

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

2009

SRKERLKWERLKLKFSDKFSD,NFS,MDNFLEHRKSF
HFKLSAFLKHFDLKAHFDLAHSFDLKASHFDLKSAP
FSDHFLAHFDAHFDSHDFSHHFSADFHSAHFDLAHE



DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA DEPENDENCIA DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN TRANSIPIALES S. A.

NATHALY ENRIQUEZ CASTRO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO – NARIÑO
2010

DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA DEPENDENCIA DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN TRANSIPIALES S. A.

NATHALY ENRIQUEZ CASTRO

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Administradora de Empresas

Asesor Académico
NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ

Asesor Empresarial
JOHANN VLADIMIR INSUASTY DE LA ROSA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO – NARIÑO
2010

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor.”

Artículo primero del acuerdo N°324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 15 de Junio de 2010

DEDICATORIA

A mi familia por todo el apoyo y la confianza que depositaron en mí, desde el inicio hasta el fin de este proceso de formación, este triunfo es para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por darme el ser y la sabiduría para culminar mi carrera con el mejor de los éxitos.

A mi Madre por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por todo el tiempo y cariño dedicados sin importar sacrificios de toda índole.

A mi Padre por ser ejemplo de superación y fortaleza en mi vida, con su apoyo cuento en todos los momentos trascendentales de mi vida.

Agradecimientos sinceros a los directivos y empleados de la empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. quienes me permitieron ser parte de su empresa pues es innegable que la única manera de tener la experiencia y reafirmar los conocimientos adquiridos, es a través de la práctica, gracias por su colaboración.

RESUMEN

La pasantía fue realizada en la empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A., en la dependencia de Talento Humano en la cual se identificó como principal debilidad, la ausencia y desactualización de la documentación del proceso, entre dichos documentos se estableció la necesidad de trabajar de manera inmediata los siguientes; en primera instancia el *Reglamento Interno de Trabajo* el cual contiene el conjunto de normas, que determinan las condiciones a las cuales deben sujetarse el empleador y sus trabajadores. El *Organigrama Institucional* constituyó la segunda herramienta vital para trabajar, muy ligada a los *Perfiles de Cargo por Competencias* y al *Manual de Funciones* documentos esenciales en los procedimientos de selección de personal y contratación. Y como quinto y último elemento el *Archivo de Hojas de Vida*, que se constituye como la materia prima de esta dependencia.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se definió la metodología dando así lugar a la participación en reuniones o comités de trabajo, así como la recolección de información a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas con el personal que labora en la empresa. Como etapa final se realizó la consolidación de la información a través de manuales, formatos, registros, o documento en medio magnético conforme a los estándares y protocolos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad que TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A. está implementando.

ABSTRACT

The internship was carried out in the company TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A. in the unit of Human Talent in which was identified as the main weakness, the absence and obsolescence of documentation of the process, between those documents must be established the need to work in order immediately following; in the first instance the Rules of Procedure of Work which contains a set of rules, which determine the conditions under which should be fastened the employer and their workers. The Organizational Institutional constituted the second vital tool for work, closely linked to the Profiles of Office by Powers and the Handbook of functions essential documents in the procedures of personnel selection and recruitment. And as the fifth and last element the File of Sheets of Life, which was constituted as the raw material of this unit.

For the implementation of the proposed objectives defined the methodology thus giving rise to participation in meetings or working committees, as well as the collection of information through the implementation of questionnaires and interviews with staff working in the company. As final stage performed the consolidation of the information through manuals, formats, records, or document on magnetic media pursuant to the standards and protocols set out in the Management System of Quality that TRANSPORTADORES S.A. is being implemented.

CONTENIDO

	pág.
1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	10
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	12
1.2. SITUACIÓN DIAGNOSTICA DIRECCIONAL.....	14
1.3. DOFA.....	17
1.4. MISIÓN.....	20
1.5. VISIÓN.....	20
1.6. POLÍTICA DE CALIDAD	20
1.7. OBJETIVOS DE CALIDAD.....	20
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2.1. DEPENDENCIA DONDE SE DESARROLLÓ LA PASANTÍA.....	22
2.2. SITUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA DEPENDENCIA - DOFA.....	23
2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
2.4. OBJETIVOS EN FUNCIÓN DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	24
3. DESARROLLO Y METODOLOGIA DE LA PASANTÍA.....	25
3.1. ACTIVIDADES Y DOCUMENTOS ELABORADOS.....	25
3.1.1. <i>Reglamento Interno de Trabajo</i>	25
3.1.2. <i>Organigrama Institucional</i>	26
3.1.3. <i>Perfiles de Cargo por Competencia y Formatos para la Actualización de Manual de Funciones</i>	27
3.1.4. <i>Documentación de los requisitos</i>	28
3.2. METODOLOGÍA DE LA PASANTÍA.....	29
4. DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE LA PASANTÍA.....	30
4.1. RESULTADOS Y LIMITACIONES.....	30
4.2. AMBIENTE Y DESEMPEÑO LABORAL.....	31
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
6. BIBLIOGRAFIA	33

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.	MODIFICACIONES REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO – 2009.....	25
ANEXO B.	ORGANIGRAMA EMPRESARIAL GENERAL 2009.....	26
ANEXO C.	ORGANIGRAMA POR ÁREAS, DEPENDENCIAS Y OFICINAS 2009.....	26
ANEXO D.	PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS.....	28
ANEXO E.	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	28
ANEXO F.	FORMATO DE SOLICITUD DE INGRESO.....	28
ANEXO G.	EVALUACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS.....	30

INTRODUCCIÓN

Este informe tiene como objetivo presentar el resultado final de la pasantía realizada en la dependencia de Gestión de Talento Humano de la empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A., en el cual se presentarán de manera precisa y resumida los objetivos propuestos y las actividades ejecutadas en la empresa con la finalidad de dar cumplimiento con el Plan de Trabajo, el cual fue aprobado por mi Tutor Académico: el Docente. Nelson Armando Mora y por mi Tutor empresarial: el Sr. Johann Vladimir Insuasty de la Rosa, Jefe de Gestión de Talento Humano.

