

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA
EN EL MUNICIPIO DE IPIALES**

**DORALY MERCEDES GUERRERO
RUTH ALEJANDRA RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA
EN EL MUNICIPIO DE IPIALES**

**DORALY MERCEDES GUERRERO
RUTH ALEJANDRA RODRIGUEZ**

**Trabajo de Diplomado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. JULIO IGNACIO GARZÓN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Abril de 2009

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad la realización de una propuesta de mejoramiento para el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y evaluación del desempeño del personal en la Cooperativa SUPERTAXIS DE SUR LTDA. Del municipio de Ipiales cuya actividad es el servicio de transporte terrestre de pasajeros.

Para el desarrollo de dicho trabajo se realizó encuestas y entrevistas a un número significativo de empleados de la parte administrativa y operativa de las cuales se obtuvo un análisis detallado de cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de Gestión de Talento Humano. Esto nos permitió encontrar una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden afectar directa e indirectamente a la empresa.

Posteriormente se estableció estrategias a partir de las cuales se diseñó una propuesta que pretende dotar a la empresa del personal necesario para cubrir la vacante de un cargo determinado a través de una herramienta técnica, moderna y de fácil manejo logrando así optimizar el proceso en referencia, ya que la empresa requiere de niveles de servicio y calidad que se encuentran acordes a las necesidades y exigencias del público, mediante el desempeño de un capital humano que conforme un equipo de trabajo completamente calificado, para alcanzar resultados positivos en las operaciones ejecutadas.

ABSTRACT

The purpose of this work is the realization of an improvement proposal for the process of recruiting, selecting, contracting, inducting, and evaluating of performance of people belonging to the COOPERATIVE "SUPERTAXIS OF SOUTH LTDA" of the municipality of Ipiales city, whose activity is the service of land passenger transportation.

We developed this work by applying surveys and interviews to a significant number of employees from the administrative and operative branches from which a detailed analysis was obtained in which is included the way how the process of Human Talent Management is taking place right now. This allowed us to find a series of high abilities, (skills), labor weaknesses, opportunities and danger (risks) that can affect direct or indirect our Enterprise.

After those new strategies were adopted and a proposal was designed to staff the Enterprise with the needed personnel to fill a post of a determined job through a technical, modern and easy management labor tool in order to get the best result in reference, since the enterprise requires high levels of service and quality that are in concordance with the needs and requirements of the public, through the right performance of human capital that conforms a work team highly qualified to reach positive results in the operations performed.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLAN DE TRABAJO COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA.	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos:	19
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	20
1.5 METODOLOGÍA	20
1.5.1 Población y muestra	20
1.5.2 Recolección de información	20
1.5.3 Plan de mejoramiento	20
1.5.4 Cronograma:.....	21
2. DIAGNÓSTICO PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA.....	22
2.1 PROPÓSITO DEL DIAGNÓSTICO.....	22
2.1.1 Encuestas administrativos cooperativa supertaxis del sur Ltda	22
2.1.1.1 Análisis de encuestas administrativos.....	22
2.1.2 Encuestas conductores Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda.	35
2.1.2.1 Análisis de encuestas conductores.....	35
2.1.3 Análisis entrevista jefe de talento humano:.....	49
2.1.4 Matriz D.O.F.A	51
2.1.4.1 Desarrollo matriz D.O.F.A:.....	52

3. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA.....	55
3.1 OBJETIVO	55
3.2 ALCANCE	55
3.3 META.....	55
3.4 RESPONSABLES.....	55
3.5 RECURSOS.....	55
3.6 INDICADOR DE LOGRO	56
3.7 DEFINICIONES	56
3.7.1 Reclutamiento.....	56
3.7.2 Análisis de solicitudes	56
3.7.3 Entrevista de selección.....	56
3.7.4 Pruebas psicotécnicas	56
3.7.5 Exámenes médicos.....	56
3.7.6 Contratación.....	56
3.7.7 Inducción.....	56
3.7.8 Evaluación del desempeño	56
3.8 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	56
3.9 MODELO A SEGUIR: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	57
3.9.1 Proceso de reclutamiento:	57
3.9.2 Jefe de Talento Humano:.....	57
3.9.3 Proceso de Selección:	57
3.9.4 Reclutamiento:.....	59
3.9.4.1 Proceso actual	59
3.9.4.2 Prerrequisitos de ingreso:	61
3.9.5 Formato perfil del cargo.....	61
3.9.6 Formato solicitud de empleo	61
3.9.7 Selección:	62
3.9.7.1 Proceso actual.....	62

