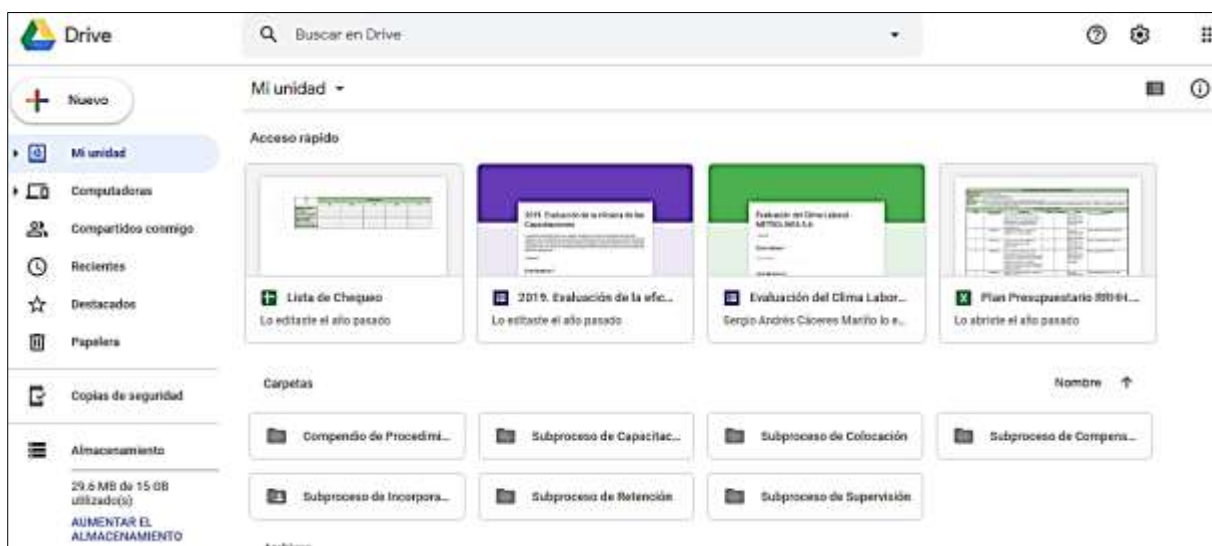


Figura 83. Almacenamiento de documentos en Drive.

6.5. Socialización de las mejoras implementadas y sus resultados.

La socialización fue realizada a la gerencia de Metrolínea S.A., en la que se presentó la documentación para mejoramiento del proceso de gestión humana; teniendo en cuenta los requerimientos de la organización. Como constancia de la culminación satisfactoria de la práctica profesional en la modalidad de proyecto de grado, se puede observar en la figura 84. Culminación práctica empresarial y la figura 85. Recibido de documentación entregada a Metrolínea S.A.

metrolínea
nos mueve

20-23.2.2.F1

Nº 832 507 387.3

Bucaramanga, Marzo 22 de 2019

Director:
LUIS EDUARDO BECERRA ARDILA
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Carrera 27 Calle 9
Universidad Industrial de Santander
Bucaramanga

ASUNTO: CULMINACIÓN PRÁCTICA EMPRESARIAL

Se comunica a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales que la estudiante **IVONNE XOHARA GONZALEZ CAICEDO**, con código 2132080 del programa de Ingeniería Industrial, culmina satisfactoriamente su práctica empresarial en su modalidad de proyecto de grado "Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Metrolínea S.A", dentro de las funciones del área de Recursos Humanos y Calidad, donde cumple a cabalidad con los objetivos propuesto en su proyecto socializándolos en la empresa.

Cordialmente,


LUIS IGNACIO MACIAS ESPARZA
DIRECTOR FINANCIERO con AF
RESOLUCION 146 DE 2018


JORGE ENRIQUE GUALDRON PEREZ
P.E RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

Fecha: 2019-03-27 11:24:32
Area: Secretaria General / Metrolínea S.A.
Radicado: 686 Folios: 1 Anexos: -
Usuario: Jorge Enrique Gualdrón Pérez



Autopista Floridablanca N° 86-30, Estación Provenza Occidental, Barrio Diamante II
Teléfono: 6313535 Fax: 6318815 Bucaramanga.
www.metrolínea.gov.co

Figura 84. Culminación de la práctica empresarial.

metrolínea
nos mueve

Nit.830.507.387-3

20-23.2.2.F1

Bucaramanga, Marzo 18 de 2019

El presente documento contiene la entrega del trabajo realizado por la estudiante IVONNE XOHARA GONZÁLEZ CAICEDO como constancia para la culminación de su práctica empresarial en modalidad de trabajo de grado en la empresa Metrolínea S.A.