El presente documento está constituido en primera instancia por la información institucional más relevante, en donde se incluye reseña histórica, situación diagnóstica direccional, DOFA, misión, visión, política de calidad y objetivos de calidad de TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A., posteriormente se describen los elementos que contribuyen a la identificación del problema, partiendo del reconocimiento de la dependencia que constituyó el escenario principal del desarrollo de la pasantía, de igual forma se referencian documentos de apoyo existentes como el DOFA, elementos que contribuyeron a definir el planteamiento claro y preciso del problema que se intentó resolver mediante la ejecución de la Pasantía para lo cual se presenta la formulación de los objetivos, y sus respectivas actividades, de los recursos que tenía a disposición para realizar esta labor, y de la elaboración del cronograma de trabajo.

También se define el ambiente de trabajo en la organización durante el periodo de pasantía, así como el desempeño en el mismo, las limitaciones presentadas y los resultados obtenidos. Para finalizar se mencionan algunas conclusiones producto de la experiencia profesional adquirida y de la aplicación de los conocimientos académicos que proporcionaron la experiencia adecuada para cumplir con el desarrollo de las funciones que fueron asignadas.

1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

El 11 de junio de 1959 se funda a TRANSPORTADORES DE IPIALES como sociedad limitada y se protocoliza mediante la escritura pública número 404 corrida en la notaria primera de Ipiales, ciudad en donde se fija inicialmente su domicilio principal. Las personas que tomaron la decisión de crearlas fueron un grupo de honorables Nariñenses quienes en su mayoría han fallecido, ciudadanos emprendedores y llenos de esperanza cuya iniciativa trascendería fronteras. A ellos se debe el inicio de TRANSPORTADORES DE IPIALES: Dr. Abelardo Ruiz Ruano, José Celito Rosero, José Antoni Cabezas, Eduardo Enríquez, Hernando Cabrera, Segundo Cisneros, Simón Braulio y Luis Montenegro, Leonardo Cabrera , Lucio Efraín Montenegro, Miguel Bastidas, Alonso Villacis, Felipe Bravo, Segundo Goyes, Elías Ruano, Marco Tulio Velásquez, José Elías Coral, Rosa Imelda Salazar y Marco Recalde.

TRANSPORTADORES DE IPIALES LTDA por intermedio del Dr. Abelardo Ruiz Ruano compra la empresa “EXPRESO NACIONAL” a Francisco Ramírez por un valor de \$ 22.000. El día 27 de febrero de 1967 recibe una buena noticia para la empresa y es nada menos que el interés de CARLOS JULIO DIAZ RODRIGUEZ, gerente de Bolivariano para trabajar mancomunadamente con los nariñenses en el propósito de hacer de esta empresa una de las más importantes del sur de Colombia; la junta de ese entonces aprueba la iniciativa de Díaz, y en las conversaciones adelantadas se confirmarían mediante la vinculación de dicha empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES LTDA.

El 01 de septiembre de 1971, bajo la dirección de Ricardo Sepúlveda Oviedo, por recomendación de Carlos Julio Díaz propone a la sociedad reformar los estatutos, se ordena en dicha reforma cambiar el domicilio principal de Ipiales a la ciudad de Pasto y con ello al establecimiento de agencias en las ciudades de Ipiales, Popayán, Cali, Tumaco, Puerto Asís, entre otras.

En Pasto el 05 de septiembre de 1972, La asamblea general de accionistas celebrada el 23 de octubre de 1972 establece unos nuevos estatutos en el sentido de transformar la empresa en una sociedad anónima con un capital de \$ 800.000 dividido en 16.000 acciones; como consta en la escritura pública número 3470 del 5 de diciembre inscrita en la Notaria Segunda de Pasto.

Un nuevo grupo de personas visionarias forman parte de la nueva sociedad, con el tiempo toma la gerencia una persona emprendedora quien en corto plazo posiciona la empresa logrando hacer de ella una de las más reconocidas de Sur Occidente Colombiano; CARLOS ALBERTO DIAZ BARRETO (Q.E.P.D) lanza un nuevo servicio de lujo siendo este el pionero a nivel nacional el servicio fue ejecutivo y se denominó “servicio dorado” con buses nuevos, confortables y con novedades como televisión, nevera y azafata entre otros servicios. Servicio que proyectó a la empresa y marcó la pauta para que otras empresas transportadoras lo tomaran como punto de referencia.

En su larga trayectoria cercana a los 50 años de existencia, la empresa ha sido protagonista principal del desarrollo regional, y la primera en incursionar con el servicio de transporte en las regiones más apartadas de los departamentos de Nariño y Putumayo.

La Costa nariñense, Tumaco, Barbacoas, comenzaron su integración al departamento con TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. al igual que lo hicieron otras poblaciones del territorio sureño, como La Unión, San Pablo, Génova, Belén, San José, Linares, Berruecos, Samaniego, Sotomayor, La Llanada, El Tablón, El Tambo, Sandoná, y Anchura, entre otros. El departamento del Putumayo merece mención aparte, pues TRANSPORTADORES DE IPIALES la primera empresa empeñada en sacar del anonimato total a esa olvidada región del territorio patrio; hoy se prestan servicios a todo el departamento y se une al Putumayo con Nariño, Cauca, Valle, Huila, Tolima y Cundinamarca. En la actualidad se cubren 54 rutas distribuidas en los departamentos mencionados, servidas a través de los niveles de servicio vigentes.

El servicio de carga y encomiendas, se estableció de manera oficial en 1993, cuando obtuvo licencia de funcionamiento para operar, con radio de acción nacional. Sin embargo vale recordar que fue el espíritu de servicio del personal operativo el que originó esta modalidad, puesto que comenzó a transportar paquetes por encargo, en las diferentes rutas que se prestaba el servicio de pasajeros.