3.9.8 Técnicas de selección.....	63
3.9.8.1 Proceso actual.	63
3.9.8.2 Propuesta para el proceso de entrevista.....	63
3.9.9 Formato de entrevista administrativos	64
3.9.10 Formatos de entrevista conductores.....	64
3.9.11 Pruebas psicotécnicas:	64
3.9.11.1 Proceso actual.	64
3.9.11.2 Propuesta para el proceso de aplicación de pruebas psicotécnicas.....	64
3.9.12 Test de personalidad	65
3.9.12.1 Valoración:.....	65
3.9.13 Test de inteligencia para administrativos. (Ver Anexo H).....	66
3.9.14 Prueba técnica para conductores.	69
3.9.15 Contratación:.....	69
3.9.15.1 Proceso actual	69
3.9.16 Formato de ingreso.....	71
3.9.17 Inducción y entrenamiento:.....	71
3.9.17.1 Proceso actual	71
3.9.17.2 Programa de inducción Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda:.....	73
3.9.18 Programa de inducción cooperativa supertaxis del Sur Ltda Citación al programa de inducción y entrenamiento.....	73
3.9.19 Programa de inducción cooperativa supertaxis del sur Ltda.....	73
3.9.20 Evaluación del programa	73
3.9.21 Programa de entrenamiento Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda.....	73
3.9.22 Programa de entrenamiento cooperativa supertaxis del sur Ltda	75
3.9.23 Programa de entrenamiento cooperativa supertaxis del sur Ltda evaluación del programa.....	75
3.9.24 Evaluación del desempeño:.....	76
3.9.25 Evaluación de desempeño por competencias cooperativa supertaxis del sur Ltda.....	77
3.9.26 Procedimiento de la evaluación para el desempeño por competencias:	78

3.9.27 Formulario evaluación del desempeño por competencias	81
3.9.28 Impacto propuesta de diseño para el proceso de gestión de talento humano en la cooperativa supertaxis del sur Ltda.....	81
4. CONCLUSIONES	83
5. RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	85
NETGRAFÍA	86
ANEXOS.....	87

