

Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Transportes
Piedecuesta S.A.

Wendy Nathalia Mantilla Torres

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniera Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

De manera muy especial, dedico este proyecto a Dios primeramente por las bendiciones que recibo cada día.

A mi madre Martha, quien siempre me ha brindado su amor, comprensión y colaboración. Sus enseñanzas y apoyo incondicional me motivan cada día a luchar y perseverar hasta cumplir todas mis metas.

A mi novio Mario, por creer en mí e impulsarme durante el transcurso de mi carrera. Su cariño, comprensión y apoyo incondicional me han brindado la fuerza necesaria para recorrer este camino, me alegra mucho tenerlo a mi lado para crecer juntos.

A mi tía Nubia y mi padrino Simón por quererme y acogerme en el seno de su hogar como una hija más.

Agradecimientos

En este proyecto de grado realizado en la Universidad Industrial de Santander han participado distintas personas e instituciones, a quienes deseo otorgar esta distinción por su apoyo y los consejos que han sido vitales para alcanzar este logro.

En primer lugar, a Transportes Piedecuesta S.A por la amplia disposición para la culminación exitosa de este proyecto. Así mismo, agradezco a Adriana Veloza por brindarme la oportunidad de pertenecer a esta gran familia y empezar de esta forma mi camino laboral y profesional.

A mi familia por ser el soporte incondicional para cumplir esta meta.

A mi directora Ana Mireya Cuadros, por compartir sus conocimientos y ayuda en la dirección del proyecto de grado.

A cada uno de los docentes por sus valiosas enseñanzas durante este proceso de formación.

Finalmente, agradezco a cada persona que intervino en la consecución de este logro.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	14
1. Generalidades del proyecto.....	16
1.1 Título	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Planteamiento del problema.....	18
1.4 Alcance	19
2. Generalidades de la empresa.....	20
2.1 Misión y visión.....	22
2.2 Portafolio de servicios	23
2.3 Mapa de procesos	24
2.4 Organigrama	24
3. Marco de referencia.....	25
3.1 Marco de antecedentes	26
3.2 Marco teórico	30
3.2.1 Planificación del talento humano	31
3.2.2 Análisis y descripción de cargos	33
3.2.3 Integración del talento humano.....	35
3.2.4 Orientación al nuevo colaborador	38

3.2.5 Retención de personal.....	39
3.2.6 Evaluación de desempeño.....	41
3.2.7 Desarrollo de competencias en el personal.....	43
3.3 Indicadores de gestión	44
3.4 Herramientas ofimáticas	44
3.5 Plan de mejoramiento	45
4. Metodología.....	45
5. Diagnóstico al proceso de GTH en Transportes Piedecuesta S.A.	48
5.1 Metodología del diagnóstico.....	48
5.2 Desarrollo del diagnóstico	49
5.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco de teórico.....	49
5.2.2 Análisis preliminar a la organización	51
5.2.3 Caracterización del personal	53
5.2.4 Revisión documental	57
5.2.5 Entrevista	58
5.2.6 Aplicación del instrumento de evaluación del cumplimiento en el proceso de GTH	63
5.2.7 Análisis de información cuantitativa	66
5.2.8 Conclusiones del diagnóstico.....	69
6. Formulación del plan de mejoramiento.....	73
7. Diseño de herramientas ofimáticas	76
7.1 Herramienta ofimática para la entrevista de selección	77
7.2 Herramienta ofimática para la inducción al cargo	81
7.3 Herramienta ofimática para la evaluación de clima laboral	83

7.4 Herramienta ofimática para la evaluación de desempeño	88
7.5 Herramienta ofimática para la identificación de necesidades de capacitación	91
8. Implementación de las estrategias de mejora aprobadas	93
8.1 Actualización del procedimiento de Gestión de Talento Humano	93
8.2 Actualización del organigrama	94
8.3 Reestructuración de los manuales de perfil de cargo	94
8.4 Formulación del programa de Inducción y Reinducción	97
8.5 Diseño del plan de bienestar 2021	97
8.6 Aplicación de la evaluación de desempeño laboral	99
8.7 Diseño del plan de capacitación 2021	101
9. Diseño de indicadores de gestión.....	103
10. Socialización de resultados.....	108
11. Conclusiones.....	109
12. Recomendaciones.....	111
Referencias Bibliográficas.....	113

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	16
Tabla 2. Información general de la empresa.....	20
Tabla 3. Portafolios de servicios de Transportes Piedecuesta S.A.	23
Tabla 4. Tipos de reclutamiento	36
Tabla 5. Técnicas de selección	37
Tabla 6. Metodología del proyecto	47
Tabla 7. Resultados obtenidos del instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.....	66
Tabla 8. Análisis de información cuantitativa	67

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Localización Transportes Piedecuesta S.A.....	21
Figura 2. Logo Transportes Piedecuesta S.A.	22
Figura 3. Mapa de procesos de Transportes Piedecuesta S.A.	25
Figura 4. Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano	31
Figura 5. Proceso de planificación de talento humano	32
Figura 6. Componentes del Análisis y descripción de cargos	34
Figura 7. Aspectos a tener en cuenta en el programa de inducción	39
Figura 8. Valoración de cargos.....	40
Figura 9. Evaluación de desempeño 360°.....	42
Figura 10. Metodología del diagnóstico.....	49
Figura 11. Subprocesos de la Gestión del Talento Humano	51
Figura 12. Caracterización I del personal en Transportes Piedecuesta S.A.	54
Figura 13. Caracterización II del personal en Transportes Piedecuesta S.A.....	55
Figura 14. Caracterización III del personal en Transportes Piedecuesta S.A.	57
Figura 15. Documentación existente en Transportes Piedecuesta por subproceso de GTH	59
Figura 16. Criterio de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH.....	64
Figura 17. Resultados instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.	65
Figura 18. Diagrama de Ishikawa	72
Figura 19. Plan de mejoramiento I del proceso e GTH en Transportes Piedecuesta S.A.	74
Figura 20. Plan de mejoramiento II del proceso e GTH en Transportes Piedecuesta S.A.....	75

Figura 21. Lista de herramientas ofimáticas diseñadas para Transportes Piedecuesta S.A.	77
Figura 22. Formato de entrevista. Primera parte	78
Figura 23. Formato de entrevista. Segunda parte	79
Figura 24. Formato de entrevista. Tercera parte.....	80
Figura 25. Formato de inducción al cargo.....	82
Figura 26. Dimensiones de evaluación de clima laboral.....	84
Figura 27. Escala de medición para la evaluación de clima laboral	85
Figura 28. Dimensiones de la evaluación clima laboral. Primera parte.....	86
Figura 29. Dimensiones de la evaluación de clima laboral. Segunda parte	87
Figura 30. Método de calificación para la evaluación de clima laboral.....	88
Figura 31. Presentación del resultado obtenido en la evaluación de clima laboral	88
Figura 32. Estructura jerárquica de Transportes Piedecuesta S.A	89
Figura 33. Escala de medición para evaluación de desempeño	90
Figura 34. Formato de identificación de necesidades de formación.....	92
Figura 35. Estructura inicial del manual de perfil de cargo	96
Figura 36. Pasos para la aplicación de la evaluación de desempeño laboral	100
Figura 37. Sistema de indicadores. Primera parte	105
Figura 38. Sistema de indicadores. Segunda parte	106
Figura 39. Interfaz del sistema de indicadores	107
Figura 40. Carta de cumplimiento de objetivos.....	108

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS

Apéndice A. Organigrama.....	24
Apéndice B. Descripción de la documentación de Transportes Piedecuesta S.A.....	57
Apéndice C. Instrumento de evaluación.....	64
Apéndice D. Plan de mejoramiento.....	73
Apéndice E. Formato de entrevista.....	77
Apéndice F. Inducción al cargo.....	81
Apéndice G. Evaluación de clima laboral.....	83
Apéndice H. Evaluación de desempeño.....	88
Apéndice I. Formato de identificación.....	91
Apéndice J. Procedimiento de GTH (P-TH-01).....	93
Apéndice K. Nuevo organigrama.....	94
Apéndice L. Manuales de perfil de cargo.....	94
Apéndice M. Diccionario de competencias.....	95
Apéndice N. Formato manual de perfil de cargo.....	96
Apéndice O. Plan de bienestar laboral 2021.....	97
Apéndice P. Protocolo evaluación de desempeño.....	99
Apéndice Q. Cronograma de evaluación de desempeño.....	99
Apéndice R. Resultado evaluación de desempeño.....	99
Apéndice S. Presentaciones para socialización de resultados de evaluación de desempeño.....	101

Apéndice T. Informe gerencial.....	101
Apéndice U. Plan de capacitación 2021.....	102
Apéndice V. Protocolo de capacitación.....	103
Apéndice W. Sistema de indicadores.....	104
Apéndice X. Carta de socialización.....	108

Resumen

Título: Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.*

Autor: Wendy Nathalia Mantilla Torres**

Palabras Clave: Gestión del talento humano, proceso, subproceso, mejoramiento, recurso humano, indicadores.

Descripción:

La Gestión del Talento Humano es crucial en cualquier empresa pues permite tener una visión clara de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales concede una mayor disposición y disponibilidad del colaborador. Por lo tanto, teniendo en cuenta el crecimiento empresarial conseguido por Transportes Piedecuesta S.A. en los últimos años, surge la necesidad de mejorar el proceso de gestión del talento humano diseñando, estructurando, estandarizando y midiendo cada uno de los subprocesos. Para ello, se llevó a cabo un diagnóstico del estado del proceso de GTH con el fin de identificar las principales falencias, siendo este el insumo principal para la formulación de un plan de mejoramiento. Después, teniendo en cuenta las propuestas aprobadas por la gerencia general y la coordinación de talento humano se procedió al diseño de herramientas ofimáticas y a la implementación de algunas mejoras que contribuyen al mejoramiento y enriquecen la gestión de los subprocesos. Así entonces, con el objetivo de realizar un adecuado seguimiento a este proceso, se diseñó e implementó un sistema de indicadores de gestión, facilitando así la medición de las principales actividades involucradas. Finalmente se socializan los resultados con la gerencia general y se establecen algunas recomendaciones para dar continuidad a la intervención realizada.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Abstract

Title: Improvement of the Human Talent Management Process for Transportes Piedecuesta S.A.*

Author: Wendy Nathalia Mantilla Torres**

Key Words: Human talent management, process, sub-process, improvement, human resources, indicators

Description:

Human Talent Management is crucial in any company because it allows to have a clear vision of the necessary competences to achieve the organizational objectives and grants a greater disposition and availability of the collaborator. Therefore, taking into account the business growth achieved by Transportes Piedecuesta S.A. in recent years, the need arises to improve the human talent management process by designing, structuring, standardizing and measuring each of the sub-processes. For this purpose, a diagnosis of the state of the GTH process was carried out in order to identify the main shortcomings, this being the main input for the formulation of an improvement plan. Then, taking into account the proposals approved by the general management and the coordination of human talent, we proceeded to design office tools and to implement some improvements that contribute to the improvement and enrich the management of the subprocesses. Thus, in order to adequately follow up on this process, a system of management indicators was designed and implemented, thus facilitating the measurement of the main activities involved. Finally, the results are socialized with the general management and some recommendations are established to give continuity to the intervention carried out.

* Degree Work

** Faculty of Physical and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Specialist in Safety and Health at Work.

Introducción

Los conceptos relacionados con la Gestión del Talento Humano (GTH) han evolucionado a través de los años, pasando de ser un departamento con funciones de tipo transaccional y administrativo, como contrataciones y pago de salarios y prestaciones, a ser un área fundamental en la creación de ventajas competitivas basadas en el desarrollo integral de cada persona que trabaja en la empresa.

Así mismo, el trabajador deja de ser visto como solo un recurso operativo de la organización, con la misma importancia que los bienes financieros y materiales, y se convierte en un activo primordial para cumplir las metas del negocio. De esta forma, la GTH:

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler & Varela, 2011, pág. 2).

Este concepto ha sido difícil de asimilar e implementar en muchas organizaciones, sin embargo, poco a poco los altos mandos gerenciales han tomado conciencia de la importancia de disponer de un departamento de talento humano eficiente y un equipo de colaboradores capacitado para llevar a cabo sus funciones de forma idónea.

Este concepto ha sido difícil de asimilar e implementar en muchas organizaciones, sin embargo, poco a poco los altos mandos gerenciales han tomado conciencia de la importancia de disponer de un departamento de talento humano eficiente y un equipo de colaboradores capacitado para llevar a cabo sus funciones de forma idónea.

Por su parte, la empresa Transportes Piedecuesta S.A. es una empresa altamente competitiva, que busca destacarse en todos los servicios que presta y perseguir nuevas oportunidades de negocio que le permitan al cliente encontrar todo lo que busca en solo lugar. Para ello, es necesario contar con una excelente planificación estratégica del talento humano, razón por la cual la empresa requiere implementar un plan de mejoramiento de los subprocesos de la GTH, pues se han evidenciado algunas debilidades que impiden el buen desempeño del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este marco de ideas, el presente trabajo tiene como finalidad la formulación e implementación de un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en dicha organización.

De ahí que, en el presente escrito se evidencia en un primer momento lo relacionado con los objetivos del proyecto, la descripción de la empresa Transportes Piedecuesta S.A. y el marco referencias que sustenta la metodología utilizada, hasta llegar a los resultados obtenidos durante un diagnóstico que reflejó el estado de los subprocesos de Talento Humano, identificando así las problemáticas actuales. A partir de esto, se realizó un análisis profundo sobre los resultados obtenidos en cada subproceso de la GTH, siendo el punto de partida para la elaboración de estrategias que mitiguen las falencias detectadas. Posteriormente, se implementaron las propuestas seleccionadas de acuerdo a la disponibilidad de recursos y prioridades en la organización y se planteó un sistema de indicadores para realizar el seguimiento al impacto de las propuestas diseñadas. Finalmente, en este documento se podrán encontrar las conclusiones acerca de los resultados del trabajo de grado y recomendaciones a la entidad.

La siguiente tabla evidencia el cumplimiento de las metas planteadas y la ubicación por capítulos de cada información:

Tabla 1.*Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano en Transportes Piedecuesta S.A.	Capítulo 5: Diagnóstico al proceso de GTH en Transportes Piedecuesta S.A.
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Capítulo 6: Formulación del plan de mejoramiento
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	Capítulo 7: Diseño de herramientas ofimáticas
Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de Transportes Piedecuesta S.A.	Capítulo 8: Implementación de las estrategias de mejora aprobadas
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.	Capítulo 9: Diseño de indicadores de gestión
Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	Capítulo 10: Socialización de resultados

1. Generalidades del proyecto**1.1 Título**

Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

-Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en Transportes Piedecuesta S.A.

1.2.2 Objetivos específicos

-Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano en Transportes Piedecuesta S.A.

-Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

-Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.

-Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de Transportes Piedecuesta S.A.

-Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.

-Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

1.3 Planteamiento del problema

Transportes Piedecuesta S.A es fundada el 15 de marzo de 1954, con el objetivo de prestar el servicio de transporte de pasajeros, en un radio de acción intermunicipal, para cubrir la ruta Piedecuesta – Bucaramanga y viceversa. Actualmente, la empresa ofrece distintas modalidades de transporte y tipologías de vehículos, así como estación de servicios y centros de servicios para motos y automóviles. Entonces, para cumplir las actividades de las diferentes líneas de negocio, la empresa requiere aproximadamente 430 empleados, distribuidos en 81 cargos.

Como se menciona anteriormente, con el paso de los años, la empresa ha diversificado su portafolio de servicios, incluyendo en 2018 el Centro de Mantenimiento Vehicular C.I.S.A y el Centro Integral de Servicio para Motos C.I.S.M, que cuenta con un Almacén de Repuestos y Lubricentro para optimizar su servicio, con lo cual surge también la necesidad de crear un Área Comercial que promueva estrategias de promoción para los mismos.

Por tal motivo, se han creado nuevos puestos de trabajo, los cuales no cuentan con perfiles de cargo que reflejen las actividades y responsabilidades a cumplir en los mismos, impidiendo el desarrollo de subprocesos fundamentales como la inducción al cargo. También ha dificultado el proceso de selección, provocando la contratación de personal no idóneo en algunos cargos y aumentando los índices de rotación en el la empresa. Adicionalmente, gran parte de los manuales de perfil de cargo correspondientes a cargos que se consideran “antiguos” no han sido revisados desde hace 5 años, requiriendo así una pronta actualización.

Además, dichos cargos nuevos, traen consigo nuevas actividades necesarias para cumplir los objetivos institucionales, por lo tanto, se requiere implementar nuevos planes de capacitación que permitan al personal mejorar su desempeño y cumplir con dichas actividades a cabalidad.

Así mismo, se requiere implementar un nuevo protocolo de evaluación de desempeño, que mida el cumplimiento de las funciones establecidas para todos los cargos que se manejan en la empresa, permitiendo realizar un adecuado seguimiento a cada empleado.

Ante este panorama, la empresa es consciente de las falencias existentes y la importancia de corregirlas con el fin de prestar un mejor servicio en todas sus áreas y cumplir así la misión y visión propuestas. Por tal razón, la gerencia considera indispensable actualizar y estandarizar los subprocesos de GTH, implementando políticas, normas y procedimientos que permitan su mejoramiento.

1.4 Alcance

El alcance del presente proyecto tiene como fin hacer un mejoramiento en los subprocesos asociados al proceso de Gestión del Talento Humano tales como:

- Planificación de personal
- Análisis y descripción de cargos.
- Integración de personal (Reclutamiento, selección y contratación).
- Orientación al personal (Inducción y Reinducción).
- Retención de personal (Remuneración, clima laboral e incentivos).
- Evaluación del desempeño.
- Desarrollo de personal (Formación).

Cabe aclarar que algunos aspectos relacionados con la planificación de personal, orientación al personal, remuneración e incentivos han sido considerados en el diagnóstico, sin

embargo, no se ha obtenido aprobación por parte de la empresa para formular las mejoras correspondientes, teniendo en cuenta las circunstancias originadas a causa del COVID-19.

2. Generalidades de la empresa

Transportes Piedecuesta S.A. es una compañía Santandereana, conocida inicialmente por su trayectoria en el servicio de transporte de pasajeros en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Sin embargo, su experiencia y visión la han llevado a incursionar exitosamente en nuevas líneas de negocio, entre las cuales se encuentran el transporte de pasajeros, transporte de carga, estación de servicio, mantenimiento de vehículos, comercio de autopartes, venta y montaje de llantas, y venta de combustible. De esta forma su compromiso principal es satisfacer las necesidades de todos sus clientes, ofreciendo servicios con altos estándares de calidad. En la tabla 2 se relaciona la información general de la empresa.

Tabla 2.

Información general de la empresa

Ítem	Contenido
Nombre	Transpiedecuesta
Razón social	Transportes Piedecuesta S.A.
NIT	890200951 – 7
Número de empleados	431
Número de cargos	81

Por otra parte, en la figura se observa la localización de la moderna infraestructura con la que cuenta la empresa, ubicada en el kilómetro 2 de la Vía Piedecuesta - San Gil.

Figura 1.

Localización Transportes Piedecuesta S.A.



Nota. Adaptado de Google Maps. Recuperado de <https://goo.gl/maps/nA7rmGUKZpJrAXpx5>

Además, en la figura 1 se presenta el logo actual con el cual se identifica la empresa Transportes Piedecuesta S.A.

Figura 2.

Logo Transportes Piedecuesta S.A.



Nota. Tomado de <http://transpiedecuesta.com/>

2.1 Misión y visión

La misión de la empresa se centra en satisfacer a sus clientes mediante la movilización terrestre de personas y carga, suministro de combustible, comercialización de autopartes y mantenimiento preventivo de vehículos, garantizando la preservación del ambiente, el cuidado integral y desarrollo de sus colaboradores, la seguridad en sus procesos, siendo socialmente responsables y construyendo relaciones mutuamente beneficiosas con sus grupos de interés.

Por otro lado, la visión se enfoca en el año 2020, esperando ser reconocida a nivel nacional en la movilización terrestre de carga líquida, seca, a granel y extra dimensionada, de personas en la modalidad de servicio especial, y en la prestación del servicio de mantenimiento de vehículos, por mantener estándares óptimos de calidad, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y responsabilidad social, apoyados de personal calificado, tecnologías y equipos actualizados

asegurando la credibilidad ante las diferentes partes de interés, dentro de un marco de constante crecimiento.

2.2 Portafolio de servicios

El portafolio de servicios de Transportes Piedecuesta S.A. se ha diversificado en los últimos años; se compone de seis líneas de negocio distintas, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3.

Portafolios de servicios de Transportes Piedecuesta S.A.

Unidad de negocio	Servicios ofrecidos
Centro Integrado de Servicio Automotriz CISA	Alineación y balanceo Venta y montaje de llantas Venta de baterías, filtros y kit de carretera Cambio de aceite Mecánica rápida Revisión y mantenimiento de frenos
Centro Integral de Servicio para Motos CISM	Mecánica rápida Venta y montaje de llantas Venta de cascos y repuestos Cambio de aceite
Transporte de pasajeros	Transporte especial de pasajeros Transporte a nivel nacional Transporte salidas pedagógicas y culturales Transporte para reuniones sociales y eventos empresariales Transporte Metropolitano de pasajeros Rutas en Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta y sus alrededores. Servicio Mixto: Rutas Verdales en la zona rural del municipio. Servicio Radio de Acción Nacional: Ruta Piedecuesta- Panachi, y Aratocha los Fines de Semana.