TEMAS	DOCUMENTOS
1. Programa de Formación y Capacitación	Resolución Plan de Trabajo Anexo 1. Encuesta de Percepción Individual Anexo 2. Plan Nacional de Formación y Capacitación Anexo 3. Encuesta técnico colectiva Anexo 4. Metodología de Trabajo para Líderes de dependencias Anexo 5. Programa Institucional de Formación y Capacitación Apéndice A. Encuesta de Percepción Individual Apéndice B. Tabulación y Gráficas Apéndice C. Encuesta técnico colectiva Apéndice D. Compendio Respuestas Encuesta T. Colectiva Apéndice E. Evaluación de la eficacia de las Capacitaciones Apéndice F. Evaluación de la eficacia de las Capacitaciones Respuestas Apéndice G. Evaluación Capacitación Descripción.
2. Protocolo del Clima Laboral	Resolución Descarga PDF evaluación
3. Protocolo del Desempeño Laboral	Resolución Formato Word Evaluación
4. Plan Presupuestal	Resolución Plan Excel
5. Subproceso de Incorporación	Resolución Procedimiento Visio

LUIS IGNACIO MACIAS ESPARZA
DIRECTOR FINANCIERO con AF
Res. 146 de 2018

JORGE ENRIQUE GUAIDRÓN PEREZ
P.E RECURSOS HUMANOS FISICOS

Fecha: 2019-03-27 11:22:52
Area: Secretaría General / Metrolínea S.A.
Radical: 684 Fom. y Anexos
Usuario: Jorge Enrique Guaidrón Pérez

Autopista Flordeblanca N° 86-30, Estación Provenza Occidental, Barrio Diamante II
Teléfono: 6313535 Fax: 6318815 Bucaramanga.
www.metrolínea.gov.co

Figura 85. Recibido de documentación entregada a Metrolínea S.A.

7. Indicadores de gestión

7.1.Indicadores

Los indicadores de Gestión, ayudan a realizar seguimiento a las actividades y procesos que se desarrollan en una organización, por lo cual, es necesario identificar los factores que requieren de fortalecimiento a través de la evaluación del desempeño y de los resultados que se obtienen al aplicar acciones en la empresa; para ello, se diseñó un conjunto de indicadores, con el propósito de conocer de forma cuantitativa, cómo ha sido la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos. En Metrolínea S.A., no se contaba con un sistema de indicadores para medir la Gestión del Talento Humano, por lo cual, se formularon Indicadores de Gestión para brindar un mecanismo de autoevaluación y control a la entidad.

Los indicadores están compuestos por:

- Tipo de indicador: Se establece si el indicador es utilizado para medir la efectividad, eficiencia o eficacia en la Gestión del Talento Humano.
- Nombre del indicador: Se establece que se desea medir con el indicador.
- Objetivo: Se determina que se desea conseguir con el indicador.
- Cálculo: Se establece el método por determinar un valor cuantitativo del seguimiento a los procesos.

- Responsable: Se designa el encargado de implementar el indicador y de hacerle seguimiento.
- Frecuencia: Se determina el periodo de tiempo en el que debe realizarse la medición del indicador.
- Meta: Se determina la meta que se espera alcanzar. Éste valor de referencia es diferente en cada subproceso según lo acordado por la gerencia de la empresa.

Los indicadores de gestión, se diseñan con el propósito de hacer seguimiento a las actividades de Gestión de Talento Humano.

Tabla 6.

Indicadores de Gestión.

Tipo de Indicador	Nombre del indicador	Objetivo	Cálculo	Responsable	Frecuencia	Meta
Efectividad	Índice de rotación de personal	Determinar el porcentaje de trabajadores retirados, sobre el número total de empleados.	$\frac{\text{Número de trabajadores retirados}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual	80%
Efectividad	Tasa de cobertura de capacitación	Establecer el porcentaje de trabajadores que han participado en actividades de capacitación, como meta del plan de bienestar y desarrollo.	$\frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual	100%