A través de la modalidad de carga se opera una importantísima red de servicios a la comunidad nariñense con proyección en todo el territorio nacional. Así mismo la empresa adquiere, una estación de servicio para abastecer la demanda de combustibles de los vehículos afiliados y se implementó un taller de servicio mecánico, lavado y alistamiento.

La empresa ha evolucionado en todo sentido. De una reducida planta de personal con la que inicio labores en 1959 hoy se ubica como la cuarta generadora de empleo en Nariño, con 135 trabajadores en la administración 260 en operativa y más de 1000 trabajos indirectos con los cuales se fortalece el sustento de un número mayor de familias colombianas.

La administración aplica todas las estrategias necesarias para mejorar la calidad de vida de toda la comunidad adscrita a través de incentivos laborales, económicos, capacitaciones, salud, recreación y deporte.

La empresa cuenta con un parque automotor distribuído en diferentes servicios, lo cual le permite ofrecer al usuario varias alternativas para sus viajes. En el año 2005, inició una ardua labor de renovación del parque automotor, tarea sumada a la implementación de más sistemas de comunicación y proyección empresarial, lanzó al mercado el servicio preferencial con lo último en equipos automotores en Colombia.

1.2. SITUACIÓN DIAGNOSTICA DIRECCIONAL

En la actualidad la empresa Transportadores de Ipiales S. A. desempeña sus actividades en tres negocios principales los cuales se registran ante cámara de comercio:

- Transporte de pasajeros por carretera
- Transporte carga y encomiendas
- Venta de combustibles y lubricantes

La empresa define como su actividad principal el transporte de pasajeros por carretera, actividad que está regida por la ley 336 de 1996 y la ley 769 de 2002 “código nacional de tránsito terrestre. Con la modificación en la ley 1005 de 2006. Para el desarrollo de sus actividades de transporte terrestre la empresa cuenta con una capacidad máxima para albergar 326 vehículos; capacidad otorgada por el ministerio de transporte; a la fecha cuenta con un parque automotor de 326 vehículos comprendidos en 280 buses, 20 automóviles, 26 microbuses. El funcionamiento de estos vehículos tiene asignadas rutas a distintos departamentos como son: Nariño, Cauca, Putumayo, Valle del cauca, Huila, Tolima y Cundinamarca estas rutas están habilitadas por el Ministerio de Transporte y la habilitación en cuanto a los horarios según la resolución 7811 de 2001 se ha establecido la libertad de horarios para que la empresa pueda transitar por las rutas asignadas.

Para que cada bus transite por las rutas bajo el nombre de la empresa debe estar afiliado a ella y cancelar unos derechos de vinculación. También ajustarse a las políticas y normas establecidas para el transporte por la empresa y el Ministerio de Transporte. El control gerencial se realiza desde la ciudad principal Pasto y adicionalmente se realizan pequeños controles en las agencias comerciales ubicadas en las poblaciones distantes del centro de operación o los destinos de ruta.

Fundamentalmente la empresa busca la comodidad del cliente y por esta razón ha determinado en su contrato de afiliación una cláusula de 20 años de permanencia y posteriormente el retiro obligatorio de los vehículos lo que conllevará a la renovación del parque automotor que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente y permita que la empresa pueda retirar los 115 vehículos que superan la edad conveniente y pueda brindar un mejor servicio.

Actualmente la empresa ha venido presentando una tendencia a la baja en movilidad de pasajeros sin que ésta afecte los ingresos de la misma, este fenómeno se puede dar por varias razones como los viajes de transporte expreso y el incremento en las tarifas de transporte. Igualmente la empresa debe afrontar muchas amenazas entre ellas la existencia de empresas piratas, y aquellas que estando legalmente constituidas violan los lineamientos establecidos por el Ministerio de Transporte realizando viajes a rutas no habilitadas.

Otra circunstancia que ha afectado a la empresa han sido las situaciones de orden público generadas por la caída de las captadoras, tanto en Nariño como en Putumayo, uno de los principales destinos de la empresa. Otro de los negocios de la empresa es el transporte de carga y encomiendas el cual se trabaja de manera similar en cuanto a rutas al transporte de pasajeros pero tiene 6 rutas principales Bogotá, Cali, Popayán, Pasto, Ipiales y Tumaco; manejan sus propios vehículos de carga, 15 furgones y la carga de las rutas diferentes se maneja por medio de los buses intermunicipales, la recepción de las mercancías se hace por medio de las agencias comerciales o las oficinas principales.

Existen tres formas de pago: en efectivo, a crédito y en contra pago. Hoy por hoy los resultados financieros del servicio muestran pérdidas a nivel global; sin embargo, hay agencias que cuentan con un buen funcionamiento y rentabilidad, por lo tanto, hay un desequilibrio, se recomendaría evaluar agencia por agencia con el fin de tomar decisiones frente al manejo de éstas.

La empresa muestra las siguientes debilidades con respecto al transporte de encomiendas y carga: en cuanto a tarifas no están establecidas, utilizando así las rebajas debido a la carencia de pesas, se cuenta con un software de administración el cual tiene inconsistencias en cuanto a impuestos, se carece de un gato hidráulico el cual es muy necesario para el cargue y descargue del vehículo, la mayoría de las personas que trabajan en las agencias no cuentan con una adecuada capacitación, además se hace necesario una página electrónica donde se encuentre toda la información en cuanto a este servicio como una estrategia de mercadeo.

Por otro lado el SERVICENTRO, el cual maneja la venta de combustibles y lubricantes, se centra en la atención a los afiliados y clientes de la empresa en un 80% aproximadamente y el resto a particulares; cuentan con ocho vendedores, dos engrasadores, un secretario y el administrador. Para venta de lubricantes se trabaja de lunes a viernes de 7:30 de la mañana a 7 de la noche, los sábados, domingos y festivos medio día; en el caso de los combustibles se maneja en tres turnos de ocho horas, con el fin de mantener el servicio en jornada continua.