Transporte de carga	Transporte de carga líquida Transporte de carga seca Transporte de carga a granel
Estación de servicio	Venta de combustible de contado y a crédito Servicio de parqueadero Venta de SOAT
Almacén y lubricentro	Venta de repuestos para todo tipo de vehículos Corresponsal bancario Bancolombia Venta de lubricantes

Nota. Tomado de <http://transpiedecuesta.com/>

2.3 Mapa de procesos

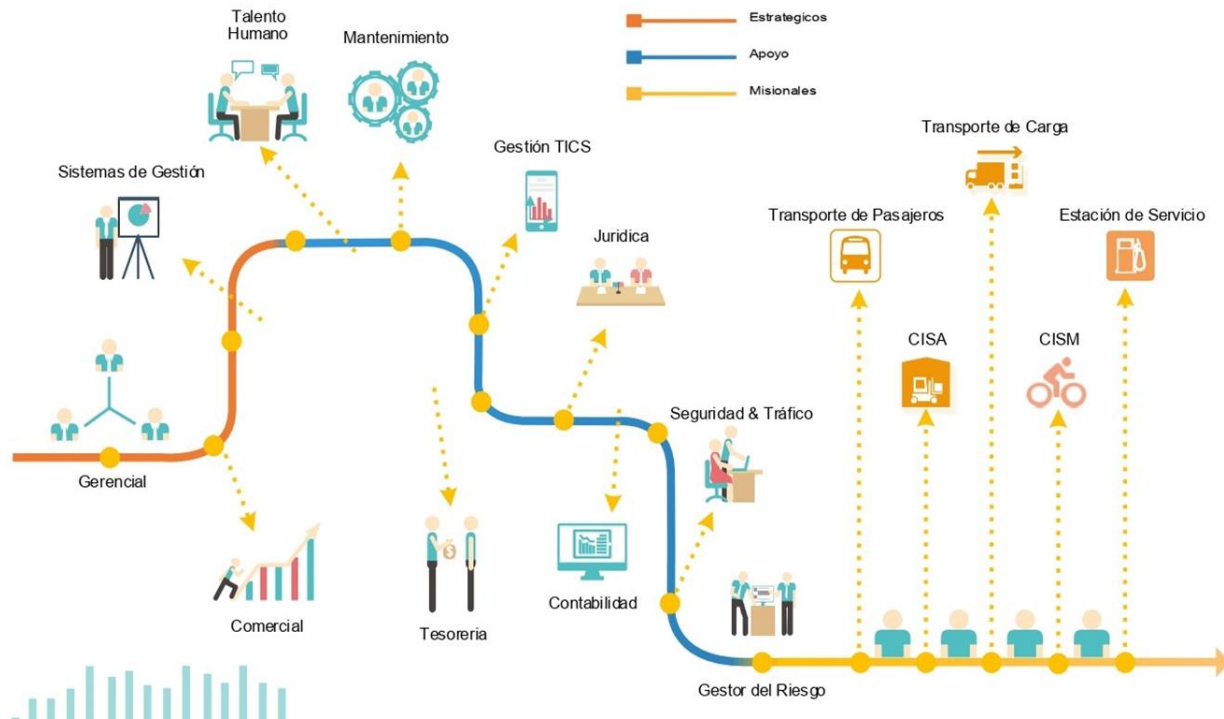
En la figura 3 se aprecian los procesos estratégicos de la organización, los cuales se dividen en gerencial, sistemas de gestión y comercial. Mientras que, en los procesos de apoyo se encuentran: talento humano, mantenimiento, gestión TICS, jurídica, seguridad y tráfico, contabilidad y gestor del riesgo. Por último, se observan los procesos misionales, dentro de los cuales están: transporte de pasajeros, transporte de carga, CISA, CISM y estación de servicio.

2.4 Organigrama

En el Apéndice A se observa el organigrama establecido por la organización hasta 2020, el cual está dividido por áreas.

Figura 3.

Mapa de procesos de Transportes Piedecuesta S.A.



Nota. Tomado de <http://transpiedecuesta.com/>

3. Marco de referencia

El presente capítulo se divide en dos partes: en primer lugar, el Marco de Antecedentes expone la información de los proyectos locales, nacionales e internacionales que se han revisado y que han ofrecido un gran aporte a la realización del presente trabajo. En segundo lugar, el Marco Teórico ofrece los conceptos principales que se relacionan con el proyecto.

3.1 Marco de antecedentes

Primero, es importante mencionar los proyectos a nivel local que se encaminan en mejorar el proceso de gestión del talento humano en las diferentes organizaciones del departamento de Santander. Uno de ellos es elaborado por Ardila Hernández y Zambrano Puerto (2018), cuya tesis de pregrado se titula “*Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga*” y establecen como objetivo la formulación e implementación de un plan de mejoramiento para la gestión del talento humano en el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga, mediante el cual se realiza un diagnóstico que les permite analizar todos los subprocesos de gestión del talento humano, encontrando falencias en los mismos, razón por la cual se establece un plan de mejoramiento constituido por 9 acciones.

De esta forma, mediante la actualización de la planilla del personal operativo identifican la necesidad de vincular personal adicional, con lo cual establecen políticas y diseñan el procedimiento de reclutamiento, selección y el plan de orientación integral, además de elaborar los perfiles y responsabilidades. Igualmente, establecen las capacitaciones que van dirigidas a cargos en específico y las que son para todo el personal operativo, basado en un Plan Institucional de Capacitaciones (PIC) que ya era manejado por la entidad. Finalmente diseñan un sistema de indicadores que permite conocer la forma como se desarrollan los procesos y poder tomar decisiones de forma asertiva. Dichos indicadores son un insumo para el cumplimiento del quinto objetivo específico del presente proyecto.

De otra parte, Ochoa Rodríguez y Cadena Fernández (2019), desarrollaron un proyecto titulado “*Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria Colombiana de Pan Incolpan S.A.S.*” el cual surge a partir de la necesidad de

intervención en los subprocesos de talento humano, debido a la falta de estructuración. A partir del diagnóstico se confirman las falencias y se formula un plan de trabajo, en el cual se diseñan e implementan 15 mejoras estructuradas por cada subproceso de la gestión del talento humano. Así mismo, se diseñan 5 herramientas ofimáticas para la GTH de las cuales dos se enfocan en planificación del talento humano, una en integración de personal, una en retención de personal y la última en evaluación de desempeño.

Entre dichas herramientas se encuentran: control del ausentismo con el cual la empresa puede llevar de una forma sistematizada el registro de entrada y salida de personal; un pronóstico de la cantidad de trabajadores que deberían estar vinculados en la organización con respecto al volumen de producción mensual, verificando la carga laboral de los operarios de la entidad; un programa de evaluación de desempeño que permite llevar de forma sistematizada los resultados de cada uno de sus trabajadores; una evaluación de clima laboral que define las dimensiones con menor porcentaje de cumplimiento y con las cuales es posible diseñar un plan de bienestar enfocado en las mismas.

Adicionalmente, actualizan múltiples formatos pertenecientes a la estructura documental básica para la gestión del talento humano, como organigrama y perfiles de cargo lo que permite tener un mayor control sobre la ejecución de las actividades, estandarizando y contribuyendo a la mejora continua de este proceso. Estas herramientas han sido examinadas de forma detallada con el fin de extraer elementos que contribuyan en el diseño de las herramientas para Transportes Piedecuesta S.A.

Por otro lado, Navas Olave y Rojas Pérez (2019), en sus tesis de grado "*Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S*", tienen como objetivo formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión

del talento humano, para lo cual realizan un diagnóstico basado en una revisión documental y entrevista con los responsables del proceso, obteniendo como resultado una falta de estructuración en el mismo.

Por tal razón, diseñan e implementan un programa con 9 acciones de mejora, entre las cuales se destacan: la reformulación de la estructura organizativa de Ornelo SAS, la actualización del manual de perfiles de cargos, diseño e implementación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal así como formulación del programa de entrenamiento e inducción al cargo, diseño e implementación del programa de evaluación de desempeño 360° y formulación del programa de incentivos a partir de la evaluación de clima laboral. De dichas estrategias, el modelo de evaluación de desempeño y el programa de incentivos, constituyen la base a partir de la cual se elaboran las herramientas de Transportes Piedecuesta S.A.

En cuanto a los proyectos a nivel nacional, se destaca el elaborado por Riascos Erazo y Aguilera Castro (2015) sobre *“Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano”* y cuyo objetivo general es caracterizar las principales herramientas TIC que se utilizan en los procesos operativos involucrados en la gestión del talento humano. La investigación se desarrolla en dos fases; primera, identificación de las herramientas TIC que apoyan los procesos de gestión humana, y segunda, determinación del software utilizado para la gestión del talento humano en sesenta empresas del sector Industrial, Comercial y de Servicios de la ciudad de Santiago de Cali. Los resultados de la investigación indican que existen diversas herramientas que facilitan el reclutamiento, selección, contratación e inducción y que se utilizan en mayor proporción en los sectores comercial y de servicios. De este trabajo se han logrado conocer una gran variedad de sistemas de información que pueden ser implementados en el área Talento Humano, así como las características, fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

En el mismo entorno se resalta el trabajo elaborado por Rodríguez Díaz y Santofimio Martínez (2016) *“Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima laboral”*. Su objetivo es emplear un modelo de gestión estratégica del talento humano que permita incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima laboral en el jardín infantil Alcalá Muzú. En ese sentido, definen el salario emocional como la conciliación entre la vida profesional y familiar, la cual es vital en el desarrollo de las personas y, en consecuencia, de las organizaciones, para así lograr que el empleado desempeñe su trabajo con agrado, no sólo pensando en la remuneración económica, sino motivado por la compensación emocional. Luego de un periodo de observación en la organización, los autores formulan una estrategia basada en talleres de integración laboral como mecanismo para incentivar el salario emocional y finalmente realizan una evaluación del clima laboral para medir el impacto de su propuesta sobre doce dimensiones establecidas, la cual contiene elementos de suma importancia para una posible herramienta a diseñar en Transportes Piedecuesta S.A.

Respecto a estudios internacionales, sobresale el trabajo *“Propuesta de mejora de clima laboral a partir de la gestión del talento humano”* elaborado por Anaya Gamarra y Paredes Rivera (2015), y se basa en un diagnóstico del Área de Ventas Corporativas (VC) de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano, donde se detectan problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas, que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales. Su objetivo es implementar acciones orientadas a la mejora de estas falencias y por tanto del clima laboral. La propuesta se basa en once acciones enfocadas en temas de capacitación y comunicación que pueden ofrecer una solución a parte de la problemática hallada en Transportes Piedecuesta S.A.

Finalmente, en el *“Proyecto de mejoramiento de la gestión del talento humano aplicando el modelo de competencias en la empresa Aghemor Ltda, ubicada en la ciudad de Quito”* desarrollado por Cruz López (2010), su objetivo es aplicar en la organización el Modelo de Perfiles por Competencias y a través de él, identificar las actividades claves que desempeña la persona en el puesto de trabajo, vinculando las actividades a un perfil de competencias necesarias para ocupar este puesto de trabajo. De esta forma, la autora establece un formato para los perfiles de cargo que sirve de insumo para el mejoramiento de los manuales actuales de la Transportes Piedecuesta S.A.

3.2 Marco teórico

En el desarrollo del presente proyecto se han tenido en cuenta los conceptos e ideas expuestos por diversos autores, como se muestra a continuación.

En primer lugar, la gestión del talento humano “se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos relacionados con reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Dessler & Varela, 2011, pág. 4).

Anteriormente la función de esta área consistía principalmente en asegurar que se siguieran los procedimientos, cumpliendo un papel de supervisor y protector. Con el transcurrir de los años ha ocurrido una metamorfosis donde la organización considera que la principal ventaja competitiva real y sostenible son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria o su proceso productivo.

Ahora bien, según lo expuesto por Chiavenato (2011) la gestión del talento humano está conformada por cinco macroprocesos mostrados en la figura 4.

Figura 4.*Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano*

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Nota. Tomado de Chiavenato, I (2011) Administración de recursos humanos

A partir de dichos macroprocesos, diversos autores han definido los principales subprocesos de la GTH, los cuales se explican a continuación.

3.2.1 Planificación del talento humano

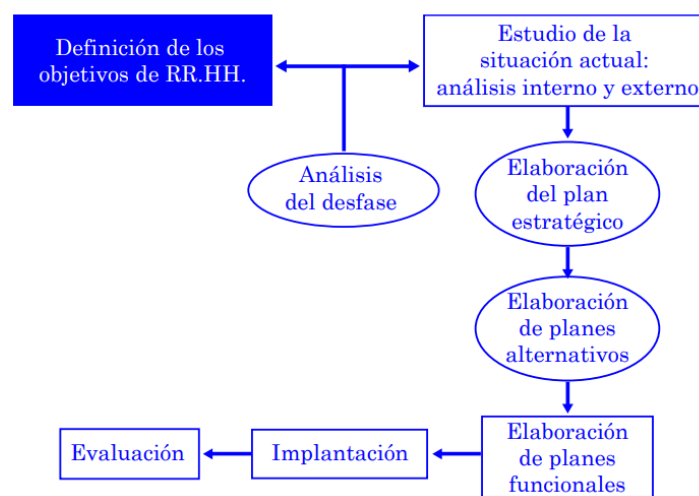
La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino que se debe seguir para que la organización logre establecerse dentro de un mercado y obtener una ventaja competitiva, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.

Así entonces, la planeación estratégica del talento humano puede ser definida en términos amplios como “el proceso de análisis de las necesidades de talento humano conforme cambia los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización” (Mendoza Fernández, López Juvinao, & Salas Solano, 2016, pág. 15).

El proceso de planificación de recursos humanos con base en competencias, como se observa en la figura 5, se considera como la forma efectiva para evaluar los objetivos, ya que a través de éste se hace un análisis de la situación actual donde se evalúan los aspectos internos y externos de la organización; además se analiza la diferencia entre lo existente y lo planeado para luego elaborar los planes estratégicos, y finalmente proceder a la implementación y evaluación del plan.

Figura 5.

Proceso de planificación de talento humano



Nota. Tomado de Mendoza Fernández, López Juvinao, & Salas Solano (2016). Planificación estratégica de recursos humanos.

De otra parte, algunos factores pueden intervenir en este subproceso, lo anterior teniendo en cuenta que son seres humanos que pueden atravesar situaciones ajenas a su voluntad, como cansancio, accidentalidad, vacaciones, enfermedad, calamidades, etc. Por tal razón, deben considerarse los siguientes factores:

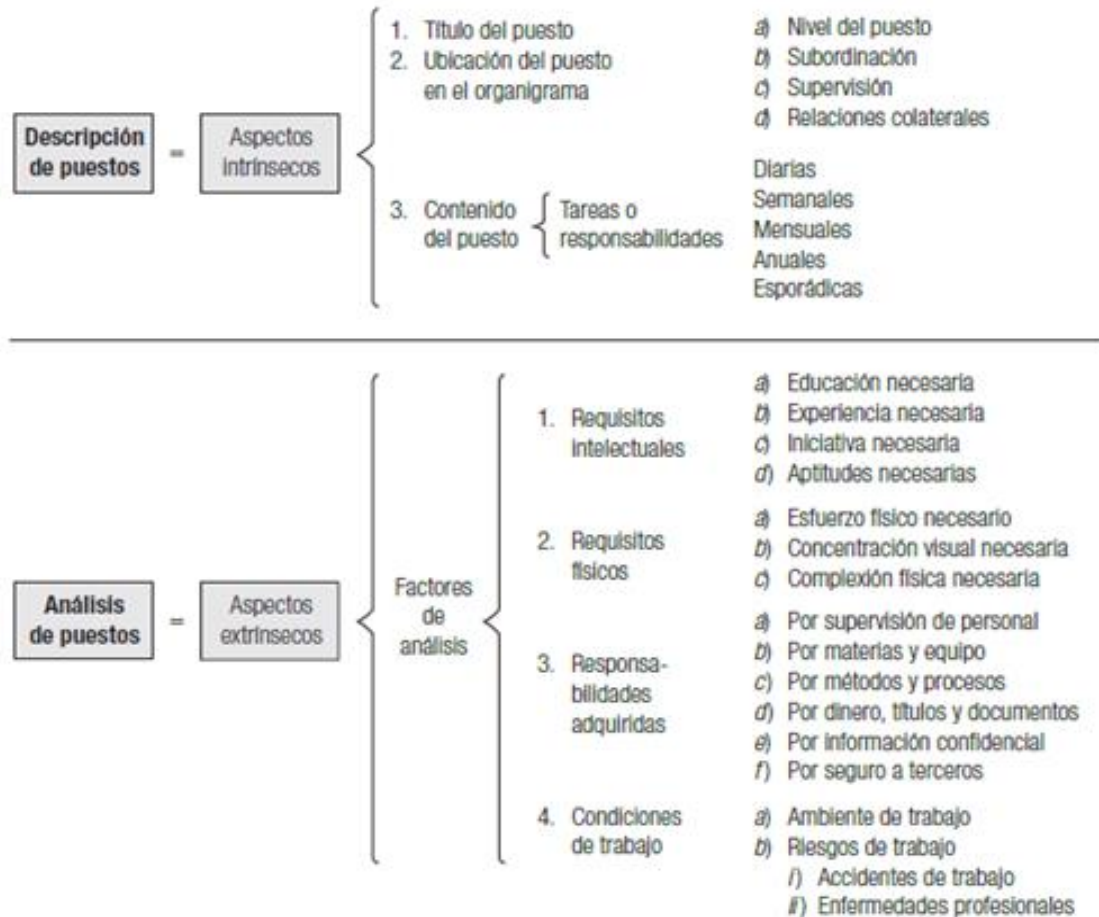
-Ausentismo: se refiere a la falta de presencia de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando.

-Rotación de personal: es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

3.2.2 Análisis y descripción de cargos

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo), como se observa en la figura 6 (Arnoletto, 2006).

Por otro lado, el análisis de puestos tradicional se orienta al “qué”, en cuanto a obligaciones y responsabilidades mientras que el análisis de puestos basado en competencias se enfoca en describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables, que el trabajador debe mostrar para desempeñar bien su labor.

Figura 6.*Componentes del Análisis y descripción de cargos*

Nota. Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones

Por otra parte, los métodos que más se utilizan para recolección de información descripción y el análisis de cargos son:

-Observación directa: El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación. Es más recomendable para aplicado a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos (Chiavenato, 2011).

-Cuestionario: En caso de tratarse gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. Para que su ejecución ofrezca un análisis correcto, es necesario que el cuestionario sea contestado tanto por el jefe inmediato como por el empleado. Es muy recomendado para los cargos de alto nivel, pues no afecta el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

-Entrevista directa: El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo (Chiavenato, 2011).

-Métodos mixtos: Para sacar provecho de las ventajas de los métodos mencionados anteriormente es posible combinar los distintos métodos. Por ejemplo, cuestionario y entrevista con ocupante del puesto, cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, observación directa con el ocupante y entrevista con el superior, entre muchas otras (Dessler & Varela, Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano, 2011).

3.2.3 Integración del talento humano

Este subproceso se basa en una premisa básica: quién trabajará en la organización, por tal razón, se centra en el reclutamiento, selección y contratación de personal.

Así entonces, el *reclutamiento* es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. “Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización

divulga y ofrece al mercado de talento humano oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 2011, pág. 148).

Para lograrlo, es posible atraer personas directamente del mercado laboral, buscando competencias internas para aprovechar al personal que ya pertenece a la organización o mezclando las dos opciones como se describe en la tabla 4.

Tabla 4.

Tipos de reclutamiento

Interno	Externo	Mixto
Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).	Las vacantes son ocupadas por personas que no pertenecen a la organización. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, usando diferentes técnicas de reclutamiento	Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante, lo cual, en algún punto, genera una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se elimine el cargo.

Nota. Información tomada de Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones

Por otra parte, en la *selección* “se busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2011, p.169).

Así entonces, la selección es básicamente un sistema de comparación y decisión, por lo tanto, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio, el cual obtiene de los requisitos del puesto vacante, es decir del análisis y descripción del cargo. Una vez que se tiene la

información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos como se presenta en la tabla 5.

Tabla 5.

Técnicas de selección

Tipo	Descripción
Entrevista de selección	Proceso de comunicación entre dos o más personas donde el entrevistador aplica una serie de estímulos para observar las reacciones en el entrevistado y de esta manera determinar causa y efecto frente a ciertas situaciones presentadas, aunque esta técnica sea subjetiva y no carezca de precisión es la más utilizada para la aprobación o rechazo de los candidatos reclutados.
Pruebas de conocimientos o de habilidades	Son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto. Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.
Pruebas psicológicas	Es un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos y compararlos con estándares basados en estadísticas.
Pruebas de personalidad	Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.
Técnicas de simulación	Consiste en reconstruir una escena planteándose una situación en un contexto dramático, el cual pretende estudiar y analizar el comportamiento del participante o los participantes. Estas personas deben desenvolverse en situaciones complejas o desafíos con el fin de investigar el comportamiento de los candidatos y sus interacciones con otras personas para asumir cargos que exigen relaciones interpersonales.