Continuación de la tabla 6. Indicadores de gestión

Tipo de Indicador	Nombre del indicador	Objetivo	Cálculo	Responsable	Frecuencia	Meta
Efectividad	Porcentaje de actividades de retención de personal	Conocer el porcentaje de las actividades orientadas a la retención de personal, respecto del número total de actividades de gestión del talento humano.	$\frac{\text{Número de actividades de retención de talento humano}}{\text{Número total de actividades de Gestión de Talento Humano}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual	80%
Efectividad	Porcentaje de propuestas de mejoramiento de los trabajadores	Integrar las propuestas de los trabajadores en los planes de mejoramiento anuales, permitiendo la participación activa en el fortalecimiento de la organización.	$\frac{\text{Número de propuestas de mejoramiento de los trabajadores}}{\text{Número total de propuestas de mejoramiento}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual	40%

Continuación de la tabla 6. Indicadores de gestión

Tipo de Indicador	Nombre del indicador	Objetivo	Cálculo	Responsable	Frecuencia	Meta
Eficiencia	Nivel de Ausentismo	Medir el porcentaje de ausentismo por parte de los trabajadores, para la creación de medidas de control.	$\frac{\text{Número de ausencias}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual	80%
Eficiencia	Porcentaje de personal satisfecho	Conocer el porcentaje de personal satisfecho, para la determinación de la incidencia en la dinámica empresarial.	$\frac{\text{Número de trabajadores satisfechos}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual	100%
Eficiencia	Evaluación de Desempeño	Conocer el porcentaje de trabajadores evaluados, como medio de recolección de información para la implementación del programa de incentivos.	$\frac{\text{Número de evaluaciones realizadas}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual	100%

Continuación de la tabla 6. Indicadores de gestión

Tipo de Indicador	Nombre del indicador	Objetivo	Cálculo	Responsable	Frecuencia	Meta
Eficiencia	Evaluación de Clima Laboral	Conocer el porcentaje de trabajadores que evalúan el estado del clima laboral.	$\frac{\text{Número de evaluaciones realizadas}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual	100%
Eficiencia	Tasa de Incentivos	Determinar el porcentaje de trabajadores que obtienen incentivos debido al cumplimiento de metas en la organización.	$\frac{\text{Número de trabajadores obtuvieron incentivo}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Mensual	100%
Eficacia	Porcentaje de capacitaciones del personal	Medir el nivel de cumplimiento y ejecución de las capacitaciones propuestas en el programa de bienestar de la empresa.	$\frac{\text{Número de capacitaciones del personal}}{\text{Número total de capacitaciones}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Quincenal	100%

Continuación de la tabla 6. Indicadores de gestión

Tipo de Indicador	Nombre del indicador	Objetivo	Cálculo	Responsable	Frecuencia	Meta
Eficacia	Costo del área de Talento Humano	Conocer el porcentaje del costo de operaciones del área de Talento Humano, sobre el costo total de operaciones de la organización.	$\frac{\text{Costo de operaciones del área de Talento Humano}}{\text{Costo total de operaciones de la empresa}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Anual	100%
Eficacia	Cumplimiento anual del Plan de Bienestar	Determinar el nivel de cumplimiento de las actividades programadas en el Plan de Bienestar, para el mejoramiento de la gestión del Talento Humano.	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número de actividades programadas}} \times 100$	Líder de Talento Humano	Anual	100%

Debido a que la Evaluación de Clima laboral fue implementada, se desarrolló el indicador correspondiente:

- Evaluación de Clima Laboral:

$$\frac{\text{Número de evaluaciones realizadas}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100 = \frac{50}{50} \times 100$$

En el que se determina que se logró realizar la evaluación de clima laboral a todos los funcionarios de la empresa.

8. CONCLUSIONES

A través del diagnóstico inicial, se pudo conocer el nivel de Gestión del Talento Humano en la empresa Metrolínea S.A., cuyos resultados arrojaron que los porcentajes de cumplimiento eran muy bajos, en especial en los subprocesos de Indicador, Supervisión y Retención; además, se pudo determinar que el cumplimiento total de la dependencia de Gestión Humana, sólo llegaba a un 21%.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se diseñó un plan de mejoramiento, en el que se plantearon actividades para el fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, dentro de las que se encuentra la estandarización de los subprocesos de Talento Humano, la elaboración de un programa de Gestión del Conocimiento, como también el programa de formación y capacitación, el análisis de desempeño y clima laboral, el diseño de un plan de

incentivos y el diseño de indicadores de gestión. Debido a la disponibilidad de la empresa, se autorizó la implementación de la encuesta de clima laboral, la cual dio a conocer la sobrecarga laboral en la que algunos trabajadores se encuentran, la falta de comunicación entre dependencias, la falta de definición y capacitación en las tareas y responsabilidades asignadas y la ausencia de un sistema de promoción que genera desmotivación en los colaboradores de la organización, ya que no satisfacen sus necesidades de realización personal y profesional.