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Pregunta 1.....	22
Cuadro 2. Pregunta 2.....	23
Cuadro 3. Pregunta 3.....	24
Cuadro 4. Pregunta 4.....	25
Cuadro 5. Pregunta 5.....	26
Cuadro 6. Pregunta 6.....	27
Cuadro 7. Pregunta 7.....	29
Cuadro 8. Pregunta 8.....	30
Cuadro 9. Pregunta 9.....	31
Cuadro 10. Pregunta 10.....	32
Cuadro 11. Pregunta 11.....	33
Cuadro 12. Pregunta 12.....	34
Cuadro 13. Pregunta 1.....	36
Cuadro 14. Pregunta 2.....	37
Cuadro 15. Pregunta 3.....	38
Cuadro 16. Pregunta 4.....	39
Cuadro 17. Pregunta 5.....	40
Cuadro 18. Pregunta 6.....	41
Cuadro 19. Pregunta 7.....	42
Cuadro 20. Pregunta 8.....	44
Cuadro 21. Pregunta 9.....	45
Cuadro 22. Pregunta 10.....	46
Cuadro 23. Pregunta 11.....	47
Cuadro 24. Pregunta 12.....	48
Cuadro 25. Perfil de cargo que posee la Cooperativa Supertaxis del sur Ltda.....	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Flujograma.....	58
Figura 2. Flujograma.....	60
Figura 3. Flujograma.....	62
Figura 4. Flujograma.....	70
Figura 5. Flujograma.....	72
Figura 6. Flujograma.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Pregunta 1.....	23
Gráfico 2. Pregunta 2.....	24
Gráfico 3. Pregunta 3.....	25
Gráfico 4. Pregunta 4.....	26
Gráfico 5. Pregunta 5.....	27
Gráfico 6. Pregunta 6.....	28
Gráfico 7. Pregunta 7.....	30
Gráfico 8. Pregunta 8.....	31
Gráfico 9. Pregunta 9.....	32
Gráfico 10. Pregunta 10.....	33
Gráfico 11. Pregunta 11.....	34
Gráfico 12. Pregunta 12.....	35
Gráfico 13. Pregunta 1.....	36
Gráfico 14. Pregunta 2.....	37
Gráfico 15. Pregunta 3.....	38
Gráfico 16. Pregunta 4.....	39
Gráfico 17. Pregunta 5.....	40
Gráfico 18. Pregunta 6.....	41
Gráfico 19. Pregunta 7.....	43
Gráfico 20. Pregunta 8.....	44
Gráfico 21. Pregunta 9.....	45
Gráfico 22. Pregunta 10.....	46
Gráfico 23. Pregunta 11.....	47
Gráfico 24. Pregunta 12.....	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA ADMINISTRATIVOS.....	88
ANEXO B. ENCUESTA CONDUCTORES	91
ANEXO C. PERFÍL DEL CARGO	94
ANEXO D. SOLICITUD DE EMPLEO.....	95
ANEXO E. FORMATO DE ENTREVISTA ADMINISTRATIVOS.....	96
ANEXO F. FORMATO DE ENTREVISTA CONDUCTORES.....	101
ANEXO G. TEST DE PERSONALIDAD PARA ADMINISTRATIVOS Y CONDUCTORES.....	105
ANEXO H. TEST DE INTELIGENCIA PARA ADMINISTRATIVOS	107
ANEXO I. PRUEBA TÉCNICA PARA CONDUCTORES	118
ANEXO J. FORMATO DE INGRESO	120
ANEXO K. PROGRAMA DE INDUCCIÓN COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA	121
ANEXO L. PROGRAMA DE INDUCCIÓN COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA	123
ANEXO M. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	124
ANEXO N. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA	126
ANEXO Ñ. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA	128
ANEXO O. FORMULARIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	130
ANEXO P. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES EN EL DESEMPEÑO.....	133

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las técnicas de Selección del personal deben encaminarse en la determinación de los requerimientos de talento humano, con el fin de obtener fuentes mas efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando su potencialidad física y mental así como también su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la Entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos entre otros.

El proceso de Gestión de Talento Humano es de gran importancia para cualquier organización pues su eficiencia, efectividad y eficacia esta vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma, y el no tenerlo en cuenta distorsiona los resultados. Por esta razón se ha hecho necesario contar con un mecanismo o proceso que permita dotarse de gente capacitada y que reúna lo más cercanamente posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto

Teniendo en cuenta lo anterior el presente trabajo tiene como finalidad la realización de una propuesta de mejoramiento para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa SUPERTAXIS DE SUR LTDA.

Identificación de la Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda:

DATOS GENERALES:

Denominación:	COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA
Actividad:	TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS
Presidente:	LUIS FRANCISCO JACHO MEJIA
Gerente:	JAIME GUSTAVO ORTEGA CHAVEZ
Entidad territorial:	IPIALES-NARIÑO
Dirección:	AVENIDA PANAERICANA.
Teléfonos:	7732800 - 7733549

- Reseña histórica Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda: Por los años 60 existía en Ipiales la Empresa de Pasajeros “Transportadores de Ipiales”, la cual prestaba su servicio con vehículos tipo pánel. Luego en 1964 ésta Empresa decidió renovar el parque automotor adquiriendo buses, ante lo cual los propietarios de los pánels quedaron en desventaja generando una serie de conflictos; por este motivo surgió la idea de organizar una nueva empresa.