Nota. Información tomada de Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones

Finalmente, dentro de la *contratación* se relacionan todos los procesos de ingreso del talento a la empresa, afiliaciones, entregas de dotación, carnetización, entre otras.

3.2.4 Orientación al nuevo colaborador

“La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los conocimientos que requieren para trabajar en su organización” (Dessler, 2009, pág. 256).

Debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización, así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas, (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009).

En ese sentido, en la figura 7 se observan los principales aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de crear un programa de inducción. Cabe resaltar que uno de los puntos principales es la inducción al cargo, con la cual se explican detalladamente las funciones del puesto a desempeñar.

Figura 7.*Aspectos a tener en cuenta en el programa de inducción*

Elementos organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> a) Misión y objetivos básicos de la organización. b) Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos. c) Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento. d) Distribución física de las áreas que utilizará el nuevo miembro. e) Principales productos y servicios de la organización. f) Reglas y reglamentos internos. g) Procedimientos de seguridad en el trabajo.
Prestaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Horario de trabajo, de descanso y de comida. b) Días de pago y de adelantos de salario. c) Prestaciones sociales de la organización.
Presentaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) A los supervisores y a los colegas de trabajo.
Obligaciones de los puestos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidades básicas confiadas al nuevo integrante. b) Tareas del puesto. c) Objetivos del puesto. d) Visión general del puesto.

Nota. Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones

3.2.5 Retención de personal

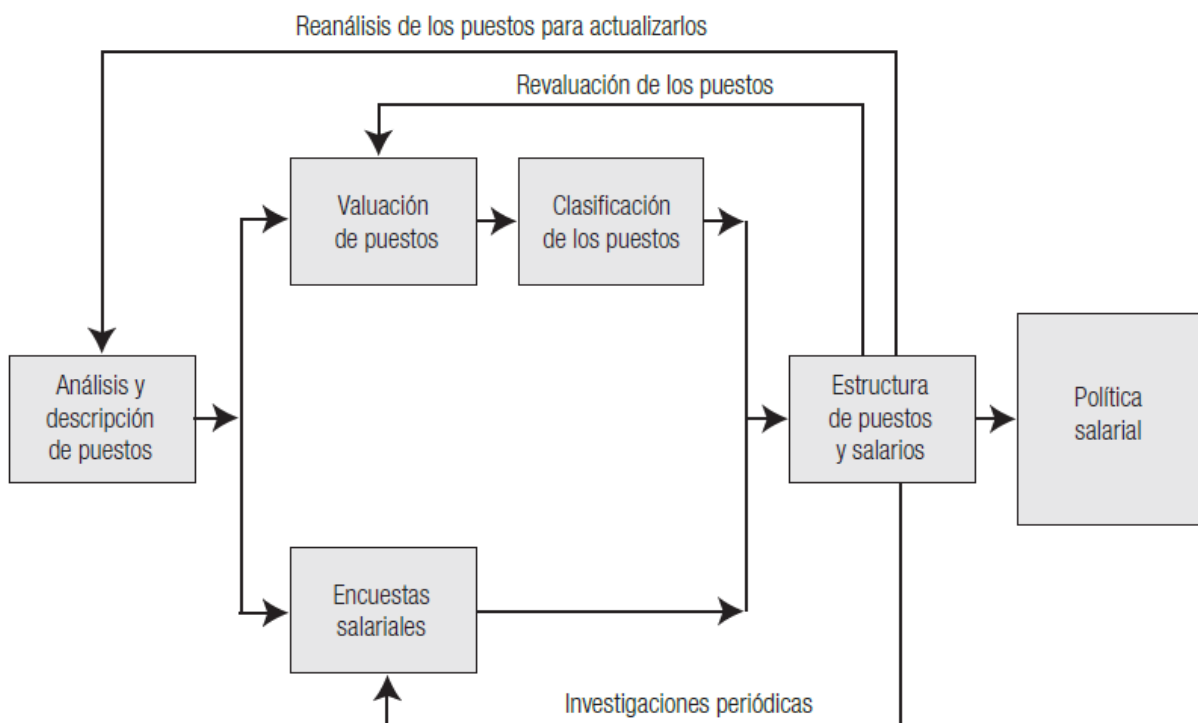
Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, incentivos y clima laboral.

En primer lugar, la *remuneración* se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas). Por otro lado, la valoración de puestos es “el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías,

las cuales servirán de base para el sistema de remuneración” (Chiavenato, 2011). En la figura 8 se observa el flujo del proceso, donde se evidencia la necesidad de una constante actualización en los manuales perfil de cargo con el fin de obtener una política salarial justa y equitativa.

Figura 8.

Valoración de cargos



Nota. Adaptado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones

No obstante, el mundo ha desarrollado una gran competitividad y la remuneración fija se torna insuficiente para motivar e incentivar a las personas; así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Por tal

razón, las empresas utilizan *planes de incentivos* para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.

Por otro lado, el *clima laboral* es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. Los esfuerzos en el reclutamiento, selección y contratación deben compensarse con la retención de personal a largo plazo, con lo cual se deben enfocar estrategias para brindar un ambiente favorable (Dessler & Varela, 2011). Así entonces, la empresa debe garantizar condiciones físicas, psicológicas y sociales para los empleados.

3.2.6 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya los siguientes elementos: el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y la socialización del resultado con los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009).

Según Alles (2005) los “problemas más comunes en la evaluación de desempeño son: carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado, errores del evaluador, mala retroalimentación, comunicaciones negativas” (p. 113). Por tal razón, en su libro *desempeño por competencias*, asegura que para evitar dichos problemas se recomienda la metodología 360°.

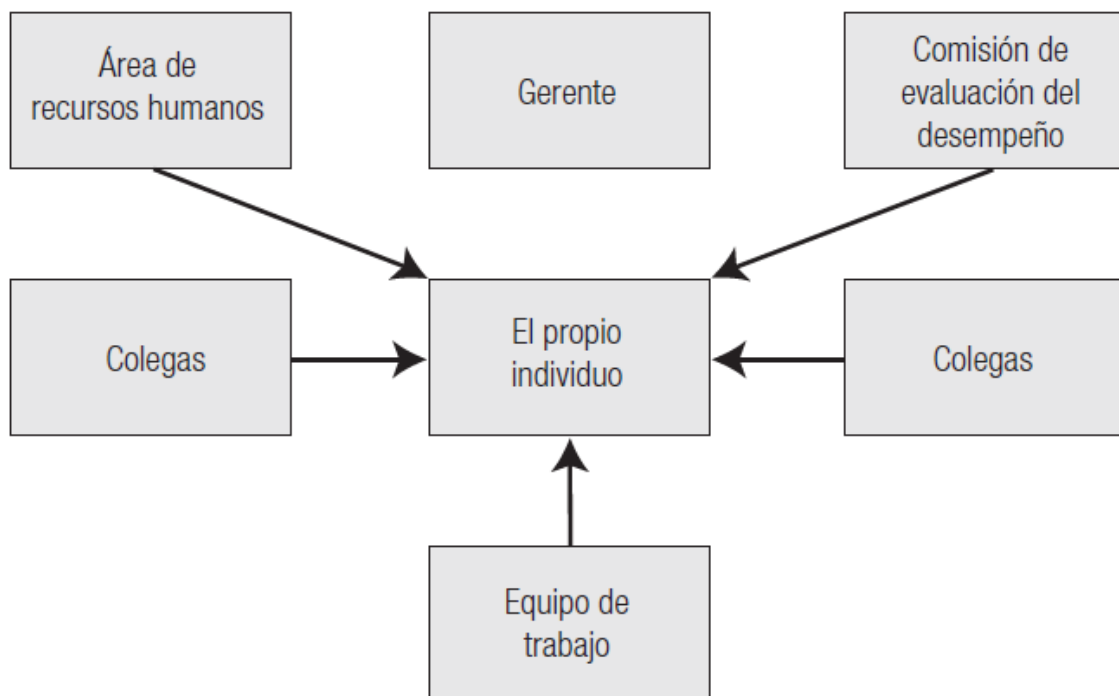
Dicha metodología se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de

interacción con el evaluado. “Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°” (Chiavenato, 2011), como se muestra en la figura 9.

La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

Figura 9.

Evaluación de desempeño 360°



Nota. Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones

De otra parte, la evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes (Alles, 2005). Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados, lo cual aplica para diversos cargos de niveles operativos y de asistencia.

Entonces, la evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, donde según Alles (2005), “su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo en ambos casos verdadero valor de las personas. como el principal componente del capital humano en las organizaciones” (p. 139).

3.2.7 Desarrollo de competencias en el personal

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad (Manene, 2012).

Igualmente, la capacitación es el proceso educativo que permite adaptar al empleado para cumplir con las tareas del cargo, desarrollo o modificación de actitudes y un cambio de comportamientos.

3.3 Indicadores de gestión

En la guía para la construcción de indicadores de gestión del Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP, 2012), se define el indicador como una representación cuantitativa a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente. Existen diversos tipos de indicadores de gestión entre los que se destacan:

-Indicadores de eficiencia: Este tipo de indicadores pretenden medir la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados para la consecución del mismo

-Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia, buscan determinar si el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente.

-Indicadores de efectividad: Buscan identificar, a través de metodologías minuciosas, los cambios en la población objetivo luego de implementados ciertos programas, proyectos o haber recibido ciertos bienes o servicios.

3.4 Herramientas ofimáticas

Las herramientas de ofimática son un conjunto de técnicas, aplicaciones y programas informáticos que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos y tareas relacionados. Esas herramientas (procesador de texto, hoja de cálculo,

presentaciones, agenda, entre otras) suelen presentarse en paquetes de programas conocidos como “suites de oficina u ofimática” (Mendoza Zambrano, 2020).

3.5 Plan de mejoramiento

Los planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de progreso derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del seguimiento o control constantes. Así entonces, la base para la definición de un programa de mejoramiento parte de objetivos bien definidos, así como de la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad (Ochoa Rodríguez & Cadena Fernández, 2019).

4. Metodología

Es fundamental visualizar el tipo de metodología que se utiliza en este trabajo, ya que esto permite establecer el alcance que tiene el proyecto. En este sentido y de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente, se desarrolla una investigación con un diseño no experimental, que según Hernández Sampieri (2010), se caracteriza por “estudios que se realizan sin la manipulación

deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.4). Así entonces, se considera que es de corte transversal, pues se analizan datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo.

Entre tanto, el enfoque utilizado es de tipo cualitativo, donde según Hernández Sampieri (2010), “se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.36). No obstante, en algunos momentos se realizará un estudio analítico de datos cuantitativos para evaluar la viabilidad y el avance del plan de mejoramiento planteado.

En este caso, el tipo de estudio es de Investigación-Acción (IA), pues este tipo de metodología se ocupa del estudio de una problemática social específica que requiere solución y que afecta a un determinado grupo de personas, sea una comunidad, asociación, escuela o empresa (Blaxter, Hughes, & Tight, 2000). Además, constituye un método idóneo para emprender cambios en las organizaciones por lo que es usada por aquellos investigadores que han identificado un problema en su trabajo y desean estudiarlo para contribuir a la mejora.

Teniendo en cuenta esta caracterización y con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el plan de mejoramiento en los subprocesos de gestión del talento humano en Transportes Piedecuesta S.A., han ejecutado las actividades de la tabla 6.

Tabla 6.*Metodología del proyecto*

Fase	Actividades
I. Diagnóstico del Proceso de Gestión Humana.	Se ha realizado un diagnóstico que ha permitido de identificar el estado actual del proceso de gestión del talento humano, teniendo en cuenta las etapas de revisión conceptual y construcción del marco teórico, análisis preliminar, caracterización de personal, revisión documental, entrevista e instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH. Las especificidades al respecto se describirán en el capítulo 5.
II. Plan de mejoramiento.	A partir de los resultados encontrados en el diagnóstico se ha formulado un plan de mejoramiento a los subprocesos de GTH, definiendo así acciones de mejora, responsables, tiempos, recursos e indicadores de seguimiento. Este plan de mejoramiento ha sido presentado al nivel directivo de la empresa para la aprobación de las mejoras a implementar. Los detalles de esta fase se pueden apreciar en el capítulo 6.
III. Implementación de herramientas ofimáticas.	Se han diseñado herramientas ofimáticas que apoyan la administración de los subprocesos de la GTH en la empresa, las cuales han sido revisadas en primera instancia por la coordinadora del talento humano. Dichas herramientas se presentan en el capítulo 7.
IV. Selección e implementación de las mejoras	Se ha programado una reunión con el nivel directivo de la empresa y con la coordinadora de talento humano con la finalidad de presentar las propuestas para el mejoramiento del proceso, definiendo cuáles mejoras son apropiadas de acuerdo a la capacidad de recursos disponibles y prioridades asignadas por parte de la organización. Finalmente, se da inicio a la implementación de las propuestas avaladas por el nivel directivo. Las mejoras implementadas se mencionan en el capítulo 8.
V. Diseño e implementación del Sistema de indicadores.	Se ha diseñado e implementado un sistema de indicadores de gestión para cada subproceso, estableciendo un parámetro de comparación que sirva de referencia para hacer el debido control. Esto permite expresar cuantitativamente el comportamiento de la empresa y ayuda a medir objetivamente la evolución que ha tenido cada subproceso. Este sistema de indicadores se presenta en el capítulo 9.
VI. Socialización de las mejoras a implementar	Finalmente, se ha programado una reunión con directivos de la empresa para dar a conocer las actividades realizadas y los resultados obtenidos luego de la implementación de las acciones de mejora. Las evidencias se muestran en el capítulo 10.

5. Diagnóstico al proceso de GTH en Transportes Piedecuesta S.A.

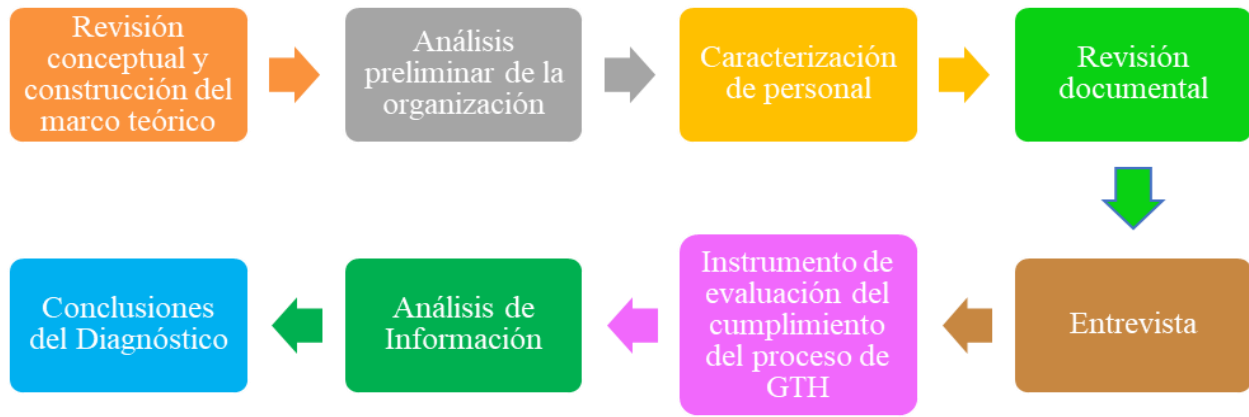
El diagnóstico organizacional es el estudio que se encarga de evaluar la situación de la empresa, e identificar sus principales falencias e incluso sus fortalezas, con el fin de tomar las acciones necesarias para superarlas o potencializarlas, según corresponda.

De este modo, se realiza un diagnóstico del proceso de gestión del talento humano con el fin de analizar los subprocesos e identificar las oportunidades de mejora. Para ello, se tienen en cuenta los subprocesos mencionados en el texto Gestión del Talento Humano escrito por Idalberto Chiavenato (2011), así como en el libro Administración de Recursos Humanos de Gary Dessler y Ricardo Varela (2011).

5.1 Metodología del diagnóstico

Mediante la metodología propuesta se muestra la información necesaria para conocer el estado actual del proceso e identificar las causas que están generando las falencias en el proceso de gestión humana, permitiendo así conocer a fondo la problemática, y poder lograr así la correcta definición de las propuestas y estrategias apropiadas para incrementar el buen funcionamiento de los subprocesos que se ejecutan.

La metodología establecida para realizar el diagnóstico se puede observar en la figura 10.

Figura 10.*Metodología del diagnóstico*

5.2 Desarrollo del diagnóstico

5.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco de teórico

Se realiza una búsqueda y revisión literaria en libros y trabajos de grado culminados, con el fin de generar las bases teóricas que sustentan el proceso de la gestión del talento humano, las cuales proporcionen información necesaria para construir las estrategias y herramientas a implementar en Transportes Piedecuesta S.A para el mejoramiento del proceso.

En primera medida se revisa el texto administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (Chiavenato, 2011), el cual es considerado como referencia internacional en Administración y Recurso Humano pues trae a colación una gran cantidad de conceptos y definiciones aplicadas a modelos modernos e innovadores en las organizaciones.

Dentro de la literatura revisada también se encuentra Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano (Dessler & Varela, 2011) el cual presenta las tendencias actuales en la remuneración y expone algunos tipos de planes de incentivos. Igualmente, en Administración de Recursos Humanos (Dessler, 2009) se define el proceso del análisis de cargos, donde se establecen las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. Así mismo, en el texto Desempeño por Competencias, Evaluación 360° (Alles, 2005) se establece una forma ordenada y sistemática de cómo implementar con éxito un esquema de evaluación de 360° y 180°.

A partir del contraste de dicha información y de tener en cuenta los distintos conceptos ofrecidos por dichos autores, se determinan los principales subprocesos de la GTH, los cuales se presentan en la figura 11.

Adicionalmente, a nivel local se estudian tres trabajos de grados culminados: Ardila Hernández y Zambrano Puerto (2018), Ochoa Rodríguez y Cadena Fernández (2019) y Navas Olave y Rojas Pérez (2019), con el fin de conocer las problemáticas abordadas en la gestión del talento humano y las soluciones presentadas para el Cuerpo Oficial de Bomberos de Bucaramanga, Industria CoA nivel nacional se consultan dos proyectos: Herramientas TIC como apoyo a la Gestión del Talento Humano, elaborado por Riascos Erazo y Aguilera Castro (2015) y Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima laboral, desarrollado por Rodríguez Díaz y Santofimio Martínez (2016).

Por último, se estudian dos proyectos destacados en el ámbito internacional: el primero consiste en una propuesta de mejora de clima laboral a partir de la Gestión del Talento Humano, implementada por Anaya Gamarra y Paredes Rivera (2015), y el segundo corresponde a un proyecto de mejoramiento de la gestión del talento humano aplicando el modelo de competencias

en la empresa Aghemor Ltda, ubicada en la ciudad de Quito, el cual fue ejecutado por Cruz López (2010).

Figura 11.

Subprocesos de la Gestión del Talento Humano



5.2.2 Análisis preliminar a la organización

Se lleva a cabo una reunión con la Coordinadora de Talento Humano en la cual se abarcaron diferentes temas tales como: información general de la empresa (razón social, número de

empleados, número de cargos, misión, visión, entre otros), descripción de las distintas unidades de negocio, portafolio de servicios, horarios de trabajo, jerarquización de la organización, mapa de procesos, entre otros. De esta forma, se destacan algunos datos importantes a tener en cuenta:

Transportes Piedecuesta S.A cuenta con seis líneas de negocio: Centro Integrado de Servicio Automotriz (CISA), Centro Integral de Servicio para Motos (CISM), almacén de repuestos, transporte de pasajeros, transporte de carga y estación de servicio.

La organización cuenta con 431 empleados, todos ellos directos, entre los cuales el 15% pertenece al área administrativa y el 85% restante se distribuyen en las áreas operativas de cada unidad de negocio, es decir conductores, mecánicos, promotores de servicio (isleros), entre otros.

La última actualización en los manuales de perfil de cargo fue en 2014.

LA programación de horarios se divide en dos: para personal administrativo de lunes a viernes de 7:30 am a 12:00 m y 2:00 pm a 6:00 pm y sábados de 8:00 am a 12:00 m; para personal operativo, por tratarse de turnos rotativos, las horas de entrada y salida son determinadas por la administración, de conformidad con las necesidades del servicio y se asignan en particular por cada turno que deba desempeñar el trabajador, siempre y cuando estos no superen la jornada máxima legal autorizada por la ley.