Cabe resaltar que el SERVICENTRO TRANSIPIALES ha venido trabajando en el mejoramiento en la prestación del servicio desde tiempo atrás y actualmente ya cuenta con una certificación de calidad proporcionada por BUREAU BERITAS, esto debido a las exigencias no solo de los clientes sino de entes gubernamentales quienes buscando la protección del consumidor exigen la acreditación en sistemas de Gestión de Calidad.

Finalmente se puede decir que las principales fortalezas de Transipiales S. A. son el Talento Humano, la experiencia y tradición, la cobertura y proyección nacional, la infraestructura, el parque automotor, la ampliación en la cobertura de seguros, entre otras, con las cuales ha logrado el reconocimiento de la empresa, siendo una de las más importantes en el Sur Occidente Colombiano en cuanto a movilización de pasajeros.

1.3. DOFA¹

OBJETIVO: Construcción de la situación diagnóstica de la empresa TRANSIPIALES S. A	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Trayectoria de la empresa	D1	Política de selección de personal idóneo
	F2	Cobertura de rutas	D2	Capacitación a la parte operativa
	F3	Capacidad transportadora	D3	Compromisos de los afiliados con la empresa
	F4	Infraestructura	D4	Parque auto motor
	F5	Estructura organizacional	D5	Salarios de los empleados
	F6	Servicio integral (pasajes - encomiendas - carga- Servicentro	D6	Nivel de escolaridad de motoristas
	F7	Imagen corporativa	D7	Sistematización de las agencias
	F8	Posicionamiento en el mercado	D8	Capacitación en servicio al cliente
	F9	Talento humano	D9	Comunicación interna
	F10	Liquidez y solidez	D10	Inexistencia de manuales de procedimiento
	F11	Disposición de gerencia para proyectos de cambio	D11	Procesos de recuperación de cartera
	F12	Fondo de reposición	D12	Inexistencia de políticas para vinculación
	F13	Cobertura de seguros	D13	Capacitación administrativa
	F14	Convenios de capacitación con de entidades gubernamentales (Sena) a la empresa	D14	Sistema de seguridad GPS.
	F15	Capacidad de endeudamiento para acceder a créditos	D15	Ambulancia
	F16	Sistema de gestión de calidad	D16	Conflicto de intereses entre accionistas y afiliados
F17	Empleados proactivos	D17	Planta física insuficiente en relación con el número de empleados.	
		D18	Incumplimiento de las política empresariales	

¹ MANUAL DE CALIDAD – Año 2009 Transportadores de Ipiales S.A.

OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Ubicación geográfica	F1, F2, F8, O2, O1	Incrementar la movilización de pasajeros en épocas de carnaval, festividades y demás demanda turística	O10, D4	Cambiar el parque automotor acogiéndose a la política de chatarrización.
O2	Turismo				
O3	Demanda pública y estatal de la implementación del sistema de gestión de calidad	F3, O7, O14	Crear convenios con todo tipo de entidades de gobierno y privadas, generando descuentos en pasajes a empleados, estudiantes y docentes	D1, O3	Seleccionar el personal de la empresa de acuerdo a los requisitos exigidos por la norma ISO, competencias y habilidades.
O4	Respaldo financiero al afiliado				
O5	Emprendimiento de la región	F12, F7, F11, F13, F15, O10	Facilitar a los afiliados la gestión de los recursos del fondo de reposición para que accedan de manera más ágil en el proceso de chatarrización.	D2, D6, D8, D13, O15	Mejorar el servicio al cliente mediante capacitaciones al personal operativo utilizando los servicios del Sena.
O6	Las nuevas tecnologías y avances en las telecomunicaciones posibilitan un manejo más eficiente de la logística del transporte				
O7	Desorganización de la competencia	F1, F8, F9, F10, F11, O7	Realizar estudios de BENCH MARKING determinando las debilidades de la competencia con el fin de captar la demanda insatisfecha	O8, D6	Facilitar el acceso a la educación mediante las políticas de alfabetización para motoristas.
O8	Políticas gubernamentales de alfabetización				
O9	Apertura de rutas				
O10	Chatarrización	F11, F9, F16,F10,F5, O1, O2, O3, O7	Implementar el sistema de gestión de calidad para crear cultura corporativa enfocada a lograr la excelencia en todos sus servicios con seguimiento gerencial	D9, D14, D7, O6	Sistematizar las agencias y mejorar la comunicación interna aprovechando las tecnologías de la comunicación
O11	Avances tecnológicos para la admón y funcionamiento de la empresa				
O12	Fondo de reposición	O6, O15, F14, F4, F10, F11	Capacitar a los empleados en el manejo de las nuevas tecnologías con las que se cuenta.	D12, D10, D7, O3	Construir los manuales de procedimientos y políticas a través de la implementación del SGC
O13	Mejoramiento de las teconologías				
O14	Política de seguridad democrática	F10, F15, O11	Hacer una planeación del presupuesto anual de la empresa	D14, O6	Incorporar los GPS a la empresa aprovechando las nuevas tecnologías.
O15	capacitaciones Gubernamentales				

AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Riesgo Volcán	F13, F11, A1, A2, A10, A11	Capacitar el personal operativo en la importancia y cobertura de los seguros y concientizar a la administración para que sean asegurados todos los activos contra las amenazas externas y evitar pérdidas futuras.	D7, D8, D16, D11, D12, A3, A5, A6, A7	Crear sistemas efectivos de control de calidad de operaciones y servicios orientados a la competencia, la piratería, y la demanda de transporte fuera de los terminales autorizados.
A2	Riesgo Terrorismo				
A3	Competencia desleal	F1, F2, F8, A3, A7	Enfocarse en el cliente utilizando el posicionamiento, la trayectoria y la cobertura de rutas para contrarrestar la competencia desleal y piratería	D1, D9, A5, A7	Realizar investigación de mercados para ser más competitivos, aumentando el número de clientes en todas las temporadas de movilización.
A4	Empresas de captadoras				
A5	Demanda de transporte fuera de los terminales autorizados	F9, F5, 16, A5, A6	Utilizar el talento humano con que cuenta la empresa para la fiscalización y recuento de pasajeros.	D17, O16	Readecuar o ampliar la planta física
A6	Temporadas de baja movilización de pasajeros	F11, F9, F7, A6	Realizar convenios con instituciones educativas para contrarrestar las bajas temporadas e incrementar el número de pasajes vendidos.	D1, D2, D6, D8, A18	Contratar personal que califique con los criterios de atención al cliente en todos los cargos e implementar la oficina de atención al cliente con un profesional en el tema y en un lugar donde los clientes puedan acceder fácilmente a este servicio.
A7	Piratería				
A8	Políticas no concertadas con el gremio transportador	F11, A9, F4, F8, F9	Gestionar el desarrollo de proyectos que permitan la adopción de otras formas de energía como gas o biocombustibles los cuales son amigables con el medio ambiente y disminuyen los costos.		
A10	Infraestructura vial	F9, F11, F17, A3, A6	Formar comités de auditoría y control permanentes en todas las áreas y servicios de la empresa para promover el mejoramiento continuo en el trabajador	D1, D5, D9, A6	Fortalecimiento de los programas de motivación y capacitación a los empleados
A11	Índice de accidentalidad				
A12	Índices de reclamos por parte de los clientes	F1, F2, F3, F8, F11, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	Realizar alianzas estratégicas con las empresas de la competencia		Mejorar el clima organizacional

1.4. MISIÓN

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. es una empresa dedicada a la prestación del transporte público terrestre automotor de pasajeros, de carga y encomiendas por carretera y a la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo y lubricantes, con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades.

1.5. VISIÓN

A 2014 posicionarnos como la mejor empresa del ramo en el sur occidente Colombiano, destacándonos por la excelencia en la atención al usuario, con un parque automotor renovado, que garantice la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.

1.6. POLÍTICA DE CALIDAD

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante la aplicación de altos estándares de calidad en el transporte de pasajeros, carga y encomiendas, para lo cual contamos con un talento humano idóneo, capacitado y comprometido con el mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización.

1.7. OBJETIVOS DE CALIDAD

- Garantizar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través de una cultura de excelencia en el servicio
- Lograr compromiso y concientización de nuestros afiliados para alcanzar una mejor prestación del servicio de pasajeros, carga y encomiendas.
- Cumplir con las exigencias y compromisos legales enfocados al mejoramiento continuo de nuestros servicios
- Mejorar e incentivar la comunicación interna orientada a un excelente manejo del tiempo requerido en el desarrollo de los procesos, que permitan el cumplimiento de los requisitos de los clientes y las normas de manera oportuna.
- Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal con el fin de responder con eficiencia, idoneidad y competencia a las políticas de calidad, misión y visión de nuestra institución.
- Optimizar la prestación de nuestros servicios con el mejoramiento y renovación del parque automotor de la empresa acorde a los requerimientos legales, ambientales e institucionales.

- Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos, planes y programas que garanticen la adjudicación y apertura de nuevas rutas que permitan a la empresa brindar la satisfacción a sus usuarios mediante la oportunidad y pertinencia en los servicios.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. DEPENDENCIA DONDE SE DESARROLLÓ LA PASANTÍA

DEPENDENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Misión

Realizar las actividades relacionadas con la selección, capacitación, motivación y evaluación del desempeño del Talento Humano en las diferentes áreas, administrativo, operativo y/o comercial, además vigilar el cumplimiento de tareas, normas y disposiciones de la Empresa, de igual forma lograr la satisfacción en nuestra atención y servicio.

Visión

Convertirnos en una dependencia integral mediante el permanente desarrollo administrativo del talento humano y en especial dando un óptimo cumplimiento a nuestras solicitudes y necesidades de quien lo requiera. Direccionando y empoderando los valores de la empresa permitiendo las oportunidades y beneficios de lograr una mejor calidad laboral.

Procedimientos que integran el Proceso de Gestión de Talento Humano

- Procedimiento Reclutamiento y selección
- Procedimiento Contratación
- Procedimiento Faltas y Sanciones
- Procedimiento Salud Ocupacional
- Procedimiento Liquidaciones

2.2. SITUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA DEPENDENCIA - DOFA

TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Situación Diagnóstica de la Dependencia - DOFA	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención adecuada a los usuarios. ➤ Sistema de pagos salariales y prestacionales. ➤ Afiliaciones de empleados a fondos de salud y pensión. ➤ Personal que maneja la oficina de talento humano calificado. ➤ Medios de investigación y capacitación, consultas y estudios (virtuales). ➤ Creación de comités. 	<p>DEBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Banco de datos para postulantes de cargos, conductores, empleados, administración. ➤ Planeación en la contratación de aprendices Sena. ➤ Entrega de cargos sin inducción y sin funciones por escrito. ➤ Contratación por competencias laborales. ➤ Seguimiento de los casos disciplinarios ➤ Cumplimiento de las Políticas de contratación de empleados del área administrativa como operativa. ➤ Eficiencia liquidación de vacaciones. ➤ Escalas salariales dentro de la organización. ➤ Contratación del personal operativo de la empresa ➤ Limitación para impartir acciones preventivas y correctivas a procesos disciplinarios (Faltas y Sanciones). ➤ Actualización de hojas de vidas de los trabajadores.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de disposición de los trabajadores en las etapas inductivas del SGC.