Con esta iniciativa se reunieron en septiembre de 1964 los propietarios de los pánels dentro de los cuales se destaca el señor Lucio Montenegro, quien fuera el pionero y fundador de la cooperativa; Determinando por unanimidad organizar una empresa de transporte a la cual le dieron el nombre de COOPERATIVA

SUPERTAXIS DEL SUR, cuyo primer gerente fue el señor Lucio Montenegro, quien ocupó este cargo por espacio de 13 años, durante los cuales trabajó arduamente por su crecimiento social y empresarial.

Seguidamente se procedió a realizar todo lo necesario para gestionar la legalidad de esta empresa. Luego de varios tropiezos y gracias a la ayuda del entonces senador de la República por Nariño, Dr. Domingo Sarasty, se consiguió una audiencia con el ministro de fomento, el cual a su vez ordenó expedir la licencia de funcionamiento de la Cooperativa Supertaxis del Sur.

A los 23 asociados que iniciaron en la Cooperativa se sumaron otros de tal manera que el 11 de noviembre de 1964 quedó legalmente constituida. Por esta razón se celebra en esta fecha el aniversario de la misma.

Como los vehículos con los que se contaba eran de tipo pánel, bastante incómodos, se decidió adquirir busetas de 18 y 20 pasajeros, lo cual fue bien visto por los usuarios del servicio. A estos nuevos vehículos se les bautizó con el nombre de PIRAGUAS.

Luego de un tiempo el gobierno autorizó a la cooperativa la importación de taxis. Después de cumplir con todos los requisitos, se adquirió 18 vehículos que fueron entregados en el puerto de Buenaventura.

En vista de que la cooperativa solo podía trabajar dentro del departamento de Nariño, se solicitó al INTRA la licencia para las busetas en la ruta Ipiales – Pasto – Popayán – Cali y viceversa, la cual fue concedida, ampliándose así nuestro radio de acción.

En 1993 y durante la administración del Sr. Luis Francisco Jacho Mejía se empezó a hacer la reposición de las busetas por buses Isuzu 580; de igual manera desde el siguiente año de 1994 se ha hecho reposición de taxis por aerovanes y kias.

- Filosofía de la Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda:

MISIÓN: La cooperativa especializada Supertaxis del sur Ltda., presta servicios especializados en el transporte de pasajeros con excelente calidad, garantizando el cumplimiento y la eficiencia en el servicio. Brindar confianza y seguridad a nuestros clientes para cumplir a cabalidad nuestros objetivos.

Comprometernos a trabajar en conjunto con las entidades gubernamentales en beneficio de la sociedad actual y generando rentabilidad para nuestros asociados y solidez financiera para la empresa basándonos en principios éticos y legales.

VISIÓN: Permanecer en constante crecimiento para consolidarnos como una de las mejores empresas a nivel nacional, atendiendo profesionalmente la demanda

de transporte de pasajeros que nuestra sociedad exige, mediante la actualización de nuestros equipos y la utilización de la mejor tecnología de punta

- Valores Cooperativos:

AUTOAYUDA Y RESPONSABILIDAD POR SI MISMO: Significa esfuerzo propio. La cooperación es el conjunto de esfuerzos de todos y cada uno de los asociados y no es un proceso para permitir que unos se recuesten sobre otros, que haya parásitos o paternalismo paralizante. Todo cooperado solo será tal si tiene claro que la obra colectiva requiere de su aporte, de sus esfuerzos, de su ayuda, de su solidaridad. Ayudarse así mismo por medio de la cooperación, ayudando a la vez a los demás, es un valor preponderante en el cooperativismo.

IGUALDAD: Este valor se refiere a la igualdad en el poder decisorio y en los derechos frente a la cooperativa, igualdad en los derechos frente a la cooperativa, igualdad en el principio de un voto por asociado y por lo tanto en la capacidad de elegir y ser elegido. "los asociados tienen derecho a participar, derecho a ser informados, derecho a ser oídos y derecho de ser involucrados en las decisiones" (ACI 1995).

EQUIDAD: De modo concordante en el cooperativismo equidad significa justicia, juego limpio y proporcionalidad.