La contratación se realiza mediante contratos a término fijo de 3 meses, los cuales se van prorrogando hasta cumplir un año, momento en el cual se liquidan y se otorga un periodo de vacaciones. Al momento de finalizar el periodo vacacional se elabora un contrato completamente nuevo y el proceso de contratación inicia desde cero; es decir que se repiten los exámenes médicos y se renueva la documentación requerida para la contratación. Cuando el personal cumple las expectativas en un cargo su contrato de trabajo es modificado y pasa a ser de término fijo de un año o incluso a término indefinido, según lo considere pertinente el Gerente General y la

Coordinación de Talento Humano. No obstante, esto ocurre muy pocas veces, por lo que la cifra de personas con contrato laboral de 1 año es baja. Cabe destacar también que, existe una política de ingreso, donde un empleado nuevo recibe el 80% del sueldo establecido para el cargo durante los primeros 3 meses de trabajo; los siguientes 3 meses recibe el 90% y luego de los 6 meses se hace el pago del salario total establecido.

5.2.3 Caracterización del personal

Con el fin de elaborar una corta descripción de la población que labora en Transportes Piedecuesta S.A. desde una perspectiva social y organizativa, se analiza la matriz demográfica de la empresa, la cual ha permitido conocer y clasificar la fuerza laboral, como se presenta en las figuras 12, 13 y 14.

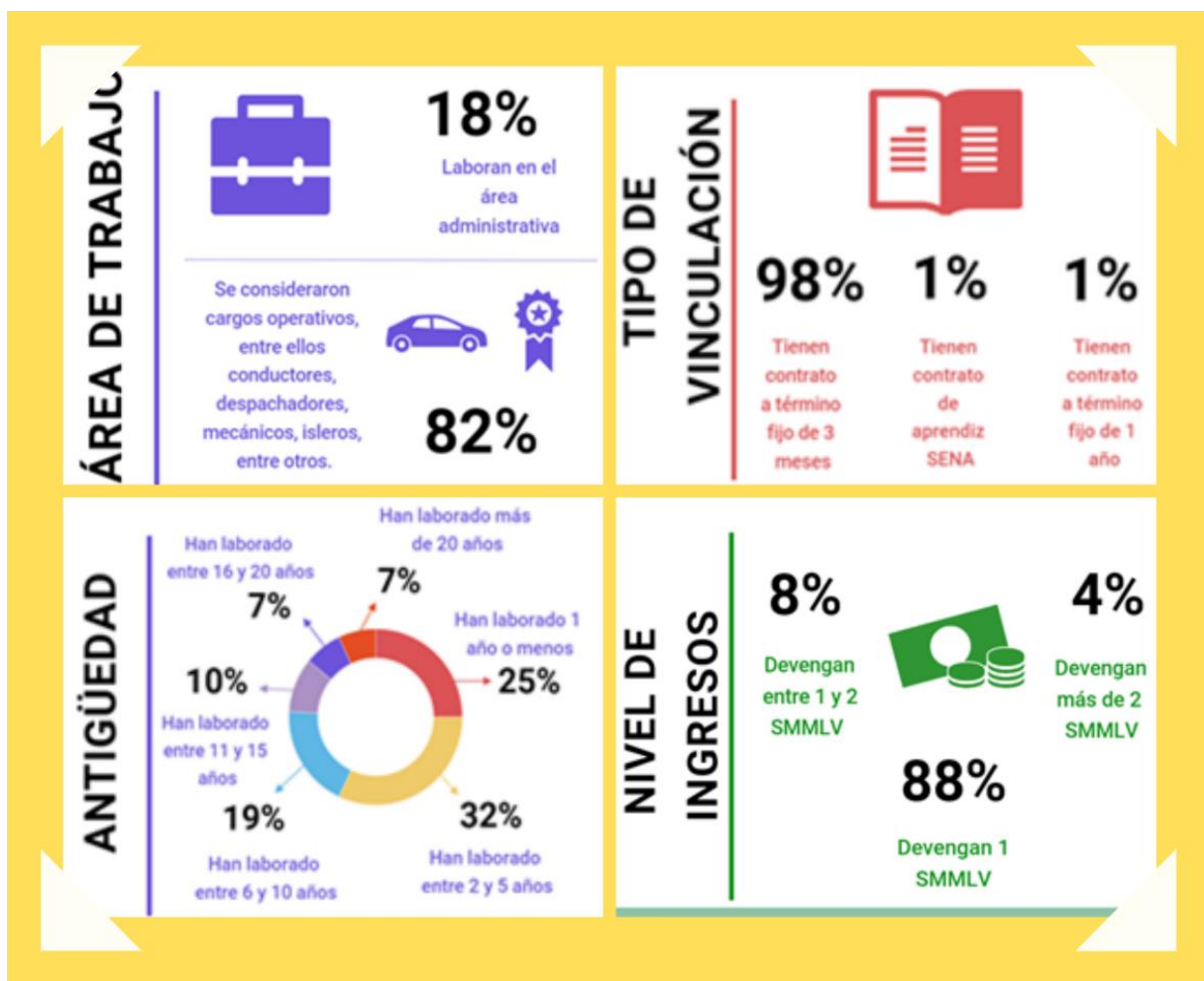
Según la caracterización de la figura 12, se destacan varios aspectos en la organización. En primer lugar, que gran parte de los empleados tienen cargos de tipo operativo, esto se debe principalmente a la gran cantidad de conductores que laboran en la empresa. En segundo lugar, la cantidad de personal con contrato a término fijo de 3 meses es muy alta, lo cual ha llevado a la Coordinación de Talento Humano a suponer que este tipo de contratación aumenta la rotación de personal, aunque no se conoce cuál es la cifra exacta de este índice, pues no existe un indicador al cual dar seguimiento.

Otro aspecto importante es la antigüedad de los empleados, destacándose que el 75% de ellos ha laborado en la empresa dos o más años (aunque no sea con el mismo contrato), por lo que todos ellos se encuentran familiarizados con las políticas empresariales y sus funciones dentro de la organización. Sin embargo, el 25% restante incluye cargos que son de vital importancia para los

objetivos de la empresa, como el Coordinador Comercial, lo cual implica inducciones constantes e incluso retrasos en la ejecución de actividades y estrategias que conlleven a obtener los resultados esperados.

Figura 12.

Caracterización I del personal en Transportes Piedecuesta S.A.



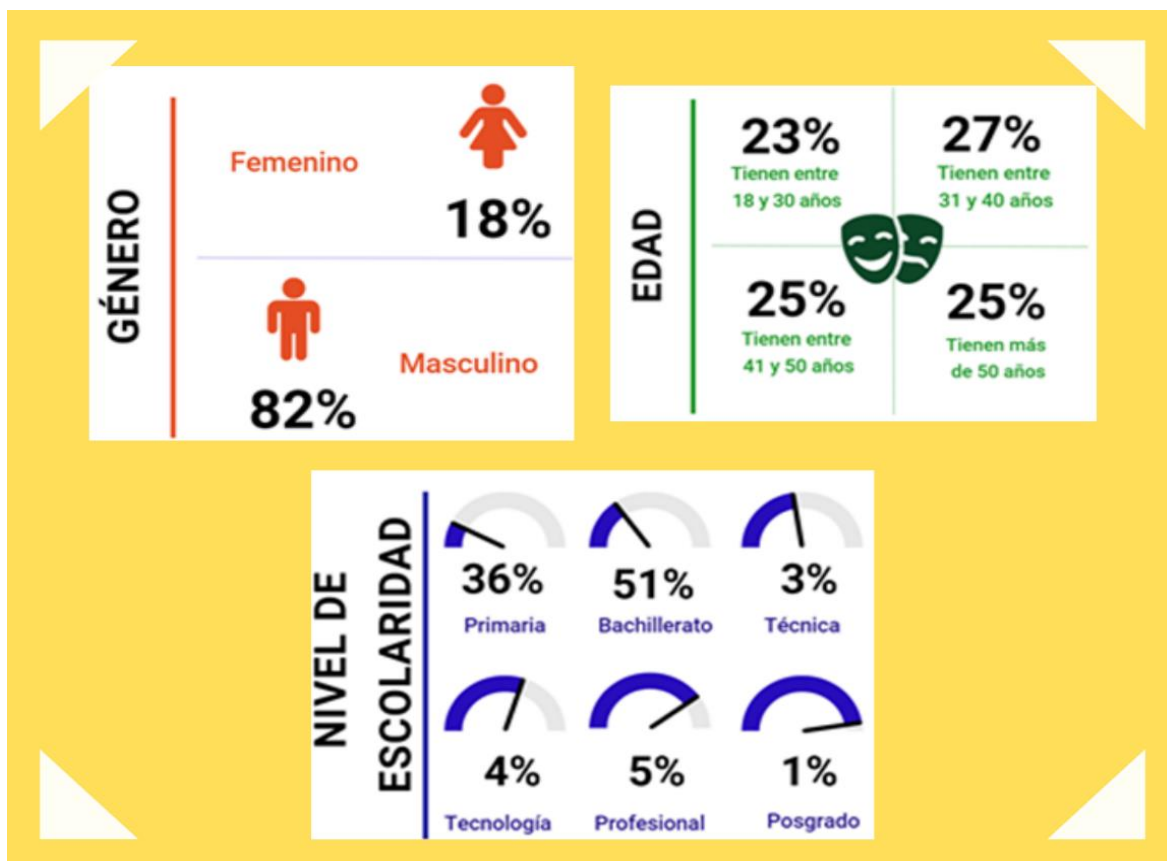
Por último, el nivel de ingresos que se registra en la matriz demográfica de la organización incluye únicamente datos del salario básico, aunque para los cargos operativos, este valor se

incrementa cuando se tiene en cuenta el pago de horas extras, comisiones y otros pagos extralegales. Para llegar a una conclusión más confiable de este aspecto se ha recurrido a una evaluación de clima laboral que se presenta en el capítulo 7 del presente proyecto.

Ahora bien, según la caracterización de la figura 13 la mayor parte del personal es de género masculino, aunque no significa que en la empresa se presente algún tipo de discriminación, esto teniendo en cuenta que gran parte del personal corresponde a conductores. De hecho, respecto a los empleados de tipo administrativo se aprecia una equidad entre la cantidad de personal masculina y femenina.

Figura 13.

Caracterización II del personal en Transportes Piedecuesta S.A.



De otra parte, se detecta que las edades de los empleados son variadas, pero a la hora de implementar las estrategias de evaluación se debe tener en cuenta que el 25% de ellos corresponden a una generación que no posee un gran manejo de herramientas ofimáticas, por lo tanto, es necesario diseñar estrategias que faciliten su aplicación y ejecución.

En cuanto al nivel de escolaridad, donde el 87% del personal solo cuenta con estudios de primaria o bachillerato, se explica también con el porcentaje de cargos operativos, pues el nivel de formación no es un requisito trascendental para su contratación.

Por otra parte, como se aprecia en la figura 14, el 85% del personal reside en Piedecuesta lo que se debe a que la localización de la empresa favorece la movilización de los habitantes de este municipio, los cuales no tienen gastos de transporte para llegar a su sitio de trabajo, pues los mismos conductores de la empresa permiten su ingreso a los autobuses sin realizar el pago. Dichas iniciativas han favorecido también a los empleados que pertenecen a estratos socioeconómico 1 y 2, que corresponden al 91% del total.

Finalmente, el 75% de los empleados está casado o convive bajo la figura de unión libre y el 71% tiene uno o más hijos; este aspecto es fundamental a la hora de establecer el programa de bienestar organizacional, pues se deben tener en cuenta actividades que involucren las familias de los empleados.

Figura 14.

Caracterización III del personal en Transportes Piedecuesta S.A.



5.2.4 Revisión documental

Se realiza una revisión de la documentación y formatos establecidos por la empresa como soporte para el desarrollo de los subprocesos de la GTH, los cuales se observan en la figura 15.

Así mismo, en el Apéndice B se presenta el estado actual de dicha documentación.

Las conclusiones de esta etapa de revisión documental se encuentran en el apartado 5.2.8 correspondiente a las conclusiones del diagnóstico.

5.2.5 Entrevista

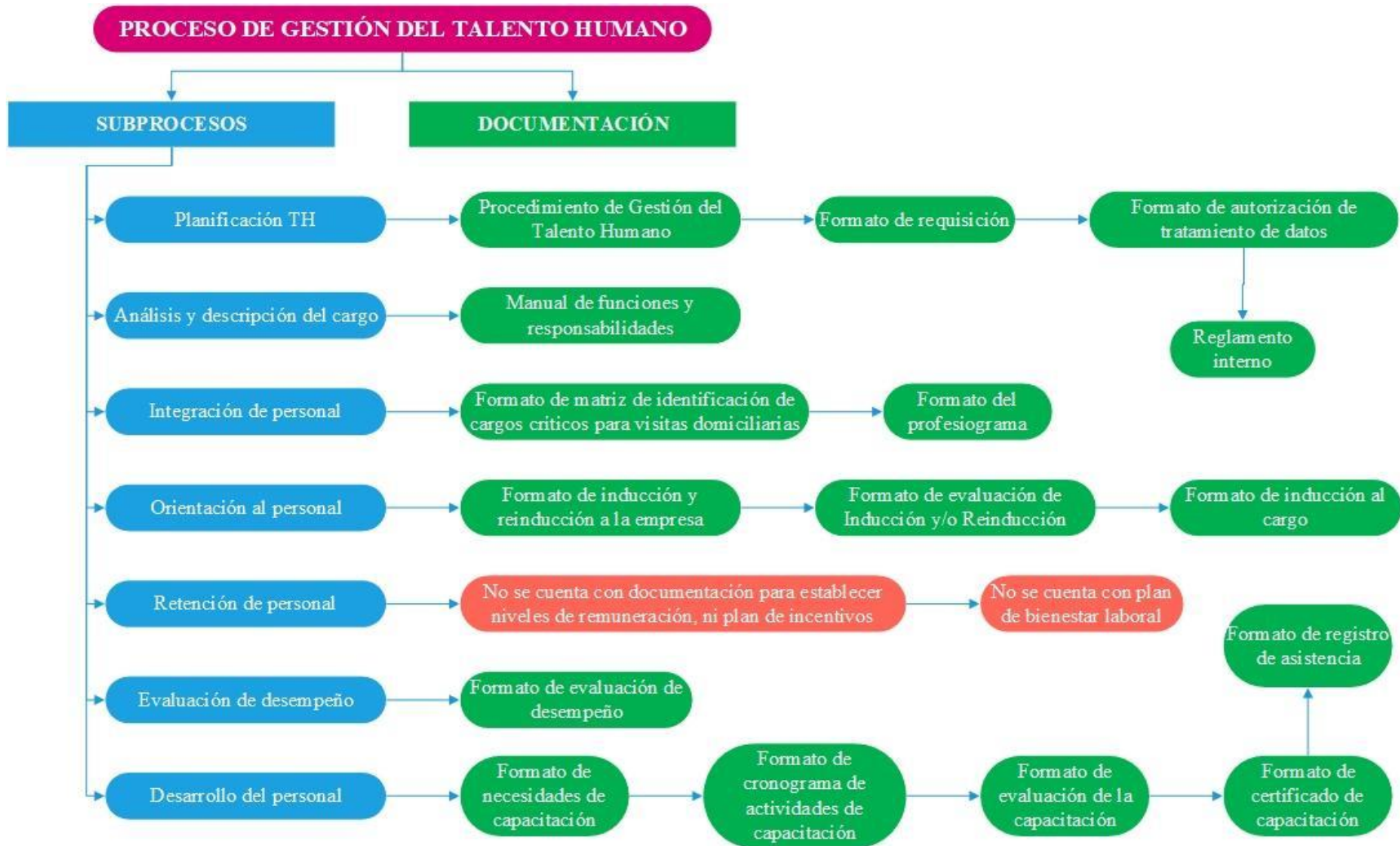
La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información necesaria para la toma de decisiones y cuya aplicación se va ampliando con el propósito de responder a los procesos de la administración de personal (Perea Rivera, 2008). A partir de ello, se elabora una entrevista estandarizada en cuanto a las preguntas, ya que estas son previamente elaboradas y permite respuestas abiertas con la intención de identificar las fallas presentes en el proceso de GTH. Esta entrevista fue realizada a la Coordinadora de Talento Humano ya que es la líder de dicho proceso y conoce a profundidad los aspectos relacionados. A continuación, se describe el análisis de la entrevista desarrollada.

Planificación del talento humano

El encargado de cada proceso (área) determina las necesidades de personal para cumplir con los requerimientos, ya sea para cubrir una vacante en la estructura organizacional o para crear un nuevo cargo. En ambos casos el jefe de proceso comunica a gerencia la necesidad de personal, a través del formato de requisición, con el fin de obtener la autorización para realizar el proceso de reclutamiento de hojas de vida. Sin embargo, las promociones dentro de la empresa no cuentan con una estructura adecuada, pues no existe un plan carrera concreto dentro de la organización. Finalmente se continúa con el proceso de selección y contratación del personal.

Figura 15.

Documentación existente en Transportes Piedecuesta por subproceso de GTH



Análisis y descripción del cargo

La coordinación de talento humano presenta el formato del manual de funciones y responsabilidades y expresa que requieren para este aspecto una actualización de forma urgente, pues al existir una gran cantidad de cargos no cuentan con tiempo disponible para realizar un correcto seguimiento. Por tal motivo solicitan que dentro de las mejoras propuestas se encuentre la modificación y actualización de todos manuales de perfil de cargo, así como la elaboración de algunos que no han sido creados para los nuevos cargos.

Integración del personal

El reclutamiento de hojas de vida se realiza por medio de las siguientes fuentes: banco de hojas de vida de la empresa, páginas web de empleo o Portal del SENA, recomendados externos y personal interno, es decir, promociones dentro de la empresa. Al recibir las hojas de vida por parte del encargado del proceso, el coordinador de seguridad y tráfico realiza una consulta de antecedentes de los candidatos y notifica a la coordinadora de talento humano cualquier novedad. Luego se presentan al jefe de proceso las hojas de vida que cumplen con los requerimientos para la selección final y se cita a los candidatos a entrevista donde se valida la información suministrada acerca de educación, formación y experiencia y simultáneamente se evalúan las habilidades y aptitudes mínimas que se requieren para el cargo (no hay un formato de preguntas establecido). Actualmente, las habilidades se valoran mediante las pruebas psicológicas 16pf, Wartegg y Valanty; teniendo en cuenta el resultado obtenido en dichas pruebas se realiza la selección del candidato a contratar. Después, se realiza una visita domiciliaria al personal que ingrese para cargos críticos de acuerdo a la matriz de identificación de cargos críticos y se deja registro en formato de visita domiciliaria.

Posteriormente, se entrega una orden de exámenes de ingreso médicos ocupacionales de acuerdo a lo estipulado en el Profesiograma, los cuales se realizan en la IPS San Diego. Para el caso de los conductores se realizan también pruebas de manejo teóricas y prácticas con el fin de validar la competencia vial y conocimientos normativos en materia de transporte.

Luego, la coordinadora de talento humano aprueba con su visto bueno el examen de ingreso ocupacional según lo obtenido en los resultados y se solicita la documentación correspondiente para la vinculación del personal. Así mismo, se realizan las respectivas afiliaciones a las entidades (EPS, AFP) escogidas por la persona; por su parte la ARL y Caja de Compensación Familiar son escogidas por la empresa. De igual forma, se procede a realizar y socializar el contrato laboral, registrando claramente: datos del postulante, tipo de contrato, salario acordado, cláusulas aplicables al contrato y procedimientos legales laborales establecidos. Por último, se socializa y entrega el manual de funciones del cargo a desempeñar, el carnet institucional, la dotación correspondiente al cargo y los Elementos de Protección Personal necesarios.

Orientación al personal

En este aspecto se manejan dos procesos distintos, el primero es de inducción, donde la coordinadora de talento humano programa la actividad del personal que ingresa, las cuales por lo general se realizan los días martes y viernes de cada semana. El personal debe asistir los dos días para cumplir con las 13 horas establecidas para dicho proceso. Para llevar a cabo esta actividad un miembro de cada área presenta los temas asignados y soluciona las dudas expuestas por los participantes. No obstante, por razones derivadas de la pandemia, la metodología ha cambiado de forma transitoria; ahora, el personal que ingresa debe observar videos institucionales que presentan los temas básicos: valores de la organización, misión, visión, líneas de negocio y medidas de

bioseguridad, y a partir de ella responde 5 preguntas sobre lo aprendido. Si bien son temas insuficientes, la organización considera que lo más pertinente es que la metodología siga siendo la misma mientras dure la pandemia.

El segundo proceso es el de inducción al cargo, la cual es impartida por el jefe de cada proceso o en ocasiones, se coordina la entrega del cargo con el personal saliente. Sin embargo, no queda constancia de la ejecución de la actividad.

Retención del personal

Este ítem presenta grandes falencias, pues la empresa no cuenta con una evaluación de clima laboral, ni con un plan de bienestar laboral donde se programen previamente actividades en beneficio del trabajador y sus familias. Si bien se realizan actividades de celebración del día del niño o entregas de anchetas en navidad, no se evidencia un programa estructurado.

De otra parte, la organización tiene definida la remuneración de cada cargo, sin embargo, no existe una estructura salarial que corresponda a un estudio técnico y sistemático en función de los mismo. Tampoco se cuenta con un plan de incentivos que tenga en cuenta el desempeño de cada empleado.