Para ofrecer una mayor claridad del subproceso de incorporación, se diseñó un documento con objetivo, alcance, normatividad y consideraciones, apoyado de un diagrama de flujo, el cual contiene los pasos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; el procedimiento se elaboró en conjunto con la resolución correspondiente, que determina la aprobación por parte de la gerencia.

Con la implementación de herramientas ofimáticas, se logró disponer de una plataforma de almacenamiento virtual de la documentación del departamento de Gestión Humana, generando una ubicación adecuada de los formatos a aplicar dentro de los procesos de Gestión Humana; además, se dispuso de encuestas virtuales para brindar una comodidad tanto para los trabajadores como para los encargados del análisis del clima laboral.

Para el plan de formación y capacitación, se realizaron entrevistas de percepción individual, con el fin de identificar las falencias de la organización y se establecieron componentes tales como la planificación, la inversión pública, la organización administrativa

y la gobernabilidad, para asegurar el desarrollo institucional. Se plantearon actividades teniendo en cuenta las dimensiones del ser, saber y hacer, en las que se extrajeron las necesidades de capacitación, dentro de las que se encuentra el manejo de las TIC's, la atención a PQRSD, aplicación de la normatividad del Banco Mundial, manejo del estrés, resolución de conflictos, entre otros.

Se diseñó un sistema de indicadores, con el propósito de medir el desempeño de los subprocesos de Gestión del Talento Humano, de esta manera identificar las falencias y generar acciones de mejora que permitan potencializar tanto las actividades de la dependencia, como al personal; el objetivo de este mecanismo de control, es lograr un mejoramiento integral de la empresa y de los servicios prestados. Se obtuvo un 100% de cumplimiento en el indicador de Evaluación de Clima laboral, ya que se contó con la participación de todos los funcionarios de la organización.

9. RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta, que para consolidar la dependencia de Gestión Humana dentro de la empresa Metrolínea S.A., se requiere que se dé continuidad a la implementación de los protocolos, formatos, encuestas, procedimientos, planes y presupuesto, para poder cumplir con los objetivos organizacionales y fortalecer el talento humano de la entidad.

Como primera instancia, se deben cubrir las vacantes disponibles, con el propósito de evitar la sobrecarga laboral, por lo que es necesario evaluar la implementación del proceso de contratación y de los responsables de este, de esta manera garantizar un desarrollo adecuado de las actividades y procesos de la empresa, a través de personal conforme, capacitado y con responsabilidades adecuadas para aportar al fortalecimiento y solidez de la entidad.

Es indispensable integrar actividades de formación personal y de salud, con el fin de mejorar la condición física y mental de los colaboradores, ya que son dimensiones fundamentales que intervienen en el desarrollo de sus responsabilidades; para ello se puede contar con el apoyo de la Caja de Compensación, la ARL y el SENA, las cuales pueden brindar opciones para la concientización de una vida saludable.

Para garantizar resultados de mejoramiento en la productividad, ambiente laboral, satisfacción laboral y creación de sentido de pertenencia, la empresa debe cumplir con el programa de capacitación establecido anualmente, contando con un presupuesto acorde a las necesidades del personal, para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas comunes en la organización.

La implementación de la evaluación de desempeño y la evaluación de clima laboral, ayudarán al diagnóstico de las condiciones de los trabajadores y del ambiente de trabajo; por ello, es importante establecer correctivos en caso de presentar hallazgos que afecten a la

empresa. Se debe realizar un análisis periódico de los indicadores del Gestión del Talento Humano, con el propósito de medir los resultados de las actividades que se realizan en la dependencia y de esta manera establecer acciones de mejora que ayuden a fortalecer al personal y a los procesos de la empresa. La empresa debe documentar todas las acciones de forma práctica pero que sirva como soporte a las acciones implementadas en la Gestión del Talento Humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Recuperado de https://issuu.com/giomarsarmientoyalo/docs/desarrollo_del_talento_humano_basad

Alvarado, A & Suarez, K. (2018). Mejora del desempeño laboral del talento humano en la empresa Transp Enangeal S.A. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28090/1/TESIS%20Suarez%20-%20Alvarado.pdf>

Álvarez, N & Calderón, M. *Plan de negocio para la creación de un complejo de canchas sintéticas en el Municipio de Samaniego en el año 2014*. Recuperado de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90865.pdf>

Álvarez, M. (2013). *Documento de estudio Especialización Evaluación y Gerencia de proyectos UIS 2013*.