SOLIDARIDAD: Esta implica la consecuencia de que la Cooperativa es una verdadera colectividad y que todos los asociados sin excepción deben ser tratados del modo más justo y equitativo posible, que siempre se debe tener conciencia del interés general y que tanto los empleados como los terceros deben ser tratados justamente.

- Valores éticos:

LA HONESTIDAD: Es sinceridad en el significado de las palabras y de los actos, correspondencia entre las intenciones, las acciones y las apariencias. En otros términos es ausencia de fraude, engaño, agendas ocultas y apariencia de solo fachada. Es honradez.

LA TRANSPARENCIA: Es una consecuencia de la honestidad. La transparencia es un valor ético que permite ver y conocer toda la bondad y la limpieza de las acciones. En el cooperativismo, el socio debe tener posibilidades de conocer las reglas básicas de su empresa: estatutos y reglamentos, lo mismo que procedimientos importantes, el tipo de servicios, beneficios y obligaciones que está adquiriendo, así como el estado básico de solidez de la cooperativa.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: Implica velar por la solidez de la empresa, responder por los compromisos adquiridos: económicos, sociales o democráticos y debe ser guardado fielmente por la cooperativa, sus asociados y empleados.

EL CUIDADO DE LOS DEMÁS: Pensar en los demás, sentir con los demás, preocuparse por los demás y cuidar de ellos es sin duda un concepto fundamental de la cooperación y la solidaridad.

1. PLAN DE TRABAJO COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objeto fundamental de este análisis es la realización de una propuesta de mejoramiento para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño de personal aplicado en la empresa SUPERTAXIS DEL SUR LTDA. A los cargos de la parte administrativa y conductores, debido a que el sistema implementado requiere de un enfoque hacia procesos de selección actualizados, que permitan encontrar la persona más idónea para ocupar un cargo específico y a la vez responder eficientemente a la demanda de un entorno cambiante y competitivo.

Al mejorar la técnica de selección de personal y las fuentes aplicadas en el reclutamiento se disminuirá el nivel de rotación que genera la selección de un candidato que no cuente en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes a su cargo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como dotar a la empresa Supertaxis del sur ltda de una herramienta técnica y moderna, que permita el Reclutamiento, Selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño del personal mas idóneo que cumpla satisfactoriamente con los requerimientos específicos de cada cargo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Diseñar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión de Talento Humano en la empresa SUPERTAXIS DEL SUR LTDA con el propósito de facilitar su dirección y administración.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnostico de los procesos de reclutamiento, selección contratación, inducción y evaluación de desempeño del Personal actual.
- Proporcionar herramientas e instrumentos efectivos que permitan a la empresa la optimización del proceso de gestión de talento humano

1.4 JUSTIFICACIÓN

El análisis y la propuesta que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa SUPERTAXIS DEL SUR LTDA de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño del personal necesario, para cubrir la vacante de un cargo determinado, logrando así optimizar el proceso en referencia, ya que la empresa requiere de niveles de servicio y calidad que se encuentran acordes a las necesidades y exigencias del público, mediante el desempeño de un capital humano que conforme un equipo de trabajo completamente calificado, para alcanzar resultados positivos en las operaciones ejecutadas.

1.5 METODOLOGÍA

Para la realización del plan de mejoramiento se realizará un diagnóstico y se diseñarán herramientas que permitan optimizar la gestión del talento humano.

1.5.1 Población y muestra. La empresa posee 100 empleados que representan la población objeto de estudio, se tomará como muestra representativa a 10 empleados del área administrativa y 20 empleados del área operativa

1.5.2 Recolección de información. Se diseñarán y aplicarán entrevistas y encuestas que permitan obtener un análisis de cuál es el manejo que está llevando el área de talento humano sobre dicho proceso.

1.5.3 Plan de mejoramiento. Diseñar un documento que de manera clara, concisa y fundamentalmente práctica facilite a la empresa la realización de las actividades concernientes al Reclutamiento, Selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño.