Evaluación de desempeño

La evaluación se aplica por medio de la plataforma digital Neogestión y tiene en cuenta el nivel del cargo en el cual se encuentra cada empleado. Se debe tener en cuenta que: las evaluaciones las califica el líder de área al personal que tiene bajo su cargo, teniendo en cuenta los rangos de autoridad determinados en el Organigrama; solo se le aplica la evaluación al personal que tenga como mínimo seis meses de antigüedad en la empresa; el jefe inmediato debe socializar al personal evaluado los resultados.

Desarrollo del personal

La empresa cuenta con un programa de formación y entrenamiento, donde anualmente, más exactamente durante los primeros 15 días del mes de enero, se reúnen la coordinadora de talento humano y el coordinador sistemas de gestión y elaboran el cronograma de actividades de capacitación, teniendo en cuenta diversos factores. Cabe destacar que el Gerente General es quien autoriza los recursos especialmente si se trata de capacitaciones externas que demandan inversión. Además, se tienen en cuenta la disponibilidad de cursos brindados por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las normas bajo competencias laborales, la ARL, EPS, Caja de compensación, Fondo de pensiones y otros.

Otros aspectos a tener en cuenta son:

- Se expresa que es necesaria una actualización en gran parte de la documentación disponible hasta este momento.
- La plataforma Neogestión permite llevar a cabo y evaluar diversos procesos de la GTH
- No se tiene ningún indicador de gestión.

5.2.6 Aplicación del instrumento de evaluación del cumplimiento en el proceso de GTH

Los instrumentos de evaluación son formatos creados con el objetivo de recolectar datos ordenada y sistemáticamente. Se caracterizan por una fácil implementación y su alta eficacia en el control de procesos dentro de las organizaciones, asegurando el cumplimiento de las actividades o procesos (Ochoa Rodríguez & Cadena Fernández, 2019).






Así entonces, con base en la documentación actual de la empresa, los resultados obtenidos en la entrevista y la colaboración de la Coordinadora de Talento Humano se utiliza esta

herramienta (Apéndice C) con el fin de tener información detallada y medible en cuanto a la gestión de los subprocesos del talento humano.

El instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso se encuentra dividido por los siete subprocesos de la GTH, que han sido descritos anteriormente. A su vez, cada subproceso se divide en una serie de ítems, los cuales se califican teniendo en cuenta los criterios presentados en la figura 16.

Figura 16.

Criterio de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH.

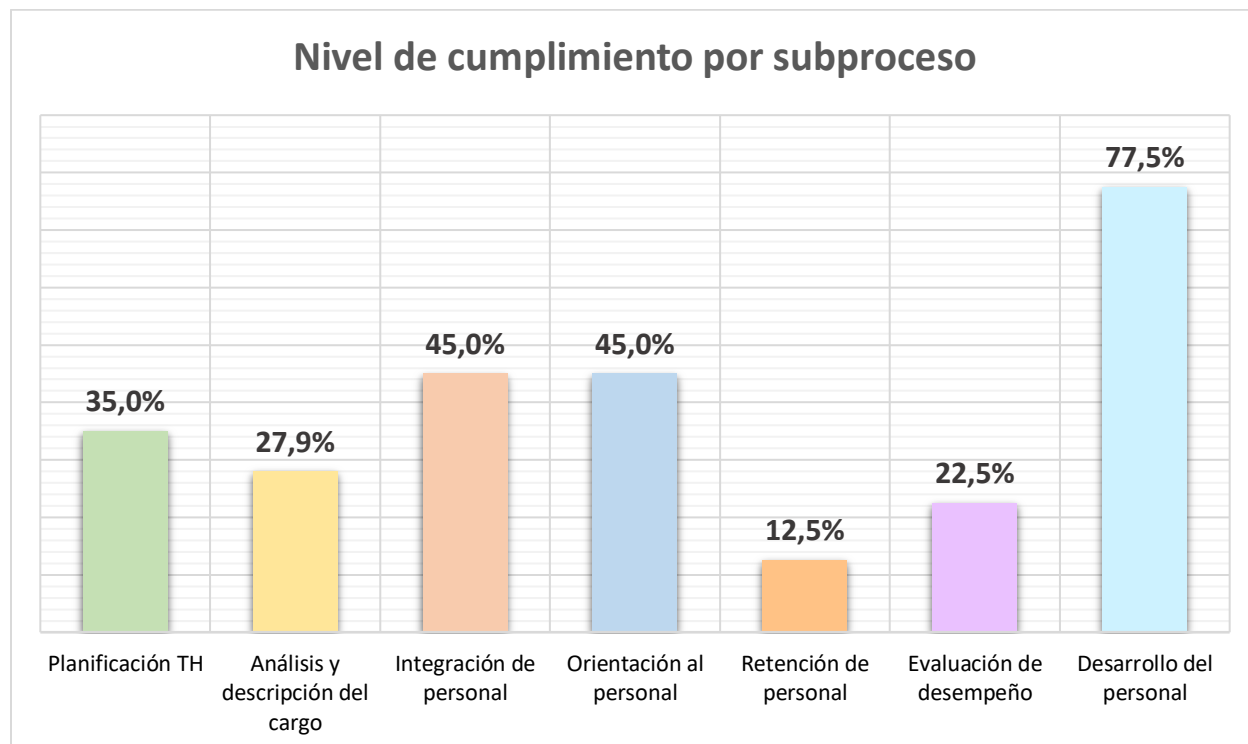
Cada ítem deberá ser calificado teniendo en cuenta:			Resultado	Vr. En %
4	Se cumple completamente		Excelente	> 90%
3	Se cumple en alto grado		Bueno	> 75% ≤ 90%
2	Se cumple parcialmente		Aceptable	> 50% ≤ 75%
1	En proceso de cumplimiento		Regular	> 25% ≤ 50%
0	No cumple		Deficiente	≤ 25%

Luego de otorgar una calificación a cada ítem, explicando en el mismo archivo (Apéndice C) la razón para su ponderación, se procede a calcular el porcentaje de cumplimiento de cada subproceso, obteniendo finalmente los resultados de la figura 17.

A partir de estos resultados, se asigna un peso porcentual igual para cada subproceso, pues se considera que todos tienen el mismo nivel de importancia, por lo tanto, se toma el promedio del porcentaje de cumplimiento de cada subproceso para establecer el porcentaje total de cumplimiento del proceso de gestión de talento humano en Transportes Piedecuesta S.A.

Figura 17.

Resultados instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.



De este modo, en la tabla 7 se aprecia que el porcentaje de cumplimiento del proceso de GTH en dicha organización se encuentra en 37,92%. Además, los subprocesos más críticos son aquellos que se califican como deficientes por obtener un resultado igual o inferior a 25%, es decir, la retención de personal con 12,5% y la evaluación de desempeño con 22,5%. Le siguen los subprocesos calificados como regulares, los cuales se encuentran entre 25% y 50%, es decir, el análisis y descripción de cargos con 27,9%, la planificación de TH con 35%, integración de personal y orientación al personal, ambas con 45%. Por último, el subproceso que más resalta es el desarrollo del personal con un resultado de 77,5%, calificado como bueno, ya que se encuentra en el rango entre 75% y 90%.

Tabla 7.*Resultados obtenidos del instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH*

Subproceso	% Total del cumplimiento del subproceso
Planificación TH	35,0%
Análisis y descripción del cargo	27,9%
Integración de personal	45,0%
Orientación al personal	45,0%
Retención de personal	12,5%
Evaluación de desempeño	22,5%
Desarrollo del personal	77,5%
% Cumplimiento del proceso GTH	37,92%

5.2.7 Análisis de información cuantitativa

En esta etapa se revisa información con el fin de realizar un análisis cuantitativo que sustente la problemática encontrada anteriormente. Para ello, se ha utilizado la información recolectada durante la etapa de revisión documental y la entrevista con la Coordinadora de Talento Humano. Dicha información ha sido validada y clasificada, según cada subproceso de GTH y se presenta en la tabla 8.

Tabla 8.*Análisis de información cuantitativa*

Subproceso	Observaciones
Planificación TH	<p>El análisis cuantitativo se hace con información recolectada desde el 1 de enero de 2020 hasta el 29 de febrero de 2020, obteniendo los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se crearon 3 cargos nuevos -Se abrieron 48 vacantes -De las 33 personas retiradas, el 36,3% laboraron menos de 1 año en la empresa. -Mediante el sistema de Neogestión se cuenta con un método para establecer el índice de ausentismo, el cual debe ser alimentado por cada jefe de la unidad de negocio. Sin embargo, dicha tarea no se cumple y por tal motivo el índice generado se considera erróneo <p>El índice de accidentalidad en el mes de enero de 2020 es de 1.84% y en el mes de febrero 0.75%</p>
Análisis y descripción del cargo	<p>Los manuales de perfil de cargo describen el 92% de la cantidad de cargos actuales.</p> <p>El 100% de los manuales de perfil de cargo disponibles requieren actualización y ajustes.</p>
Integración de personal	<p>El análisis cuantitativo se hace con información recolectada desde el 1 de enero de 2020 hasta el 29 de febrero de 2020, obteniendo los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El banco de hojas de vida de la empresa cuenta con aproximadamente 900 historias laborales de posibles candidatos para los cargos de toda la empresa -De las 48 vacantes generadas el 80% se ocuparon en menos de 1 semana. -No se realizan evaluaciones del proceso selección
Orientación al personal	<p>El análisis cuantitativo se hace con información recolectada desde el 1 de enero de 2020 hasta el 29 de febrero de 2020, obteniendo los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -De las 103 que han sido contratadas o a las cuales se les ha renovado contrato, 100% han recibido inducción y reinducción, es decir que ese indicador se está cumpliendo a cabalidad
Retención de personal	<p>Nunca se ha aplicado una evaluación de clima laboral que mida la satisfacción de los trabajadores en la organización.</p> <p>En 2019 se realizaron 4 actividades para celebrar: día de la madre, día del padre, Halloween (para niños menores a 12 años) y Navidad (Entrega de anchetas). Sin embargo, no se cuenta con un plan diseñado con anticipación.</p>

Continuación Tabla 8.*Análisis de información cuantitativa*

Subproceso	Observaciones
Evaluación de desempeño	En 2019 se aplica la evaluación de desempeño al 100% del personal, la cual es aplicada por el jefe del proceso, dependiendo el nivel del cargo. Sin embargo, los resultados se presentan de forma individual y no existe metodología para tabularlos y sacar conclusiones grupales.
Desarrollo del personal	<p>Según el plan de capacitación elaborado para 2019, se programaron 8 capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio al cliente: dirigida a personal de las áreas de transporte especial, contabilidad, estación de servicios, CISM, CISA, tesorería, almacén y talento humano, es decir el 15,8% de los empleados. -Líderes en seguridad y salud: dirigida a personal de sistemas de gestión y transporte especial, es decir el 4,2% del personal -Auditores internos: dirigida a personal de sistemas de gestión, es decir el 1,5% de los empleados -Excel: dirigida a personal de sistemas de gestión, contabilidad, estación de servicios, seguridad y tráfico, CISM, CISA, almacén y transporte de carga, es decir el 18,3% del personal. Pólizas: dirigida a personal de jurídica, seguridad y tráfico, transporte de carga y transporte especial, es decir el 7% de los empleados -Syscom: dirigida a personal de sistemas de gestión y contabilidad, es decir 2,5% de los empleados -Mercadeo digital: dirigida a sistemas de gestión y comercial, es decir el 1,85% de los empleados -Seguridad vial: dirigida al 100% del personal <p>Se ejecutaron el 100% de las capacitaciones programadas. En las primeras 7 participó la totalidad del personal y en la última se contó con una participación del 80%</p> <p>En cuanto a formación, de los 431 trabajadores, solo el 13% han tenido acceso a la educación superior (técnica, tecnología, profesional, posgrado), de los cuales ninguno ha recibido algún tipo de formación por parte de la empresa.</p>

5.2.8 Conclusiones del diagnóstico

En este apartado se presentan los resultados de la información obtenida en luego de la revisión documental, la entrevista, la aplicación del instrumento de evaluación al proceso de GTH y el análisis de información cuantitativa en Transportes Piedecuesta S.A, a partir de los cuales se puede decir que:

-El análisis de la evaluación de los subprocesos en la organización arroja un porcentaje de cumplimiento del 37,92%, esto evidencia la inadecuada GTH, siendo la retención del talento humano y la evaluación de desempeño, los subprocesos más críticos con un 12,5% y 22,5% respectivamente.

-El procedimiento de gestión del talento humano (P-TH-01), la cuarta sección donde se describe el desarrollo del procedimiento no se encuentra dividida en subprocesos sino en actividades, las cuales no describen adecuadamente la manera en la cual se lleva a cabo el proceso, razón por la cual es pertinente la actualización.

-En gran parte de la documentación del proceso se encuentran inconsistencias entre los descrito y la forma en cómo se lleva a cabo el proceso realmente.

-No se ha establecido un sistema de indicadores que mida y cuantifique la efectiva gestión del talento humano. Se cuenta con un módulo para establecer el índice de ausentismo, sin embargo, el seguimiento a este indicador está cargo del área de Sistemas de Gestión, por lo que no será tema de intervención en el plan de mejoramiento.

-No existe un plan carrera para suplir las vacantes con personal interno de forma rápida.

-El 100% (75) de los manuales de perfil de cargo con los que se cuenta actualmente deben ser actualizados y adicionalmente se deben crear 6 perfiles para cargos que aún no cuentan con

dicho documento. Se requieren las siguientes acciones: modificación de diseño, cambio de codificación, revisión del proceso, revisión del objetivo, revisión de educación y formación, ajuste de la convalidación, inclusión de cuadro de habilidades y revisión de responsabilidades y funciones.

-El formato de entrevista a aspirantes no es el adecuado; además, su diligenciamiento se realiza de forma manual, lo que impide llevar un registro adecuado del proceso.

-Las pruebas psicológicas y psicotécnicas que se aplican actualmente son tercerizadas, por lo que el área de Talento Humano solo recibe las conclusiones de las mismas. Por lo tanto, no serán tema de intervención en el plan de mejoramiento.

-La matriz de identificación de cargos críticos para establecer las visitas domiciliarias solo presenta 57 de los 81 cargos existentes, razón por la cual debe ser actualizada.

-No se realizan evaluaciones del subproceso selección, que permita establecer los resultados del mismo. Además, se considera necesario actualizar algunos ítems del reglamento interno.

- Los temas a tratar en la inducción y reinducción, definidos en el registro diseñado para tal fin, no se aplican en su totalidad. Además, gran parte de la temática está enfocada en el servicio de transporte metropolitano, sin tener en cuenta que en esta actividad participan empleados de todos los cargos. Así entonces podría realizarse una propuesta para mejorar la metodología establecida.

-No se cuenta con una herramienta que permita evaluar el clima laboral, por ende, se desconocen los problemas presentes. Tampoco existe un plan de bienestar laboral donde se programen anualmente las actividades en beneficio del trabajador y su núcleo familiar.

-Los salarios son establecidos de forma subjetiva, sin que se cuente con una estructura salarial clara, basada en los niveles de cada cargo. Tampoco se establece un plan de incentivos o condiciones en las cuales un empleado pueda obtener una mejora salarial, lo cual podría generar una motivación en los mismos.

-Teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño que se aplica actualmente es subjetiva, se considera necesario diseñar e implementar un programa que permita alinear la misión, visión, metas y objetivos de la organización con las competencias, habilidades y resultados del colaborador; esta evaluación del desempeño podría ser de 360° o 180°.

- Se evidencia que el desarrollo de personal es el subproceso que mejor se gestiona en la organización, con un 77,5% de cumplimiento en el instrumento de evaluación. Sin embargo, es necesario aclarar que se debe actualizar, modificar y ordenar estos documentos. Además, se deben mejorar los canales de comunicación con el empleado, de forma que sienta confianza a la hora de expresar sus necesidades de capacitación.

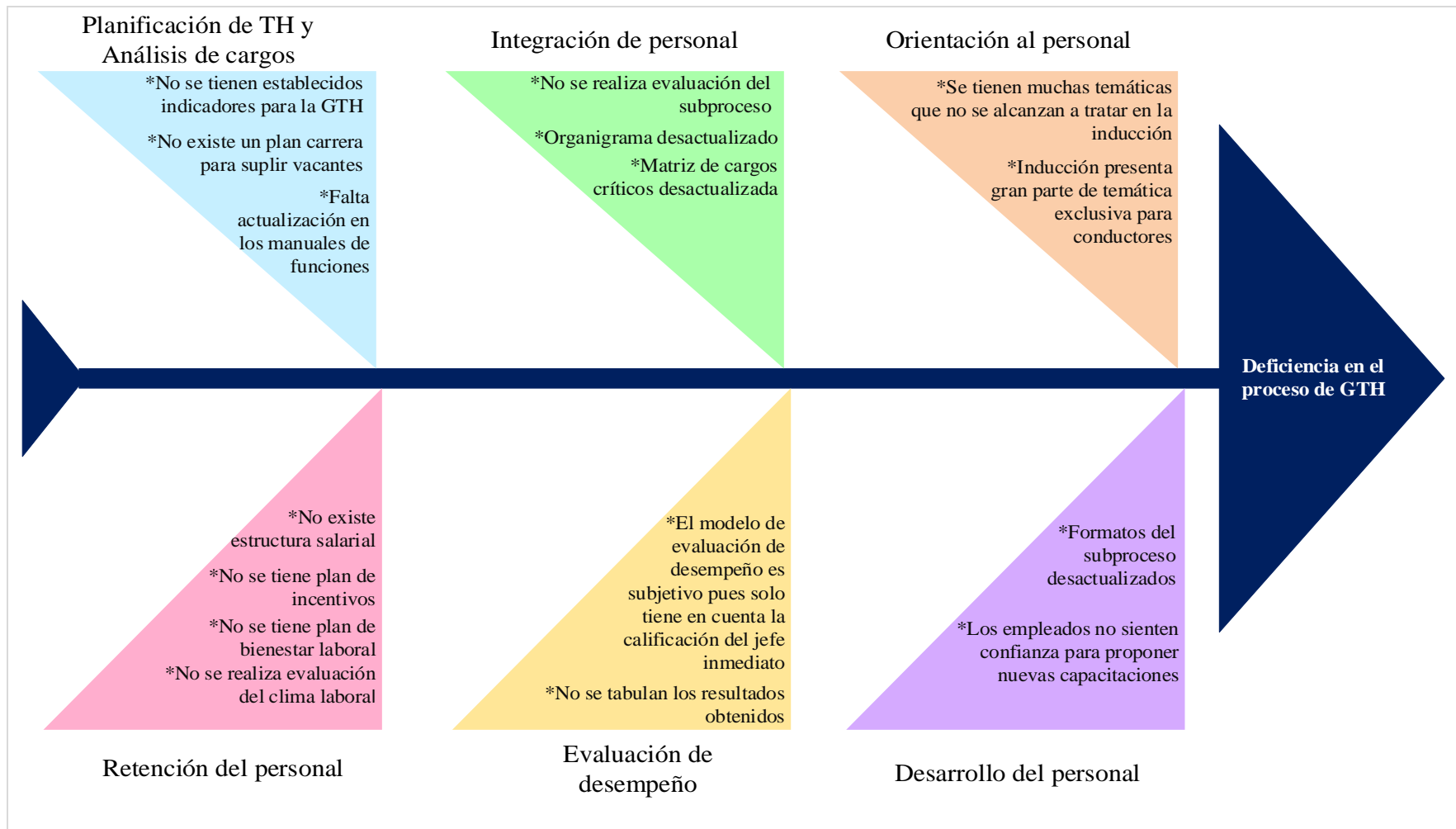
- Dado que no es correcta la manera en la cual se están llevando a cabo los subprocesos de la gestión del talento humano se deben mejorar, estandarizar y documentar los mismos.

Con la información recopilada hasta el momento se procede a elaborar el diagrama de Ishikawa, una herramienta de ingeniería de calidad, la cual hace posible reunir todas las ideas para el diagnóstico de un problema. Aunque en principio la herramienta se divide en seis categorías como máquina, materiales, mano de obra, medio ambiente, método y medidas, en algunas ocasiones es posible su modificación con el fin de contextualizar una situación diferente (Lesmez, 2018).

En este caso la herramienta se ha adaptado para que su forma sea más coherente con el problema analizado, como se muestra en la figura 18.

Figura 18.

Diagrama de Ishikawa



6. Formulación del plan de mejoramiento

Al finalizar el diagnóstico del proceso de GTH en Transportes Piedecuesta S.A., se han detectado falencias en la organización, control y ejecución de actividades relacionadas con este proceso, por lo anterior, es necesario tomar medidas a corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar la administración del recurso humano.

Así entonces se han formulado diversas propuestas de mejora teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico anterior. Luego, con el propósito de conocer el concepto por parte de la empresa respecto a dichas propuestas, se realiza una reunión con la Coordinadora de Talento Humano, quien es la encargada de revisar la viabilidad de cada una de ellas.

Según lo anterior, en las figuras 19 y 20 se observa el diseño del plan de mejoramiento (Apéndice D), en un formato que define los problemas identificados para cada subproceso y la propuesta de mejora correspondiente. Además, muestra las fechas de inicio y fin para el diseño e implementación de las mismas, así como el concepto definitivo por parte de la empresa. Cabe resaltar que la ejecución de cada propuesta es el resultado del trabajo en equipo entre el practicante y la Coordinadora de Talento Humano, quien ha mostrado gran disposición para participar en el diseño e implementación de las mismas.