Plan de Mejoramiento

Como la documentación de los procedimientos conforme a los estándares del Sistema de Gestión de Calidad puede ayudar a mejorar las debilidades de la empresa:

- Disponer una base de datos con perfiles de posibles aspirantes.
- Realizar la selección y contratación del personal de acuerdo a perfiles de cargo por competencias definidas por la empresa.
- Clasificar jerárquicamente los cargos de la empresa.
- Levantar programa de capacitación y inducción para toda la planta de personal incluyendo los nuevos trabajadores.
- Disponer de la normatividad actualizada y clara tanto para el empleado como para el empleador cuando se presenten faltas o informes disciplinarios.

2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los procedimientos que hacen parte del proceso de Gestión de Talento de la empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A. no cuentan con la documentación adecuada que se requiere para su correcta realización y desarrollo, razón por la cual esta dependencia presenta graves no conformidades con el Sistema de Gestión de Calidad que esta implementado la empresa, para lo cual se plantea construir, diseñar, actualizar, u organizar la documentación primordial de este proceso siguiendo los estándares y protocolos impartidos por las Normas de Calidad.

2.4. OBJETIVOS EN FUNCIÓN DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

OBJETIVO GENERAL

Definir, construir o actualizar los documentos esenciales que conforman el proceso de gestión de talento humano guiados por los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad que actualmente viene adelantando la empresa *TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar el Reglamento Interno de Trabajo haciendo énfasis en el Capítulo de Escala de Faltas y Sanciones.
- Rediseñar el Organigrama Institucional de acuerdo a las necesidades existentes en la empresa *TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A.*
- Diseñar los perfiles de cargos, y proponer actualizaciones para el manual de funciones de la empresa, con formatos y protocolos congruentes al proyecto de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad que se está adelantando.
- Definir y construir los requisitos y formatos que deben formar parte de las de hojas de vida del personal a través de unos procedimientos claros y definidos que vayan acordes con las necesidades de la empresa y el proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

3. DESARROLLO Y METODOLOGIA DE LA PASANTÍA

3.1. ACTIVIDADES Y DOCUMENTOS ELABORADOS

3.1.1. Reglamento Interno de Trabajo

➤ Revisión, modificación, y actualización del Reglamento Interno de Trabajo el cual reúne un grupo de normas que de una u otra manera delimita la normal convivencia laboral dentro de la empresa, definiendo por medio de este documento las condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba, la jornada laboral, horas extras y trabajo nocturno; días de descanso, vacaciones, permisos, salarios, obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores, escala de faltas y sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas, entre otros temas.

Para cumplir con la actualización del Reglamento Interno de Trabajo, se conformó el comité disciplinario el cual lo integran:

- ✓ Luis Fernando Gámez Guerrero, Asistente de Gerencia.
- ✓ Johann Vladimir Insuasty De La Rosa, Jefe de Gestión del Talento Humano
- ✓ Danny Fabián López Y López Guerrero, Coordinador de la Oficina de Jurídica
- ✓ Jaime Benavides López, Coordinador de la Oficina de Salud Ocupacional
- ✓ Jesús Orlando Fuertes Montenegro, Jefe de la Oficina de Seguros

Ya que debido a la importancia de la temática que se relaciona en este reglamento es vital que las actualizaciones propuestas por la pasante sean socializadas y aprobadas por un grupo interdisciplinario para retroalimentar y evaluar el contenido del reglamento. Las jornadas de trabajo con el Comité Disciplinario se desarrollaron dos días en semana por un período de tiempo de 2 a 3 horas, en las cuales se debatieron los diferentes artículos y capítulos del Reglamento, de cada sesión, se deja como constancia un acta con los principales temas tratados. Para que posteriormente la pasante realice las modificaciones que se han aprobado. En primera instancia, el objetivo era modificar solo lo concerniente a la temática de Escala de Faltas y Sanciones, pero durante el desarrollo de este trabajo se vislumbró la necesidad de proseguir con la actualización total del reglamento, proceso que actualmente se sigue desarrollando, por lo cual, en el anexo se incluirán las modificaciones trabajadas durante el transcurso de la pasantía.

ANEXO A. Modificaciones Reglamento Interno de Trabajo – 2009.



ANEXO A.
Modificaciones Reglar

3.1.2. Organigrama Institucional:

➤ Revisión, modificación y actualización del Organigrama Empresarial, estableciendo correctamente la cadena de mando y la relación con los niveles de competencias laborales que deben poseer, determinando con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de cada cargo así como identificar más fácilmente los posibles remplazos temporales.

Para actualizar el diseño del organigrama empresarial se tomó como base la última actualización realizada en el año 2006, documento que sirve como base principal para realizar las pertinentes modificaciones, para lo cual el Doctor Johann Vladimir Insuasty de La Rosa, Jefe de la Oficina de Gestión del Talento Humano explicó algunas pautas que se debían seguir, de igual forma el Doctor Luis Fernando Gámez, Asistente de Gerencia, aconsejó que el organigrama que se pretende diseñar debería estar acorde con los niveles de competencias laborales que se estarán trabajando paralelamente con la elaboración de los perfiles de cargo.

Los avances de este trabajo se fueron dando paralelamente a los avances en el documento de perfiles de cargo hasta llegar a culminar en el Organigrama General que se anexa. (ANEXO Nº 6). En el desarrollo de este trabajo, debido a la extensión de la empresa se desarrollaron varios diseños modificables en un archivo de EXCEL y al final se trasladó el diseño final en el Programa SmartDraw Drawing. De igual forma se estableció una estructura organizacional compuesta por las áreas, dependencias y oficinas que hacen parte de TRANSPORTADORES DE IPILAES S. A.

Este documento fue socializado en una jornada de trabajo del Comité Disciplinario donde se expusieron las razones y argumentos para implementar dicho tipo de Organigrama Institucional.

ANEXO B. Organigrama Empresarial General 2009.