Andia, P et al. (2014). *Lanzamiento de Canchas de Fútbol de grass sintético con servicio de sauna a vapor*. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/606930/Andia_CP.pdf;jsessionid=DB04BF3C6842139A5831C1493C99AA9F?sequence=11.

Armas, Y. et al. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/modelo-de-gestion-de-recursos-humanos-de-dave-ulrich/>

Bello, J. (2015). Planificación presupuestaria como herramienta de control fiscal en el impuesto sobre la renta de la empresa Sanford Brands Venezuela LLC. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1833/jbello.pdf?sequence=1>

Benjumea, M. (2012). *Metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales*. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/9695/1/39408846.2012.pdf>.

Blanchet, A. et al. (1989). Técnicas de Investigación en Ciencia Sociales. Madrid: Ediciones Narcea.

Bustamante, G. (2008). *Pautas para la Iniciación y planificación de proyectos de inversión en bienes de capital*.

Cardona, C & Restrepo, A. Herramientas de control: lista de chequeo. Recuperado de http://puntosdeencuentro.weebly.com/uploads/2/2/3/6/22361874/listas_de_chequeo.pdf

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Recuperado de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Colina, L & Cubillán, A. (2012). La planificación presupuestaria en universidades públicas. Universidad Beloso Chacín: Venezuela. Volumen 10. Edición 1. Issn: 1856-6189.

Damián, A. (2016). *Estudio de prefactibilidad técnico y financiero para el montaje de salas de ensayos musicales en la ciudad de Bucaramanga*. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/163537.pdf>.

Davis, K., & News, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc.Graw-Hill.

De la Rosa, Susan & Arregoces, Anderson. *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa Buzca s.a., en la ciudad de Cartagena*. Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2536/1/Trabajo%20de%20Grado%20susan%20de%20la%20rosa%20y%20anderson%20arregoces.pdf>

De los Ríos, L. (1993). *La entrevista: proceso y aplicaciones*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a5n10/5-10-14.pdf>

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

González, F. (2008). *La planeación estratégica de los recursos humanos*. Recuperado de <https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/de16fa439090b67cd29441306272912c.pdf>

Hernández, E. (2016). *Gestión del talento humano: Un estudio exploratorio del estado actual en las pequeñas organizaciones del sector de confección en Bucaramanga*.

Recuperado de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9356/HernandezAlvarezEdwinAndres2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Instituto latinoamericano de planificación económica y social. (1974). *Guía para la presentación de proyectos*. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1681/S3389I59G_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Jericó, P. (2008). La Nueva Gestión del Talento. Recuperado de

https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf

Leopold, L; Clarke, B. & Balsley, J. (1971). *A procedure for evaluating environmental impact*. U.S. Geological Survey Circular 645, Washington, D.C

Martínez, J. (2006). Conceptos Relacionados con La Teoría De Los Indicadores De Gestión. Editorial El Cid: Bogotá DC, Colombia; Pág.- 32-67.

Metrolínea S.A. (2014). Sistema de Gestión de la Calidad Metrolínea, Quienes somos.

Recuperado de <http://www.metrolinea.gov.co/v3.0/quienes-somos/>

Miranda, J. (2008) *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación*. Tercera edición: Editorial Guadalupe, Santafé de Bogotá.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. *Generación de modelos de negocio*. 4ed. Nueva Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.

Porret, M. (2015). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Editorial Alfaomega: Colombia; Isbn: 9788415986492.

Rincón, C & Avendaño, M. (2015). *Futbol para todo5*. Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1143/TG01076.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Rivadeneira, M. (2014). Elaboración de presupuestos en Empresas Manufactureras. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice>

Sierra, Eugenia. (s.f.). Evaluación de desempeño como herramienta para el cumplimiento estratégico. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias%20Aula%20Empresarial%20Afiliados.pdf>

Sociedad Latinoamericana para la calidad. (2000). Diagrama de causa y efecto. Recuperado de <http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/causa.pdf>

Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

Vanguardia. (2018). Satisface más a los bumangueses la ‘piratería’ que el transporte formal. Recuperado de <https://www.vanguardia.com/area->

metropolitana/bucaramanga/satisface-mas-a-los-bumangueses-la-pirateria-que-el-
transporte-formal-HDVL425299