De esta forma, se ha determinado que las propuestas relacionadas con plan carrera, estructura salarial y plan de incentivos no se consideran prioritarias en la organización y, por el contrario, en el tema de compensación salarial existe una gran sensibilidad, más aún, teniendo en cuenta la situación que afronta la empresa luego de las consecuencias originadas a causa del COVID-19.


Figura 19.

Plan de mejoramiento I del proceso e GTH en Transportes Piedecuesta S.A.

Plan de mejoramiento para la Gestión del Talento Humano en Transportes Piedecuesta S.A.					
Elaboró	Wendy Nathalia Mantilla Torres	Supervisó	Ana Mireya Cuadros Rojas		
Subproceso de la GTH	Problemas identificados	Propuesta de mejora	Inicio	Fin	Concepto por parte de la empresa
Planificación del TH	Déficit en la administración de la información del proceso de GTH.	Estructuración y actualización del procedimiento de gestión del talento humano (P-TH-01) y demás documentos inherentes al proceso.	10/12/2020	14/12/2020	Aprobado
	No se han establecido indicadores de gestión para los subprocesos de GTH.	Diseño e implementación de indicadores de gestión que permitan realizar el seguimiento a los subprocesos de la GTH.	14/12/2020	19/12/2020	Aprobado
	El organigrama se encuentra desactualizado.	Actualización y estructuración del organigrama.	19/10/2020	23/10/2020	Aprobado
	No existe un plan carrera dentro de la organización	Diseño de un plan carrera	-	-	Rechazado
Análisis y descripción del cargo	Los manuales de perfil de cargo están desactualizados y algunos cargos no cuentan con el mismo.	Reestructuración y actualización de los manuales de perfil de cargo	1/09/2020	30/12/2020	Aprobado
Integración de personal	Falta estandarización en el formato de la entrevista de selección de personal	Estandarización del formato de entrevista de selección de personal	26/10/2020	31/10/2020	Aprobado

Figura 20.

Plan de mejoramiento II del proceso e GTH en Transportes Piedecuesta S.A.

Plan de mejoramiento para la Gestión del Talento Humano en Transportes Piedecuesta S.A.			 Transpiedecuesta S.A.		
Elaboró	Wendy Nathalia Mantilla Torres	Supervisó	Ana Mireya Cuadros Rojas		
Subproceso de la GTH	Problemas identificados	Propuesta de mejora	Inicio	Fin	Concepto por parte de la empresa
Orientación al personal	Falencias en la inducción de personal e inducción al cargo	Diseño y formulación del procedimiento de orientación al personal.	11/01/2021	14/01/2021	Aplazado (COVID)
		Diseño de herramienta para registro de inducción al cargo	11/01/2021	14/01/2021	Aprobado
Retención de personal	No se cuenta con una herramienta que permita evaluar el clima laboral	Diseño de una herramienta ofimática para la medición del clima laboral.	21/12/2020	26/12/2020	Aprobado
	No existe un plan de bienestar laboral donde se programen anualmente las actividades	Diseño de un plan de bienestar para el año 2021	28/12/2020	2/01/2021	Aprobado
	No se cuenta con una estructura salarial clara	Diseño de un sistema de compensación acorde a las necesidades de la empresa.	-	-	Rechazado
	No se cuenta con un plan de incentivos	Diseño de un plan de incentivos al personal.	-	-	Rechazado
Evaluación de desempeño	Falencias en la aplicación de la evaluación de desempeño	Diseño e implementación de un programa de evaluación de desempeño	15/11/2020	31/12/2020	Aprobado
Desarrollo del personal	No se cuenta con una herramienta para identificar las necesidades de capacitación	Diseño de una herramienta para identificación de necesidades de capacitación	2/12/2020	5/12/2020	Aprobado
	El plan de capacitación requiere ajustes y actualización	Diseño del plan de capacitación 2021	2/01/2021	8/01/2021	Aprobado

No obstante, han sido aprobadas otras mejoras en el ámbito de retención de personal, más exactamente en la medición del clima laboral y diseño de un plan de bienestar.

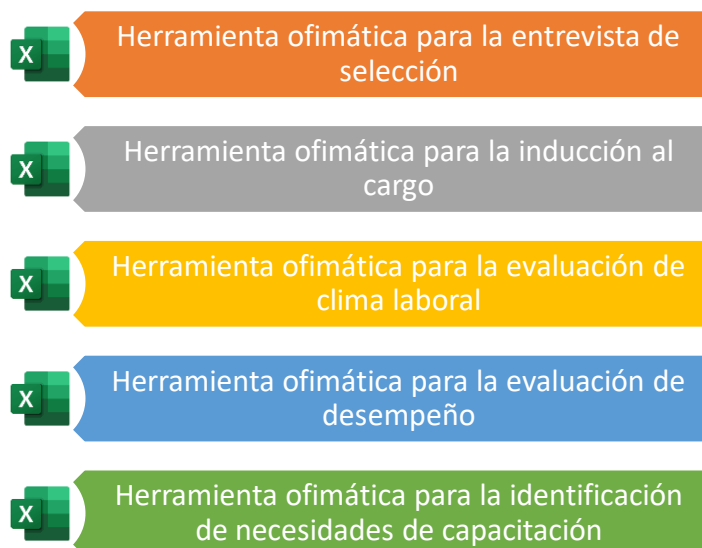
Así mismo, aunque el diseño del plan carrera no ha sido aprobado, otras propuestas correspondientes a planificación de TH han sido altamente aceptadas; entre ellas la actualización del formato P-TH-01, el diseño de un sistema de indicadores de gestión y la actualización del organigrama. Por otra parte, las propuestas referentes a análisis y descripción del cargo, integración de personal, orientación al personal, evaluación de desempeño y desarrollo de personal han sido aprobadas, e incluso algunas ya han sido implementadas.

7. Diseño de herramientas ofimáticas

Luego de la formulación del plan de mejoramiento descrito en el capítulo anterior, se procede al diseño de herramientas ofimáticas que contribuyan con el fortalecimiento de los subprocesos de la GTH. En la figura 21 se observan las herramientas que se han entregado a la organización.

Figura 21.

Lista de herramientas ofimáticas diseñadas para Transportes Piedecuesta S.A.

**7.1 Herramienta ofimática para la entrevista de selección**

La herramienta ofimática para la entrevista de selección (Apéndice E) se divide en ocho partes como se muestra en las figuras 22 y 23. En la primera parte, se relacionan los datos básicos del aspirante: cargo al que aplica, nombre, nivel de estudio, profesión, experiencia, estado civil y lugar de residencia. En segundo lugar, se toman los datos correspondientes a nombre y profesión del padre, la madre y la pareja, así como la cantidad de hermanos e hijos; además se solicita el nombre y la edad de cada uno de los hijos. En tercer lugar, se solicita al aspirante que mencione sus tres últimas experiencias laborales, incluyendo lugar, funciones, tiempo que laboró, entre otras.

Figura 22.*Formato de entrevista. Primera parte***Formato de entrevista**

Fecha de entrevista	
---------------------	--

1. Datos generales:

Cargo Aplicado:	-
Nombres y Apellidos:	-
Nivel de estudio:	Seleccione...
Profesión/Ocupación:	-
Años de Experiencia Laboral:	-
Estudios Adicionales:	-
Estado civil:	Seleccione...
Lugar de residencia:	-

2. Datos demográficos:

Nombre del padre	-
Profesión u ocupación del padre	-
Nombre de la madre	-
Profesión u ocupación de la madre	-
Cantidad de hermanos	-
Nombre de la pareja	-
Profesión u ocupación de la pareja	-
Cantidad de hijos	-
Nombre del hijo/a - Edad	-
Nombre del hijo/a - Edad	-
Nombre del hijo/a - Edad	-
Nombre del hijo/a - Edad	-
Nombre del hijo/a - Edad	-

3. Experiencia del aspirante:

Menciones sus últimas 3 experiencias laborales	-
Menciones sus últimas 3 experiencias laborales	-
Menciones sus últimas 3 experiencias laborales	-

Figura 23.*Formato de entrevista. Segunda parte***4. Formación del aspirante**

Mencione los detalles de la formación formal	-
Mencione los detalles de la formación no formal	-

5. Competencias y/o habilidades del aspirante:

Aspectos a resaltar	-
Aspectos a mejorar	-
Competencia	Nivel (1-Bajo / 2-Regular / 3-Alto)
Trabajo en equipo	Seleccione...
Trabajo bajo presión	Seleccione...
Liderazgo	Seleccione...
Iniciativa	Seleccione...
Planificación estratégica	Seleccione...
Capacidad para aprender	Seleccione...
Resolución de conflictos	Seleccione...
Orientación al cliente	Seleccione...
Dinamismo	Seleccione...
Autocontrol	Seleccione...

6. Expectativas de desarrollo profesional del aspirante

Corto plazo	-
Largo plazo	-

7. Otros datos

Mencione un momento en su vida laboral en que haya cometido un error y cómo lo solucionó	-
¿Por qué dejó el trabajo anterior?	-
¿Qué le llama la atención de la empresa	-
Motivo para trabajar en la empresa	-
Aspiración salarial	-

Figura 24.*Formato de entrevista. Tercera parte*

8. Desempeño en la entrevista	Nivel (1-Bajo / 2-Regular / 3-Alto)
<i>Posee las competencias adecuadas para el trabajo</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Se expresa de manera clara y coherente con una secuencia clara y lógica</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Demuestra poder de convencimiento</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Demuestra contar con iniciativa y energía para mantener un alto nivel de actividad y productividad</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Inspira liderazgo individual hacia el logro de metas colectivas</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Mantiene contacto visual con el entrevistador</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Su presentación personal es adecuada</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Demuestra interés y respeto por la gente</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Demuestra que puede solucionar problemas bajo presión</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Demuestra tener energía positiva y control emocional</i>	<i>Seleccione...</i>
<i>Tiene interés por actualizarse</i>	<i>Seleccione...</i>
Calificación obtenida	#¡DIV/0!

Entrevistador	-
Cargo	-

En cuarto lugar, se encuentra el espacio para mencionar detalles importantes sobre la formación que ha recibido el aspirante.

El quinto ítem se relaciona con las habilidades y competencias, donde el candidato menciona los aspectos a resaltar y los aspectos a mejorar. Luego, se consulta al aspirante sobre el nivel que posee en las competencias generales en la organización. Estas competencias se miden de forma cuantitativa de 1 a 3, donde 1 es bajo y 3 es alto.

En la siguiente parte se indican las expectativas de desarrollo profesional a corto y largo plazo del aspirante. Además, se deja un espacio para preguntas varias que pueden ser relevantes a la hora de tomar una decisión sobre la contratación.

Por último, el entrevistador debe otorgar una calificación basada en el desempeño del candidato durante la entrevista. Para ello se deben evaluar once aspectos teniendo en cuenta la escala descrita anteriormente. La calificación final es el promedio de dichas calificaciones.

Finalmente, se deja registro del nombre del evaluador o evaluadores y el cargo que ocupan dentro de la organización. Cabe resaltar que, si el aspirante es contratado este formato se adjunta a la carpeta de soporte, junto con la hoja de vida y demás documentación.

7.2 Herramienta ofimática para la inducción al cargo

Si bien el subproceso de integración de personal es un paso clave para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo, no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la inducción al cargo se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.


En ese sentido, la inducción al puesto de trabajo se centra en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso. Su objetivo es lograr una mejor adaptación al nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa. Esto se traduce en un mejor desempeño y se corre un menor riesgo que la persona deserte durante los primeros días de labor (Naranjo, s.f.).

Por esta razón se diseña un formato que sirva como soporte para la entrega del cargo (Apéndice F). Como se muestra en la figura 23, primero se deben diligenciar los datos como fecha e identificación del cargo, así como las personas que lo entregan y lo reciben. En segundo lugar,

se deben detallar las funciones principales que se ejecutan en el puesto de trabajo. También es necesario especificar las tareas que se deben llevar a cabo para cumplir cada función.

Figura 25.

Formato de inducción al cargo

INDUCCIÓN AL CARGO			
TALENTO HUMANO			
	Código:	Vigente desde:	Versión:
	IC-TH-01	01/11/2020	1
Página: 2 de 2			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Fecha de inducción		Día	Mes
Nombre del cargo		Proceso o departamento	
Nombre de quién entrega		Nombre de quién recibe	
FUNCIONES DEL CARGO			
Función	Tareas a realizar	Entregado / Observación	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
INFORME DE ACTIVIDADES Y/O RECURSOS UTILIZADOS EN EL CARGO			
Actividad o Recurso	Descripción	Observación	
Correos o sistemas de información utilizados en el desarrollo de las funciones, objetivos de las mismas y claves de acceso.			
Comités en los cuales participa.			
Actividades pendientes por realizar a la fecha de entrega del puesto, con fechas de entrega y el estado de las mismas.			
Equipos y/o elementos de oficina asignados al cargo.			
Documentación, bases de datos, archivos y/o rutas de los archivos que se encuentran en equipo de cómputo relacionados con el cargo.			

Por último, se deben informar los datos importantes concernientes al puesto, entre ellos: correos, claves de acceso, actividades pendientes y su fecha de entrega, equipos y/o elementos asignados al cargo y rutas de documentación.

Adicionalmente, se deja el espacio para la firma de quién entrega, quién recibe y del jefe inmediato, siempre y cuando se considere que la entrega del cargo ha sido adecuada.

7.3 Herramienta ofimática para la evaluación de clima laboral

El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. De hecho, estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo (Consortio de organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa, 2009).

Así entonces, se ha diseñado una encuesta para evaluar el clima laboral basada en el cuestionario de Values Quality (Apéndice G), la cual consta de 57 ítems con cinco alternativas de respuesta que evalúa las dimensiones ilustradas en la figura 26.

Para salvaguardar la confidencialidad de las respuestas y que el empleado se sienta en confianza de expresar sus opiniones, el formato no incluye datos específicos como el nombre. No obstante, se solicitan otros datos como dependencia, edad y género, los cuales permiten centrar los planes de acción en una población específica, si es necesario.

Figura 26.*Dimensiones de evaluación de clima laboral*

En cuanto a la escala de medición, se han determinado cinco niveles para cada afirmación, donde 1 equivale a estar totalmente en desacuerdo y 5 corresponde a estar totalmente de acuerdo. La escala completa se presenta en la figura 27.

Figura 27.*Escala de medición para la evaluación de clima laboral*

ESCALA DE MEDICIÓN	
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Luego, se establecen ocho aspectos a evaluar para la dimensión de Medio Ambiente, la cual se centra en establecer las condiciones del sitio de trabajo del empleado.

En el caso de la dimensión de Trabajo en Equipo, se busca conocer el estado de las relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros de dependencia. Además, se pretende conocer el nivel de comunicación entre las áreas que conforman la organización.

En tercer lugar, se tiene la dimensión de Gestión Efectiva, que evalúa la relación entre el empleado y los miembros de la empresa con un nivel jerárquico superior; es decir, jefes de proceso y Gerente General. Otra dimensión importante es la de participación, que busca conocer la percepción del empleado respecto a la importancia que demuestra la empresa en sus opiniones e ideas.

La quinta dimensión es Recompensas y Reconocimiento, que es un punto crítico en muchas organizaciones, pues evalúa la percepción del empleado sobre las retribuciones que se le brindan. Después se encuentra la dimensión de Competencia, donde se analiza la capacidad de la organización para fomentar el desarrollo profesional de sus empleados.

Finalmente, la dimensión de Compromiso, mide el grado de satisfacción del trabajador por pertenecer a la organización.

Figura 28.*Dimensiones de la evaluación clima laboral. Primera parte*

CATEGORIA	#	FACTOR DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	
MEDIO AMBIENTE	1	Mi área de trabajo cuenta con un medio ambiente que contribuye a mi seguridad física		
	2	Mi área de trabajo está bien organizada y limpia		
	3	Cuento con el espacio suficiente en mi puesto de trabajo para realizar mis labores		
	4	Las condiciones físicas de trabajo están mejorando continuamente		
	5	En mi organización se hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo del equipo que utilizo		
	6	En mi organización se hace un gran trabajo de sustitución y modernización del equipo que utilizo		
	7	Cuento con los recursos físicos que necesito para mi trabajo eficientemente		
	8	Mi lugar de trabajo no es estresante		
TRABAJO EN EQUIPO	9	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo		
	10	Confío en la calidad del trabajo del personal de mi departamento		
	11	La gente en mi departamento trabaja bien en equipo		
	12	Todos los departamentos de la organización trabajan bien juntos		
	13	Los recursos físicos se reparten libremente en la organización		
	14	La comunicación de mi departamento es buena con las otras áreas de la organización		
	15	Mi departamento hace una valiosa contribución a la organización		
GESTIÓN EFECTIVA	16	Mi departamento cumple con los requerimientos de los clientes internos (compañeros) y externos de la organización		
	17	Me puedo comunicar efectivamente con la Gerencia		
	18	Mi departamento es liderado efectivamente		
	19	Confío en la Gerencia		
	20	La Gerencia tiene una buena comprensión de lo que pasa en mi departamento		
	21	El trato por parte de mi jefe inmediato es cordial y respetuoso		
	22	Mi jefe inmediato toma seriamente las sugerencias de sus subordinados		
	23	Existen coherencia entre los planteamientos hechos por la Gerencia y sus acciones		
	24	Mi jefe inmediato me asigna una apropiada cantidad de trabajo		
25	Mis datos personales son tratados de manera adecuada y de acuerdo a la normatividad establecida en materia de protección de datos personales			
PARTICIPACIÓN	26	La Gerencia mantiene a mi departamento informado acerca de lo que está sucediendo en la organización		
	27	La información es compartida libremente a lo largo de toda la organización		
	28	Mi organización me alerta para ayudar a mejorar el desarrollo de los procesos de mi trabajo		
	29	En mi departamento se tiene en cuenta a sus integrantes para la toma de decisiones importantes		
	30	Mi organización confía en mí en sus planes para el futuro		
	31	Se llevan a cabo las ideas que apporto para el mejoramiento en la calidad de mi trabajo		
	32	Mi organización es sensible con mis necesidades individuales		
	33	Mi desempeño se analiza conjunto con mi jefe, brindando la posibilidad de discutir los errores		

Figura 29.*Dimensiones de la evaluación de clima laboral. Segunda parte*

RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO	34	Mi organización reconoce mi contribución cuando los objetivos y metas se cumplen		
	35	Recibo una adecuada retroalimentación por las funciones que realizo		
	36	En mi departamento se destaca mi contribución en cuanto a los objetivos y metas alcanzados		
	37	Recibo la remuneración justa por mi trabajo		
	38	Los beneficios que me ofrecen en mi organización son satisfactorias		
	39	El desempeño de mi departamento se encuentra por encima del promedio comparado con otros departamentos		
	40	Se da mayor importancia al trabajo bien hecho que a los errores cometidos		
	41	Las promociones internas en mi organización se manejan de una manera justa		
COMPETENCIA	42	Tuve las habilidades que se requerían para este trabajo cuando fui contratado		
	43	Recibo la capacitación adecuada para estar actualizado en las habilidades que necesito para ser efectivo en mi trabajo		
	44	La capacitación es una prioridad en mi organización		
	45	Tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente		
	46	Mi trabajo es acorde con mis habilidades		
	47	Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo		
	48	Mi organización me ayuda a desarrollar y enriquecer mi carrera u ocupación		
	49	Considero que estoy entre los mejores en mi especialidad		
COMPROMISO	50	Estoy orgulloso de decir que trabajo en esta organización		
	51	Sobrepaso las expectativas que la organización tiene sobre mí		
	52	Estoy muy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo		
	53	Me gusta trabajar en esta organización		
	54	Me gusta mucho mi trabajo actual		
	55	Considero que cuento con una buena ética laboral		
	56	Mis planes son realizar mi carrera o enriquecerla en esta organización		
	57	Me siento orgulloso de trabajar en esta organización		

En la columna de color gris, se tiene una casilla de selección para cada ítem, y al colocar el concepto cualitativo automáticamente se diligencia la casilla blanca con el valor cuantitativo que corresponde a dicho concepto, para facilitar así la evaluación por parte del empleado, pues ellos mismos han manifestado su preferencia por este método de calificación. En la figura 30 se muestra un ejemplo de lo expuesto anteriormente.

Finalmente, en la figura 31 se observa la presentación de los resultados obtenidos en la evaluación, mencionando la cantidad de factores a evaluar, la puntuación máxima y la puntuación

obtenido, la cual se obtiene de la suma de puntos otorgador por el empleado. El valor en porcentaje es entonces la puntuación obtenida, dividida en la puntuación máxima y multiplicada por 100.

Figura 30.

Método de calificación para la evaluación de clima laboral

FACTOR DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	
Mi área de trabajo cuenta con un medio ambiente que contribuye a mi seguridad física	Totalmente de acuerdo	5
Mi área de trabajo está bien organizada y limpia	De acuerdo	4
Cuento con el espacio suficiente en mi puesto de trabajo para realizar mis labores	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Las condiciones físicas de trabajo están mejorando continuamente	En desacuerdo	2
En mi organización se hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo del equipo que utilizo	Totalmente en desacuerdo	1

Figura 31.