ANEXO B.
Organigrama Empres:

ANEXO C. Organigrama por Áreas, Dependencias y Oficinas 2009.



ANEXO C.
Organigrama por Áre:

3.1.3. Perfiles de Cargo por Competencia y Formatos para la Actualización del Manual de Funciones:

➤ Definición, elaboración, e instauración de los perfiles de cargo que servirán como principal referente para la evaluación de los conocimientos, habilidades y aptitudes del aspirante de acuerdo con los requerimientos del cargo tanto a nivel educativo de formación experiencia y nivel de competencias laborales que debe dominar, permitiendo optimizar la selección del personal requerido por la organización. De igual forma realizar una propuesta para la modificación del manual de funciones; donde se pueda plasmar con claridad todas las actividades que desempeñan los empleados de la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización, de esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma área.

La elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales surge de la necesidad de documentar ciertos parámetros que mejorarían el procedimiento de selección de personal, por lo tanto en primera instancia se implemento un cuestionario para recolectar información con algunos de los empleados, de lo cual se pudo evidenciar la falta de información que los empleados tienen acerca de la temática de competencias laborales. Por lo tanto se llevo a la conclusión que se recopile una serie de información teórica entorno a las competencias laborales, para posteriormente definir los niveles en los cuales se clasificará al personal teniendo en cuenta aspectos como; el nivel educativo, experiencia laboral y dominio de las competencias que requiere cada cargo, y así definir una primera versión de los perfiles de cargo por competencias para que posteriormente se confronten con los empleados explicándoles la importancia y necesidad de desarrollar cada una de las competencias.

En varias sesiones del Comité Disciplinario se dió cabida a tratar este tipo de temática con el fin de contribuir y retroalimentar la información del reglamento de trabajo principalmente en capítulos relacionados con contratación, jornada laboral permisos, vacaciones, horas extras entre otros. Para la actualización del Manual de Funciones se estableció un formato con las Normas propias del Sistema de Gestión de Calidad en donde no solo se abarco la descripción de las funciones, de igual forma se trata de delimitar las responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa, con el propósito de cumplir adecuadamente el objetivo de su cargo.

Este formato se aplicara posteriormente ya que debido al numeroso personal que labora en la empresa es preciso aplicarlo en un periodo de tiempo más extenso, para así realizar el seguimiento y control pertinentes. En el actual documento se dejan algunos ejemplos como pautas para su posterior aplicación.

ANEXO D. Perfil de Cargos por Competencias.



ANEXO D. Perfil de
Cargos por Competer

ANEXO E. Estructura del Manual de Funciones.



ANEXO E. Estructura
del Manual de Funcion

3.1.4. Documentación de los requisitos:

➤ Definir y construir los requisitos y formatos que deben formar parte del historial laboral del personal que labora en la empresa, a través de unos procedimientos claros y definidos que vayan acordes con las necesidades de la empresa y el proyecto de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que actualmente adelanta la empresa.

Para cumplir con esta actividad, en primer lugar se identificaron y reconocieron las actividades inherentes al procedimiento de selección y contratación de personal, en donde se comenzaron a identificar las falencias, para así proponer mejoras para estos procedimientos; entre las modificaciones esenciales se encuentran el listado de requisitos y las modificaciones en el procedimiento de contratación lo cual se estableció en el Reglamento Interno de Trabajo en el Capítulo Contratación.

También, se detectó la necesidad de actualizar el Formato de Solicitud de Ingreso, ya que el documento que se venía implementando no poseía la información suficiente requerida por la empresa. El nuevo Formato fue aprobado en Acta de Comité Disciplinario y actualmente se está implementado, en las Hojas de Vida del personal que ingresa a la empresa.

ANEXO F. Formato de Solicitud de Ingreso.



ANEXO F. Formato
de Solicitud de Ingres

3.2. METODOLOGÍA DE LA PASANTÍA

Las actividades se desarrollaron de acuerdo a lo programado semanalmente durante las jornadas de trabajo con el Comité Disciplinario, en las cuales se realizaba una exposición sobre los adelantos de cada trabajo propuesto y se planteaba los siguientes pasos a seguir, en la elaboración del Reglamento de Trabajo se programaban un número de artículos o capítulos del Reglamento según su extensión, los cuales serian objeto de estudio para así identificar las modificaciones y actualizaciones pertinentes las cuales serian discutidas en la siguiente sesión, para que posteriormente la pasante realice las modificaciones que se han aprobado mediante acta.

Para actualizar el diseño del organigrama empresarial la metodología que se llevó a cabo inició con el reconocimiento de las dependencias, realizando un paralelo entre la disposición de las mismas y sus funcionarios en el organigrama elaborado en el año 2006 y la situación real que reflejaba en actualidad en la empresa, después se realizaron algunas reuniones con el Doctor Johann Vladimir Insuasty de La Rosa, Jefe de la Oficina de Gestión del Talento Humano quien explico algunas pautas que se debían seguir, de igual forma el Doctor Luis Fernando Gámez Asistente de Gerencia, aconsejo que el organigrama que se pretende diseñar debería estar acorde con los niveles de competencias laborales que se estaban trabajando paralelamente en la elaboración de los perfiles de cargo.

Para la construcción de los perfiles de cargo por competencias se inicio con el estudio de la norma y de la documentación relacionada con la temática de competencias laborales, logrando así, definir los niveles de competencias laborales que se aplicarían tanto al personal operativo como administrativo, y para lograr unificación de criterios en la construcción de perfiles se definieron cuatro patrones básicos para su construcción; la educación, la formación, la experiencia y las habilidades encerradas en las competencias laborales. Aprobado el formato mediante acta del Comité Disciplinario, se aplico a cada uno de los cargos tanto del área operativa como administrativa para su posterior revisión y aprobación de la gerencia. La demás documentación fue elaborada de acuerdo a la norma y las necesidades planteadas por los miembros del Comité Disciplinario quienes dirigieron cada semana las modificaciones y avances de cada uno de los documentos, proporcionando todos los recursos físicos necesarios y disposición de tiempo para su aplicación.

4. DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE LA PASANTÍA

4.1. RESULTADOS Y LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la pasantía se alcanzaron a realizar en un alto porcentaje los objetivos propuestos consiguiendo como resultados la actualización y modificación del CAPITULO de Escala de Faltas y Sanciones del Reglamento Interno de Trabajo que se instauró como objetivo primordial posteriormente al ver la necesidad de realizar modificaciones en todo el documento se continuaron las sesiones de trabajo, logrando en el desarrollo de la pasantía la modificación de los Títulos del I al VIII en donde se tocaron temas concernientes a las condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba, la jornada laboral, horas extras y trabajo nocturno; días de descanso, vacaciones, permisos, salarios, entre otros, temas.

Como segundo resultado, se presenta la actualización y diseño del organigrama empresarial 2009, trabajo que se debatió en algunas sesiones del comité, la dificultad que se presentó en su elaboración, fue el difícil manejo de un diseño tan extenso que conservara los niveles de competencias laborales que se desarrollaron en los perfiles de cargo, especificación que fue emitida directamente por la alta gerencia.

En el proceso de identificar los perfiles de cargo por competencias correspondientes a cada cargo, la mayor limitación fue el desconocimiento de la temática de competencias laborales por parte del personal que labora en la empresa por lo cual fue preciso la elaboración de ellos de acuerdo con los estándares debatidos en sesiones del comité disciplinario. Como trabajo adicional se diseñó un formato para la evaluación de los perfiles de cargos, ya que es de gran importancia que la empresa continúe desarrollando documentos que complementen el trabajo realizado.

ANEXO G. Evaluación de Cargos por Competencias.



ANEXO G. Evaluación
de Cargos por Comp

Para la elaboración del formato de actualización del manual de funciones fue de gran apoyo identificar las necesidades del personal entre las cuales se pueden destacar el conocer claramente la cadena de mando e identificar los procedimientos relacionados al Sistema de Gestión de Calidad que actualmente se está implementado.

Como último trabajo se establecieron, mediante un documento los pasos para el proceso de selección en donde se identificaron los requisitos de contratación para el personal de la empresa y el Formato de Solicitud de Ingreso documento que se diseñó con el fin de obtener la mayor información de los aspirantes a una vacante y optimizar el procedimiento de selección de personal.

Todos estos trabajos se desarrollaron de acuerdo con los estándares de codificación y estructura del Sistema de Gestión de Calidad, pero una de las dificultades en este proceso es que el Instructivo de elaboración y codificación de documentos de la empresa está en construcción, por lo tanto la estructura y el diseño de los mismos deberán ser modificados en cuanto se apruebe la última modificación de dicho Instructivo.

4.2. AMBIENTE Y DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño en la empresa se realizó de la mejor manera posible con la dedicación y esfuerzo que estas actividades requerían, para el desarrollo de las mismas se tuvieron a disposición todos los recursos tecnológicos, humanos, materiales, físicos y documentales que se requirieron para su realización. El ambiente de trabajo fue de colaboración por parte de los compañeros de trabajo, quienes se mostraron muy interesados en el progreso de este proyecto.

El trabajo realizado en la empresa estuvo dirigido y supervisado principalmente por el Jefe de Gestión de Talento Humano Johann Vladimir Insuasty de la Rosa, quien de igual forma evaluó el desempeño, obtenido por la pasante.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez culminado con el período de pasantía, y de haber cumplido con el plan de trabajo establecido al inicio de la misma, se puede asegurar que se cumplió satisfactoriamente con el objetivo, y actividades planificadas que conllevaron a la documentación de los procedimientos de Gestión de Talento Humano.

La pasantía constituyó una experiencia profesional muy provechosa, porque fue una oportunidad excelente para poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos a lo largo del pensum académico, y permitir que el trabajo realizado sea una carta de presentación de la Universidad y del Programa de Administración de Empresas ante una empresa de gran trayectoria como lo es TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A.

Al terminar la pasantía, la cual fue interesante y enriquecedora en su pleno desarrollo, surgen nuevos retos tanto para la empresa como para la pasante; ya que el trabajo desarrollado es el inicio del proceso de documentación en la dependencia de gestión de talento humano, por lo que se recomienda a la empresa continuar con el proceso de actualización y modificación del manual de funciones y el reglamento interno de trabajo de acuerdo con los formatos elaborados, por otra parte es importante la aplicación de los perfiles de cargo en el procedimiento de selección, en donde deben primar los conocimientos, experiencia laboral y dominio de las competencias. Y por último, una recomendación fundamental para la aplicación de los documentos que se han elaborado y los que se deben seguir trabajando, es aplicar los protocolos y parámetros del Sistema de Gestión de Calidad no solo en su construcción sino en la etapa más complicada en su difusión y puesta en práctica.

6. BIBLIOGRAFIA

BYARS, Lloyd L. y RUE, Leslie W. Gestión de recursos humanos. Madrid: IRWIN, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988.

LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Y EL CENTRO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL (OIT/CINTERFOR). Montevideo: Cinterfor, 2004. [en línea].

<<http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [Citado el 16 de mayo de 2010]

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. Bogotá, D.C., 2003. [en línea].

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf> [Citado el 16 de mayo de 2010]

NARIÑO. TRANSIPIALES S.A. Manual de Calidad. Pasto: Dependencia de Gestión de Calidad, 2009.

RUIZ DE VARGAS, Maritza, JARABA BARRIOS, Bruno y ROMERO SANTIAGO, Lidia. Competencias laborales y la formación universitaria. Barranquilla: Universidad del Norte, 2005.

<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2372184>> [Citado el 16 de mayo de 2010]

WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ed. México: Mac Graw – Hill, 1996.