Presentación del resultado obtenido en la evaluación de clima laboral

3. RESULTADO OBTENIDO	
Cantidad total de factores	57
Calificación máxima por fator	5
Puntuación máxima	285
Puntuación obtenida	177
Valor en porcentaje	62%

7.4 Herramienta ofimática para la evaluación de desempeño

La herramienta ofimática que presentaba mayor prioridad dentro de los requerimientos de la organización, era la evaluación de desempeño (Apéndice H). De hecho, fueron programadas varias reuniones con el fin de discutir la metodología que más se adaptara a las características y

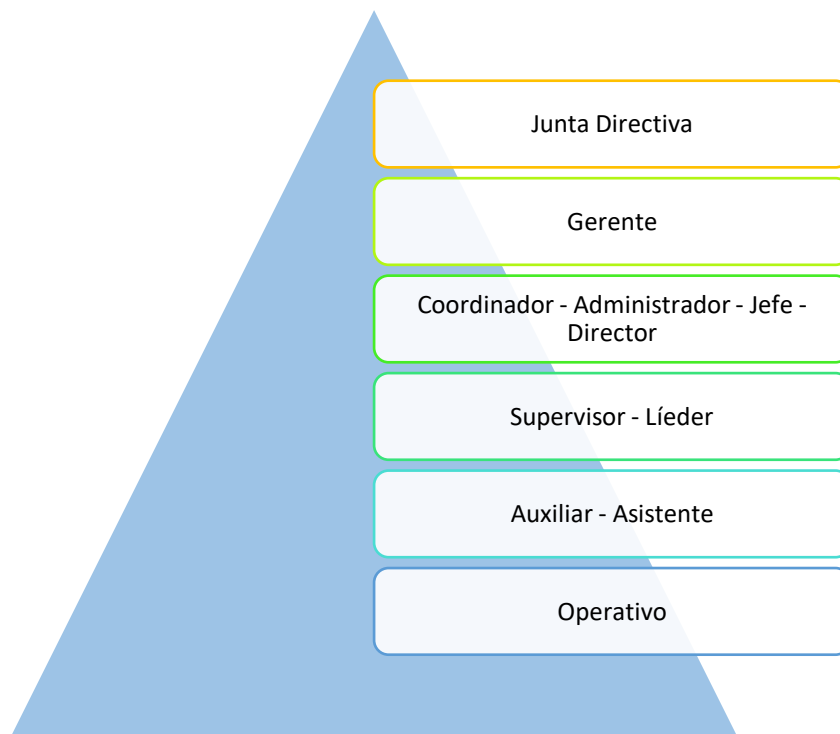
necesidades de la empresa y del talento humano. Luego de esto, se llega a la conclusión de establecer una metodología de evaluación 180° para los administrativos y de 90° para los operativos (conductores, mecánicos y promotores de servicio), esto debido a la cantidad de personal y su disponibilidad para la socialización de la nueva metodología.

En el caso de los trabajadores administrativos, se asigna una calificación por parte del jefe inmediato y otra por un par, que debe corresponder a la misma dependencia del evaluado.

Adicionalmente, se establecieron los aspectos a evaluar para cada competencia, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de la organización, como se muestran en la figura 32.

Figura 32.

Estructura jerárquica de Transportes Piedecuesta S.A



En este caso, se han establecido seis formatos, teniendo en cuenta la estructura anterior y los requerimientos del personal de cada nivel.

- Gerente
- Coordinador - Administrador - Jefe – Director
- Supervisor – Líderes – Auxiliar – Asistente
- Operativo de Transporte (Conductores)
- Operativo de CISA y CISM (Mecánicos)
- Operativo de EDS (Promotores de servicio)

En cuanto a la estructura de la herramienta, primero se cuenta con la sección para diligenciar los datos del evaluador y el evaluado. Luego se presenta la escala de medición que se utiliza en la calificación. En la figura 33 se observa que dicha escala consta de 4 criterios, donde 1 es bajo y 4 es muy alto. También se observa la descripción cualitativa de cada factor, con el objetivo de facilitar la calificación.

Figura 33.

Escala de medición para evaluación de desempeño

2. ESCALA DE MEDICIÓN		
Cada factor deberá ser calificado teniendo en cuenta:		
Muy alto	4	El desarrollo de la competencia se presenta de manera permanente, impactando significativamente la obtención de metas y logros esperados y agrega valor a los procesos generando un alto nivel de confianza.
Alto	3	El desarrollo de la competencia se presenta de manera permanente e impacta significativamente la obtención de metas y logros esperados.
Aceptable	2	El desarrollo de la competencia se presenta de manera intermitente, con un mediano impacto en la obtención de metas y logros esperados.
Bajo	1	El desarrollo de la competencia no se presenta con un impacto positivo que permita la obtención de las metas y logros esperados.

Como se menciona anteriormente cada formato cuenta con diferentes competencias e ítems a evaluar, teniendo en cuenta los requerimientos de cada nivel. La tabulación de la misma, se presenta en el apartado 8.6 del próximo capítulo, donde se explica detalladamente la implementación de esta herramienta.

7.5 Herramienta ofimática para la identificación de necesidades de capacitación

Entre las falencias que se detectaron en el diagnóstico del capítulo 6, se encuentra la carencia de un canal de comunicación con el empleado, de forma que sienta confianza a la hora de expresar sus necesidades de formación. Para ello, se ha diseñado una encuesta de identificación de necesidades de capacitación (Apéndice I). El objetivo es conocer cuáles habilidades y competencias, necesarias para el desempeño del cargo, son las que requieren mayor énfasis en el plan de capacitación que programará para 2021. En la figura 34 se observa la estructura de la herramienta.

Adicionalmente, esta herramienta se envía por el sistema de correspondencia interna de Neogestión, para que el personal proceda a su diligenciamiento y regrese el documento a través del mismo medio. Los formatos que se reciben son estudiados por el practicante y la Coordinadora de Talento Humano y se transforman en un uno de los insumos para la formulación del plan de capacitación del año 2021.

Figura 34.

Formato de identificación de necesidades de formación

FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN																																																																									
Estimado colaborador, esta encuesta nos permitira establecer las necesidades de formación para la próxima vigencia de acuerdo a las tareas propias del cargo y las habilidades requerida para ejecutarlo. Por favor diligenciarlo en su totalidad.																																																																									
FECHA: _____	NOMBRE COMPLETO: _____																																																																								
AREA: _____	CARGO: _____																																																																								
DESCRIBA LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE SU CARGO:																																																																									
1 _____																																																																									
2 _____																																																																									
3 _____																																																																									
4 _____																																																																									
5 _____																																																																									
A continuación encontrará una lista de habilidades de las cuales se pide marcar las que considera de mayor relevancia para ejecutar su cargo. Por favor marcar con la siguiente codificación: A: Alto - M: Medio - B: Bajo																																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">HABILIDADES BLANDAS</th> </tr> <tr> <th style="width: 50%;">NECESIDAD</th> <th style="width: 50%;">FACTOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Adaptación al cambio</td><td></td></tr> <tr><td>Asertividad</td><td></td></tr> <tr><td>Comunicación Asertiva</td><td></td></tr> <tr><td>Gestión del Tiempo</td><td></td></tr> <tr><td>Innovación</td><td></td></tr> <tr><td>Inteligencia Emocional</td><td></td></tr> <tr><td>Liderazgo</td><td></td></tr> <tr><td>Neuromarketing</td><td></td></tr> <tr><td>Planeación estrategica</td><td></td></tr> <tr><td>PNL Avanzado</td><td></td></tr> <tr><td>PNL basico</td><td></td></tr> <tr><td>Resolución de conflictos</td><td></td></tr> <tr><td>Servicio al cliente</td><td></td></tr> <tr><td>Técnicas de Negociación</td><td></td></tr> <tr><td>Toma de decisiones</td><td></td></tr> <tr><td>Trabajo en Equipo</td><td></td></tr> </tbody> </table>	HABILIDADES BLANDAS		NECESIDAD	FACTOR	Adaptación al cambio		Asertividad		Comunicación Asertiva		Gestión del Tiempo		Innovación		Inteligencia Emocional		Liderazgo		Neuromarketing		Planeación estrategica		PNL Avanzado		PNL basico		Resolución de conflictos		Servicio al cliente		Técnicas de Negociación		Toma de decisiones		Trabajo en Equipo		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">HABILIDADES DURAS</th> </tr> <tr> <th style="width: 50%;">NECESIDAD</th> <th style="width: 50%;">FACTOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ortografía y redacción</td><td></td></tr> <tr><td>Comprensión lectora</td><td></td></tr> <tr><td>Ingles basico</td><td></td></tr> <tr><td>Presupuesto</td><td></td></tr> <tr><td>Ventas efectivas</td><td></td></tr> <tr><td>Ingles basico</td><td></td></tr> <tr><td>Legislación Laboral</td><td></td></tr> <tr><td>logistica empresarial</td><td></td></tr> <tr><td>Presentación y Autocuidado</td><td></td></tr> <tr><td>ventas efectivas</td><td></td></tr> <tr><td>Correo Corporativo</td><td></td></tr> <tr><td>Excel</td><td></td></tr> <tr><td>Manejo base de datos</td><td></td></tr> <tr><td>Power Point</td><td></td></tr> <tr><td>Redes sociales</td><td></td></tr> <tr><td>Word</td><td></td></tr> </tbody> </table>	HABILIDADES DURAS		NECESIDAD	FACTOR	Ortografía y redacción		Comprensión lectora		Ingles basico		Presupuesto		Ventas efectivas		Ingles basico		Legislación Laboral		logistica empresarial		Presentación y Autocuidado		ventas efectivas		Correo Corporativo		Excel		Manejo base de datos		Power Point		Redes sociales		Word	
HABILIDADES BLANDAS																																																																									
NECESIDAD	FACTOR																																																																								
Adaptación al cambio																																																																									
Asertividad																																																																									
Comunicación Asertiva																																																																									
Gestión del Tiempo																																																																									
Innovación																																																																									
Inteligencia Emocional																																																																									
Liderazgo																																																																									
Neuromarketing																																																																									
Planeación estrategica																																																																									
PNL Avanzado																																																																									
PNL basico																																																																									
Resolución de conflictos																																																																									
Servicio al cliente																																																																									
Técnicas de Negociación																																																																									
Toma de decisiones																																																																									
Trabajo en Equipo																																																																									
HABILIDADES DURAS																																																																									
NECESIDAD	FACTOR																																																																								
Ortografía y redacción																																																																									
Comprensión lectora																																																																									
Ingles basico																																																																									
Presupuesto																																																																									
Ventas efectivas																																																																									
Ingles basico																																																																									
Legislación Laboral																																																																									
logistica empresarial																																																																									
Presentación y Autocuidado																																																																									
ventas efectivas																																																																									
Correo Corporativo																																																																									
Excel																																																																									
Manejo base de datos																																																																									
Power Point																																																																									
Redes sociales																																																																									
Word																																																																									
Relacione las capacitaciones adicionales que considere necesarias para la ejecución del cargo:																																																																									
1 _____																																																																									
2 _____																																																																									
3 _____																																																																									
Observaciones:																																																																									
_____ FIRMA DEL TRABAJADOR																																																																									

8. Implementación de las estrategias de mejora aprobadas

A continuación, se presenta el desarrollo y los resultados de la implementación de las propuestas de mejoramiento avaladas por la Coordinadora de Talento Humano y la Gerencia.

8.1. Actualización del procedimiento de Gestión de Talento Humano

El archivo con codificación P-TH-01, corresponde a la descripción de todas las actividades que maneja el área de talento humano en Transportes Piedecuesta S.A. Luego del diagnóstico descrito en el capítulo 6, se ha detectado la necesidad de actualizar diversos aspectos en este documento. Así entonces en el Apéndice J se observan resaltados los cambios que se han realizado en el documento.

-En el reclutamiento de hojas de vida se modifican las fuentes para obtener la información. Se incluye la opción de la página web, donde el aspirante puede enviar su hoja de vida por medio del módulo *Trabaje con nosotros*. Además, se incluyen otros motores de búsqueda como LinkedIn y redes sociales.

- En la actividad de selección se añade la nota sobre la verificación de novedades en el SIMIT por parte del área de seguridad.

-En la sección de inducción y reinducción del personal a la empresa y al cargo se incluyen las directrices de la nueva modalidad de inducción, la cual se realiza por medio de videos institucionales y se evalúa a través de un formulario de Google.

-En la sección de capacitación y entrenamiento del personal se incluye un nuevo procedimiento establecido por la Coordinadora de Talento Humano para este proceso.

-En la evaluación de desempeño del personal se estipula que en el formato P- TH-06, quedan registrados todos los detalles de dicha actividad.

-En la desvinculación de personal se incluye el proceso de retiro de claves con el área de TICS.

-En la actividad de nómina se hacen varias aclaraciones sobre liquidación de contratos, recobro de incapacidades, liquidación de vacaciones y liquidación de prestaciones sociales.

8.2 Actualización del organigrama

En el apéndice K, se muestra el organigrama actualizado, el cual está estructurado según los niveles jerárquicos de la organización y el tipo de proceso, es decir misional, estratégico y de apoyo. También se incluyen los cargos actualizados, tal como aparecen en el manual de perfil de cargo. Esta estructura atiende los requerimientos del área de Sistemas de Gestión.

8.3 Reestructuración de los manuales de perfil de cargo

Luego de las circunstancias relacionadas con el COVID-19 algunos cargos han sido modificados en cuanto a nombres y funciones. No obstante, se continúa con la cifra de 81 cargos. De este modo, en el apéndice L se encuentran todos los manuales de perfil de cargo, según las características que se muestran a continuación.

La nueva estructura del manual de perfil de cargo se muestra en la figura 35. En primer lugar, se tiene la identificación del cargo, después se establece el perfil que deben cumplir los candidatos al puesto, así como las condiciones que pueden convalidar la formación o la experiencia. Por ejemplo, si el perfil que se desea corresponde a un tecnólogo con 3 años de experiencia, la convalidación tendría dos opciones:

- Convalidación por formación: Profesional con 1 año de experiencia
- Convalidación por experiencia: Técnico con 5 años de experiencia

En tercer lugar, se mencionan las competencias básicas que requiere el cargo; en el caso de los niveles 1 y 2 se estipulan 6 competencias, mientras que en los niveles asistenciales solo se establecen 4. Estas competencias se pueden seleccionar basadas en el diccionario de competencias del apéndice M.

Otra característica de gran importancia en este documento es el objetivo del cargo, pues debe ser muy bien redactado para evitar situaciones de confusión en el trabajador.

Por otra parte, se presentan las funciones del cargo, para las cuales se hace uso de un método mixto con el fin de establecer las funciones actuales que se ejecutan en cada puesto de trabajo. Este método mixto se conformó por una observación directa al ocupante del cargo y una entrevista al jefe inmediato para complementar la información.

Finalmente, el área de Sistemas de Gestión solicita la inclusión de las funciones y responsabilidades relacionadas con HSEQ, SIPLAFT (Financiación del Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masivas) y BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Estas funciones son generales y han sido elaboradas por el Coordinador de Sistemas de Gestión de la empresa, teniendo en cuenta lo establecido en la norma.

Adicionalmente se deja el apartado de Autoridades y Responsables, donde se menciona la rendición de cuentas por equipos y materiales, informes y documentos, HSEQ y otros.

Por último, se deja un espacio para la firma del trabajador, la cual se gestiona al momento de firmar el contrato y socializar sus funciones. Para la elaboración de nuevos manuales se entrega el formato en blanco, tal como se presenta en el Apéndice N.

Figura 35.

Estructura inicial del manual de perfil de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Nombre del cargo				Reporta a			
Proceso				Cargos que le reportan			
Nivel del cargo				Naturaleza del cargo			
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>	Operativo <input type="checkbox"/>
PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS							
Educación	Primaria <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/>						
Formación							
Experiencia							
Convalidación							
Competencias básicas							
OBJETIVO DEL CARGO							
FUNCIONES DEL CARGO							
1.							

8.4 Formulación del programa de Inducción y Reinducción

De momento, por motivos de pandemia, la inducción se está realizando con videos institucionales a través de la página web. A partir de ellos se ha establecido un formato de Google para evaluar lo aprendido por los nuevos trabajadores. No obstante, dichos videos no manejan las temáticas adecuadas, ni dejan al empleado lo suficientemente familiarizado con la organización.

Para ello se ha sugerido a la organización un cambio en la metodología para que la actividad cumpla el objetivo planteado.

Sin embargo, por la situación actual y la incertidumbre generada por la pandemia del COVID-19 la propuesta sufrió varios aplazamientos que impidieron su implementación.

8.5 Diseño del plan de bienestar 2021

Un programa o plan de bienestar laboral es un grupo de medidas que implementa una empresa con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Al respecto, Chamorro (2016) dice que este programa, además de mejorar el clima laboral y fortalecer la integración entre los colaboradores, busca incrementar el bienestar de los empleados, incluyendo a sus familiares.

Así entonces, teniendo en cuenta los requerimientos de la empresa y un presupuesto asignado, se ha diseñado un plan de bienestar laboral para el año 2021 (Apéndice O). Este documento consiste en 24 actividades distintas:

- Aplicación de evaluación de clima laboral (inicial y final)
- Celebración de cumpleaños
- Agradecimiento por el servicio prestado a servidores antiguos

- Reconocimiento a la trayectoria laboral
- Reconocimiento a la profesión
- Día de la mujer
- Día del hombre
- Día de la madre
- Día del padre
- Amor y amistad
- Día de la Virgen del Carmen
- Halloween
- Novena navideña
- Feria de turismo
- Feria de vivienda
- Feria de educación
- Cuidados de la salud (jornadas saludables)
- Viernes saludable
- Premios por participación

En el archivo, se incluye también la descripción de la actividad, junto con un presupuesto basado en diversas cotizaciones y el diagrama de Gantt para visualizar el mes de ejecución.

8.6 Aplicación de la evaluación de desempeño laboral

Este proceso ha sido uno de los más productivos del presente proyecto, pues su ejecución implicó desde el diseño de la evaluación hasta la socialización de los resultados, como se observa en la figura 36.

Como se ha mencionado en el apartado 7.4 la evaluación de desempeño se aplica de acuerdo al nivel jerárquico de los trabajadores. Para ello se ha decidido implementar la herramienta por medio de formatos de Google, facilitando la tabulación de los resultados. Además, se ha establecido el protocolo para la ejecución de la actividad (Apéndice P).

Luego de finalizar la elaboración de los formatos, se procede a socializar la nueva metodología y el protocolo con los jefes de proceso y después, con el personal administrativo. También se presenta el cronograma de evaluación, a partir del cual se programan los evaluadores y evaluados para la metodología 180° (Apéndice Q).

Cuando se finaliza el periodo de aplicación de la evaluación se inicia la tabulación de los resultados. En este caso se obtiene una hoja de cálculo por cada tipo de formato establecido, es decir que se cuenta con seis hojas de resultados arrojadas por Google. Lo anterior se debe a que las competencias que se evalúan en cada formato varían dependiendo de los requerimientos del nivel jerárquico. Entonces, en el apéndice R se pueden visualizar los resultados a nivel grupal e individual de cada nivel jerárquico, proporcionando igualmente gráficos que comparan la media obtenida en el nivel jerárquico y el resultado de cada trabajador. También es posible realizar el filtro por cada dependencia de la organización.

Figura 36.

Pasos para la aplicación de la evaluación de desempeño laboral



Por ejemplo, si en la hoja nombrada como Ind-B-Jefe, se filtra por el nombre Adriana Lizeth Veloza Landazábal, se observa que la calificación obtenida en el aspecto de pensamiento estratégico fue de 3,2, mientras que el promedio en el nivel jerárquico fue de 3,0. Esto indica que su desempeño en esta competencia es aceptable.

Ahora bien, si se filtra nuevamente por el nombre de Ángel María Parra Gómez, se observa que su desempeño en el mismo criterio ha sido de 2,7, es decir más bajo que la media. Por lo tanto, se recomienda mejorar el desempeño en esta competencia.

Esto mismo sucede con las hojas con nombre Ind, mientras que las hojas nombradas como Gru, corresponden a los datos generales de cada nivel jerárquico

Así entonces, con los datos obtenidos, se han preparado presentaciones por cada trabajador, donde se explican nuevamente las competencias evaluadas y se presentan los resultados obtenidos.

Para felicitar o motivar al empleado, se personalizan los mensajes, dependiendo de la calificación obtenida. También se aclaran los aspectos en los cuales se puede mejorar el desempeño y se notifica si es pertinente la aplicación de un plan de mejoramiento o la concertación de compromisos con el jefe inmediato. En el apéndice S se pueden observar algunos ejemplos de las presentaciones elaboradas.

Finalmente, los resultados obtenidos se presentaron a la Gerencia General, en compañía de la Coordinadora de Talento Humano. En este informe se notifica que la evaluación ha sido aplicada a 280 empleados, quienes según los lineamientos cumplían los requerimientos para ser sometidos a evaluación. Además, el resultado general obtenido fue de 3,2 equivalente a un grado de cumplimiento de 80% y un nivel alto. Luego se muestran datos exactos del desempeño por competencia en cada nivel jerárquico.

A partir de estas cifras se han tomado determinaciones para intervenir algunas áreas que han presentado bajos rendimientos en la evaluación de desempeño. Esta presentación se puede observar en el apéndice T.

8.7 Diseño del plan de capacitación 2021

Según el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (2019), el plan de capacitación “es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo” (p.2).

Teniendo en cuenta lo anterior, se diseña un plan de capacitación y formación con vigencia 2021. Para ello se han tenido en cuenta diversos aspectos tratados en reuniones con el Coordinador de Sistemas de Gestión y la Coordinadora de Talento Humano.

-De la batería psicosocial aplicada en el año 2020 se detectaron necesidades de capacitación para algunas dependencias. Por ejemplo, liderazgo motivacional, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, inteligencia emocional, entre otras.

-Del formato de identificación de necesidades de formación y capacitación mencionado en el apartado 7.5, se detectaron otras necesidades como presupuesto, Excel, servicio al cliente, redacción y ortografía, seguros y pólizas, mecánica automotriz, entre otras.

-De una reunión con los jefes de proceso surgieron otras ideas de capacitación como tramites sobre pensión, finanzas del hogar, gestión de proyectos y gestión de indicadores.

-Por parte del Líder de Seguridad y Salud en Trabajo se solicitan otras formaciones relacionadas con el área, como medidas de bioseguridad, reentrenamientos de cursos de alturas, entre otros.

-Por solicitud del Líder Ambiental se programaron también capacitaciones sobre planes de contingencia, sistema global armonizado, plan de gestión de riesgo para manejo de vertimiento, sostenibilidad, entre otros.

-Por cumplimiento de norma BASC se requiere brindar capacitaciones en lavado de activos y financiación del terrorismo, políticas del SGCS BASC, prevención de adicciones al alcohol, drogas, juegos, y otros, aplicación de los procedimientos del SGCS BASC, entre otros.

Con todo esto, se procede a diseñar el plan de capacitación (Apéndice U) que cuenta con columnas que especifican el nombre de la capacitación, enforque, tiempo en horas, tipo de formación, modalidad, presupuesto y responsable. Luego se programa cada capacitación teniendo

en cuenta el mes y la dependencia. Por ejemplo, las capacitaciones de BASC se enfocan únicamente en la dependencia de Transporte de Caga; la formación de comercio electrónico se brinda solo para el área comercial.

Algunas capacitaciones ofrecidas por personal interno ya cuentan incluso con fecha programada, mientras que otras brindadas por personal externo quedan abiertas a disponibilidad de los capacitadores.

Otras formaciones, como el reentrenamiento de alturas, se programan dependiendo de la vigencia de los cursos del personal. Por esa razón, en el comentario de cada mes se dispone el nombre de la persona que debe recibir la capacitación.

Otro documento importante que se ha dejado a disposición de la empresa es el protocolo de capacitación, donde se describen todos los detalles del proceso y las plataformas disponibles para la formación, como por ejemplo Q10 (Apéndice V).

9. Diseño de indicadores de gestión

Toda organización debe planificar procesos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para mejorar continuamente la eficacia de los procesos y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por este motivo se ha diseñado un sistema de indicadores (Apéndice W) que se ajuste a las actividades que se ejecutan en el departamento de TH de Transportes Piedecuesta S.A.

Para la construcción de estos indicadores se tienen en cuenta los datos correspondientes a la hoja metodológica de indicadores:

- Subproceso
- Tema
- Tipo de indicador
- Nombre
- Objetivo
- Fórmula
- Periodicidad
- Meta
- Unidad de medida

En el apéndice W se observa la lista completa de indicadores, la cual tiene un enlace directo a una hoja de cálculo por cada indicador. Algunos indicadores marcados con amarillo cuentan con un cuadro adicional que funciona como base de datos para alimentar los indicadores. Así entonces, se presenta la lista de indicadores en las figuras 37, 38 y 39.

Figura 37.*Sistema de indicadores. Primera parte*

#	Tipo de indicador	Nombre	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Meta
1	Eficiencia	Manejo del presupuesto	Medir el grado de efectividad en el manejo de recursos	$\frac{\text{Presupuesto del área utilizado}}{\text{Presupuesto asignado al área}} \times 100$	Anual	<=100%
2	Eficacia	Tasa de renunciaciones en el primer año de vinculación	Establecer el porcentaje de renunciaciones de trabajadores con menos de un año de vinculación	$\frac{\text{Cantidad de renunciaciones definitivas de personal con menos de un año de vinculación}}{\text{Cantidad de trabajadores con menos de un año de vinculación}} \times 100$	Semestral	<10%
3	Eficacia	Actualización manuales de perfil de cargo	Establecer el porcentaje de manuales de perfil de cargo debidamente actualizados	$\frac{\text{Cantidad de manuales de perfil de cargo actualizados}}{\text{Cantidad de cargos activos}} \times 100$	Anual	100%
4	Eficacia	Tiempo de reclutamiento cargos administrativos	Determinar el tiempo promedio para cubrir vacantes de nivel jerárquico 2, 3 y 4	$\frac{\text{Sumatoria de días desde reclutamiento hasta contratación}}{\text{Cantidad de vacantes cubiertas}}$	Semestral	<14
5	Eficacia	Calidad en la selección (Personal administrativo)	Determinar la efectividad en el ingreso de personal administrativo a la organización	$\frac{\text{Cantidad de renunciaciones y terminaciones definitivas de contrato}}{\text{Cantidad de personas contratadas en el trimestre}} \times 100$	Trimestral	<5%
6	Efectividad	Calidad de la inducción	Medir la eficacia de la inducción brindada a los nuevos empleados	$\frac{\text{Cantidad de personas que apureban inducción}}{\text{Cantidad de personas contratadas en el mes}} \times 100$	Mensual	100%
7	Eficacia	Ejecución de la inducción al cargo	Determinar el porcentaje de empleados administrativos nuevos que reciben inducción al cargo	$\frac{\text{Cantidad de formatos de inducción al cargo diligenciados}}{\text{Cantidad de personas contratadas en el trimestre}} \times 100$	Trimestral	100%
8	Eficacia	Efectividad del periodo de prueba	Determinar el porcentaje de trabajadores que logran superar el periodo de prueba establecido	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores que superan el periodo de prueba}}{\text{Cantidad de personas contratadas con periodo de prueba}} \times 100$	Semestral	>90%

Figura 38.*Sistema de indicadores. Segunda parte*

#	Tipo de indicador	Nombre	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Meta
9	Eficacia	Cumplimiento del plan anual de bienestar	Determinar el cumplimiento de las actividades programadas en el plan anual de bienestar	$\frac{\text{Cantidad de actividades ejecutadas}}{\text{Cantidad de actividades proyectadas}} \times 100$	Anual	>=100%
10	Efectividad	Nivel de satisfacción con el clima organizacional	Medir el nivel de satisfacción relacionado con el clima organizacional	<i>Calificación promedio obtenida en la evaluación de clima organizacional</i>	Anual	>4
11	Eficacia	Cobertura de la batería psicosocial	Conocer el porcentaje de trabajadores que participan en la encuesta de batería psicosocial	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores encuestados}}{\text{Cantidad de trabajadores convocados a encuesta}} \times 100$	Anual	>90%
12	Efectividad	Categoría de riesgo	Conocer el nivel de riesgo de los trabajadores	$\frac{\text{Resultado batería anterior} - \text{Resultado batería nueva}}{\text{Resultado batería anterior}} \times 100$	Anual	>60%
13	Eficiencia	Cobertura de la evaluación de desempeño	Conocer el porcentaje de trabajadores cuyo desempeño es evaluado	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores evaluados}}{\text{Cantidad de trabajadores convocados para aplicación}} \times 100$	Anual	100%
14	Eficacia	Nivel de desempeño	Medir el nivel de desempeño de los trabajadores de la organización	<i>Calificación promedio obtenida en la evaluación de desempeño laboral</i>	Anual	>80%
15	Efectividad	Impacto del plan de mejoramiento	Medir el impacto del plan de mejoramiento en el desempeño de los trabajadores	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores que mejoraron el desempeño en la evaluación de seguimiento}}{\text{Cantidad de evaluaciones de seguimiento aplicadas}} \times 100$	Anual	>90%
16	Eficacia	Cumplimiento del plan anual de formación	Determinar el cumplimiento de las capacitaciones programadas en el plan anual de formación	$\frac{\text{Cantidad de capacitaciones ejecutadas}}{\text{Cantidad de capacitaciones proyectadas}} \times 100$	Anual	>=100%
17	Eficacia	Cumplimiento de los indicadores	Determinar el nivel de cumplimiento del sistema de indicadores de la Gestión del Talento Humano	$\frac{\text{Cantidad de indicadores Buenos o Excelentes}}{\text{Cantidad total de indicadores del proceso de Talento Humano}} \times 100$	Anual	>80%

En la figura 39 se muestra un ejemplo de la interfaz de la hoja de cálculo para uno de los indicadores, en este caso, para la actualización de perfil del cargo.

Figura 39.

Interfaz del sistema de indicadores

HOJA DE VIDA DE INDICADORES				
TALENTO HUMANO				
VIGENTE DESDE	1/12/2020	VERSIÓN	1	
NOMBRE DEL INDICADOR		OBJETIVO DEL INDICADOR		
Actualización manuales de perfil de cargo		Establecer el porcentaje de manuales de perfil de cargo debidamente actualizados		
TIPO DE INDICADOR	TENDENCIA ESPERADA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	
Eficiencia o recurso <input type="checkbox"/>	Creciente <input checked="" type="checkbox"/>	Porcentual	Mensual	<input type="checkbox"/>
Eficacia o resultado <input checked="" type="checkbox"/>	Decreciente <input type="checkbox"/>		Bimestral	<input type="checkbox"/>
Efectividad o impacto <input type="checkbox"/>	Estático <input type="checkbox"/>		Trimestral	<input type="checkbox"/>
FÓRMULA		META		
$\frac{\text{Cantidad de manuales de perfil de cargo actualizados}}{\text{Cantidad de cargos activos}} \times 100$		Excelente	100%	Semestral <input type="checkbox"/>
		Bueno	Entre el 95% y 99,9%	Anual <input checked="" type="checkbox"/>
		Malo	Menor al 95%	
PARÁMETROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cantidad de manuales de perfil de cargo actualizados	81			
Cantidad de cargos activos	81			
VALOR DEL INDICADOR	2019	2020	2021	2022
	100,0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Actualización manuales de perfil de cargo

Año	Valor
2019	100,0%
2020	0,0%
2021	0,0%
2022	0,0%

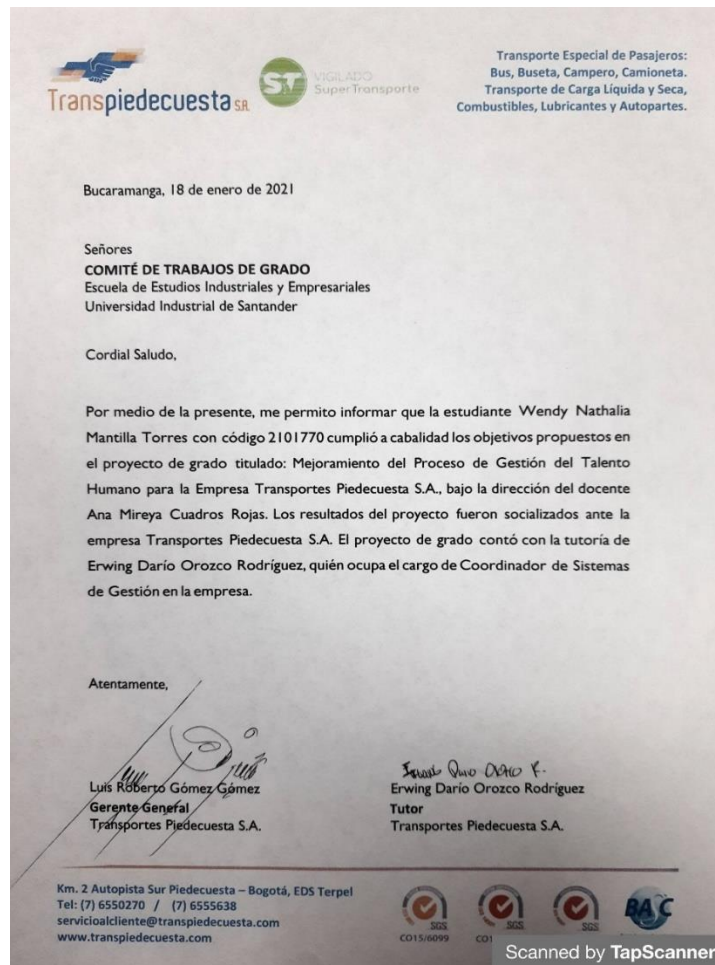
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
OBSERVACIONES				

10. Socialización de resultados

Luego culminar las propuestas de mejora, se procede a socializar con el nivel gerencial los resultados de la implementación correspondiente. Como evidencia se presenta en la figura 40 la carta de aceptación del cumplimiento de objetivos (Apéndice X) .

Figura 40.

Carta de cumplimiento de objetivos



11. Conclusiones

El presente proyecto surge de la necesidad por parte de Transportes Piedecuesta S.A. de intervenir los aspectos concernientes a la gestión del talento humano, dado que su gran crecimiento en los últimos años ha exigido la reestructuración y actualización de este proceso.

Por esta razón, se parte de un diagnóstico que permite establecer el estado del proceso antes de la intervención. Con los resultados de este análisis se logra determinar un porcentaje global de cumplimiento del proceso de GTH del 37.92%, siendo la retención de personal, la evaluación de desempeño y el análisis y descripción de cargos, los aspectos críticos que requieren mejoras urgentes.

En ese orden de ideas, se formula un plan de mejoramiento basado en las falencias detectadas, el cual abarca todos los subprocesos mencionados a lo largo del presente escrito.

En el caso de la planificación del talento humano se ha actualizado el documento que describe detalladamente las actividades ejecutadas por el departamento de talento humano de esta organización. También se ha establecido un sistema de indicadores completo que le permite al encargado del área medir, realizar seguimiento y evaluar la eficiencia del proceso. Adicionalmente se ha actualizado el organigrama de la empresa, teniendo en cuenta una estructura por jerarquía y tipo de proceso.

En cuanto al análisis y descripción del cargo se ha reestructurado el 100% de los manuales perfil de cargo, lo que permite a los empleados tener claras las funciones de su puesto y a los directivos, concentrar sus esfuerzos en reclutar perfiles que cumplan los requerimientos.

Por su parte, la integración de personal requería mejoras en cuanto a la entrevista que se aplicaba a los candidatos pues presentada una metodología desactualizada que no brindaba la

opción de evaluar el desempeño del aspirante durante este primer encuentro. Por esta razón, se diseña un formato que permita registrar los datos importantes y otorgar una calificación pertinente al candidato.

Respecto a la orientación de personal se establece una mejora en la actividad relacionada con la inducción al cargo. En el formato dispuesto la persona que entrega el cargo debe explicar al nuevo empleado las principales tareas y hacer entrega de las claves, usuarios y equipos en óptimo estado.

La retención de personal es otro aspecto crítico, según los resultados del diagnóstico. No obstante, es un tema sensible dentro de la organización, por lo que el alcance pactado contempla inicialmente el diseño de una herramienta ofimática para evaluación del clima laboral y la formulación del plan de bienestar para el año 2021.

Ahora bien, la implementación de la evaluación de desempeño ha sido determinante en la toma de decisiones en la empresa, pues se ha encontrado que algunas áreas requieren intervención urgente debido a los bajos resultados. Este es el caso del departamento de seguridad y tráfico, que registra las cifras más bajas en desempeño, lo que preocupa altamente a los directivos, pues es un proceso de apoyo vital para la consecución de objetivos organizacionales. Además, se han detectado falencias en las competencias relacionadas con la aplicación de los sistemas de gestión, lo que obliga a intensificar las capacitaciones de estos temas en el año 2021.

Finalmente, debido a la falta de un medio de comunicación por el cual el trabajador pueda expresar sus necesidades de formación, se ha optado por incluir un formato para identificación de dichas necesidades. Con ayuda de esta herramienta y los resultados discutidos en una mesa de trabajo con las áreas de talento humano y sistemas de gestión, ha surgido la base para el diseño de

un plan de capacitación para el año 2021 que satisfaga todos los requerimientos técnicos y presupuestales que se han establecido por la gerencia general.

Así entonces, luego de implementar todas estas propuestas de mejora, se ha aplicado nuevamente el instrumento de evaluación mencionado en el diagnóstico, obtenido un porcentaje de cumplimiento del proceso de GTH del 75,60%.

No obstante, es necesario que la empresa dé continuidad a las mejoras establecidas y que el encargado del proceso realice el seguimiento adecuado, con el fin de llevar el departamento a un nivel sobresaliente.

12. Recomendaciones

Mejorar el proceso de inducción al personal deber ser una de las prioridades en la organización, pues las temáticas deben abarcar los aspectos más importantes de la empresa. Por lo tanto, se sugiere hacer uso de la plataforma Q10, con la cual se realizan los demás procesos de capacitación. Esta es una herramienta bastante completa que permite también evaluar los resultados de la actividad.

Pese a que no fue una mejora aprobada para el presente proyecto, se recomienda diseñar un sistema de compensación basado en políticas salariales definidas desde la gerencia basadas en el nivel de competencias, responsabilidades y riesgos del cargo.

Adicionalmente se considera necesario establecer un plan carrera que permita cubrir vacantes con personal interno de forma rápida. Esto aplica incluso para cargos de nivel 2, pues se

ha demostrado en la misma organización que el personal interno que conoce ampliamente los procesos y se capacita, logra excelentes resultados.

Como la empresa ha observado la facilidad en la tabulación de las evaluaciones de desempeño de 180° aplicadas en el presente proyecto, se sugiere realizar una prueba piloto con una metodología de 360° para los líderes de proceso. Esto ayudará a la organización y a los trabajadores a adaptarse poco a poco a la nueva modalidad.

Se recomienda al encargado del área mantener actualizado mes a mes el sistema de indicadores, haciendo uso de las bases de datos que se establecido para algunos de ellos.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°* (2 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Anaya Gamarra, L. d., & Paredes Rivera, J. M. (2015). Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano. Perú: Tesis de Maestría. Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ardila Hernández , G., & Zambrano Puerto, H. (2018). *Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia: Tesis de pregrado.
- Arnoletto, E. J. (2006). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Eumed.net. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/56.htm>
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.
- Chamorro, S. (02 de Agosto de 2016). *Cómo elaborar un programa de bienestar laboral*. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/elaborar-programa-bienestar-laboral>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Consortio de organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa. (Marzo de 2009). *Medición del clima laboral IMF'S*. Obtenido de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf

- Cruz Lopez, A. E. (2010). Proyecto de mejoramiento de la gestión del talento humano aplicando el modelo de competencias en la empresa Aghemor Ltda, ubicada en la ciudad de Quito. Quito: Tesis de especialización. Recuperado el 10 de Agosto de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4630/1/UPS-QT02057.pdf>
- DAFP. (2012). Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+l+a+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+4+-+Mayo+2018.pdf/0e0d10e4-0ec0-6781-21e9-f2bedfd0e18a?t=1533038939417&download=true>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). México: Pearson Education.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5 ed.). México: Pearson Educacion.
- Fondo de Desarrollo de la Educación Superior. (30 de Enero de 2019). *Plan de Capacitación*. Obtenido de https://www.fodesep.gov.co/images/docs/Planeacion/PLAN_ANUAL_DE_CAPACITACIONES_2019.pdf
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Lesmez, J. C. (2018). Herramientas de calidad - Diagrama de Ishikawa. *Ingeniería de calidad*. Universidad Industrial de Santander: Material de clase.
- Manene, L. (2012). *Gestión del tiempo*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/03/07/el-tiempo-de-los-dirigentes-su-gestion-y-administracion/>

- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos.: *Económicas CUC*, 61-78.
doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Mendoza Zambrano, J. L. (Octubre de 2020). Herramientas ofimáticas de office en el desarrollo de las competencias laborales. Guayaquil, Ecuador: Tesis de investigación. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50359/1/BFILO-PCA-20P006.pdf>
- Naranjo, B. (s.f.). *El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- Navas Olave, Y., & Rojas Pérez, K. (2019). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia: Tesis de pregrado.
- Ochoa Rodríguez, J., & Cadena Fernández, T. (2019). *Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia: Tesis de pregrado.
- Riascos Erazo, S. C., & Aguilera Castro, A. (2015). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141 - 154. Recuperado el 1 de Agosto de 2020, de http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf?__hstc=17859942.1bb630f9cde2cb5f07430159d50a3c91.1533772800103.1533772800104.1533772800105.1&__hssc=17859942.1.1533772800106&__hsfp=1773666937
- Rodríguez Díaz, L. A., & Santofimio Martínez, A. C. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima

organizacional. Bogotá, Colombia: Tesis de pregrado. Recuperado el 15 de Agosto de 2020,
de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9846>