1.5.4 Cronograma:

No.	ACTIVIDAD	MES															
		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	ENTREVISTA CON LA EMPRESA SELECCIONADA	X															
2	PRIMERA ASESORIA		X														
3	CARTA DE PRESENTACION		X														
3	RECOLECCION DE INFORMACION DE LA EMPRESA			X													
4	INFORMACION PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL			X													
5	ELABORACION PLAN DE TRABAJO				X												
6	CORRECCION PLAN DE TRABAJO				X												
7	SEGUNDA ASESORIA					X											
8	DIAGNOSTICO PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL						X	X									
9	PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL							X	X								
10	ENTREGA DE TRABAJO FINAL ASESOR								X								
11	CORRECCION TRABAJO FINAL									X	X						
12	ENTREGA TRABAJO FINAL DIRECTOR DEL PROGRAMA											X					

Fuente. Este estudio

2. DIAGNÓSTICO PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA

2.1 PROPÓSITO DEL DIAGNÓSTICO

Se pretende lograr con el diagnostico una información mas detallada que nos permita determinar la situación actual del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, y evaluación del desempeño, para lo cual se procederá a realizar actividades inherentes a la revisión de las debilidades y fortalezas del proceso en referencia para posteriormente formular una propuesta, con la finalidad de obtener el personal calificado para los diferentes cargos. En este sentido la prestación del servicio, que brinda la empresa Supertaxis del sur Ltda, es factible que aumente los niveles de atención, a sus diferentes clientes de forma continua y positiva.

Para la recolección de información de dicho proceso se utilizara herramientas tales como: encuestas que se aplicaran a empleados de la parte administrativa y operativa y una entrevista con el Jefe de Talento humano, para posteriormente desarrollar una Matriz Dofa.

2.1.1 Encuestas administrativos cooperativa supertaxis del sur Ltda. (Ver anexo A)

2.1.1.1 Análisis de encuestas administrativos. El análisis de Los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta diseñada para la parte administrativa, permiten conocer el estado de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del Desempeño de la empresa SUPERTAXIS DEL SUR LTDA, destacándose las siguientes observaciones:

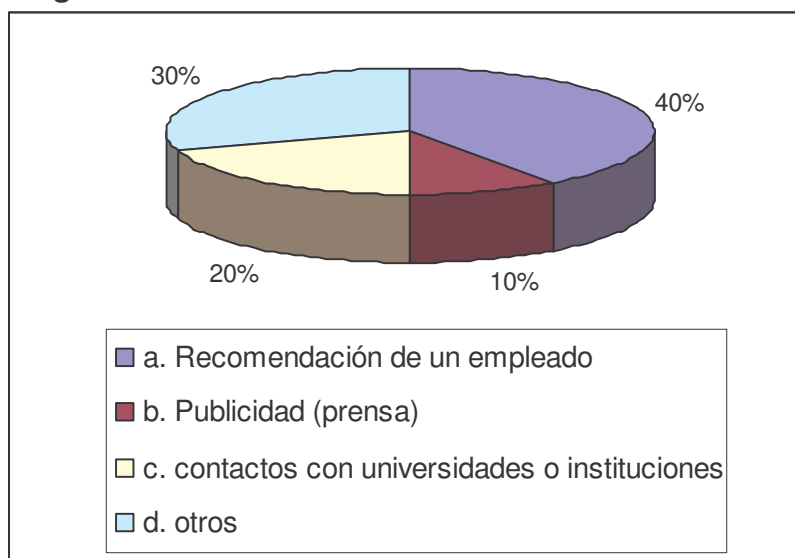
Pregunta 1: Seleccione con una X la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa:

Cuadro 1. Pregunta 1

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Recomendación de un empleado	4
b. Publicidad (prensa)	1
c. contactos con universidades o instituciones	2
d. otros	3
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafica 1. Pregunta 1



Fuente. Este estudio

Análisis: El 40% de los encuestados afirmo que la fuente de reclutamiento aplicada para su selección fue mediante la recomendación de un empleado, el 30% por otras fuentes tales como ascenso y recomendación de un asociado, el 20% indico haberse postulado a la vacante a través de contactos con universidades o instituciones y un 10% por publicidad, esto demuestra que la empresa Supertaxis del sur Ltda aplica diversas fuentes de reclutamiento.

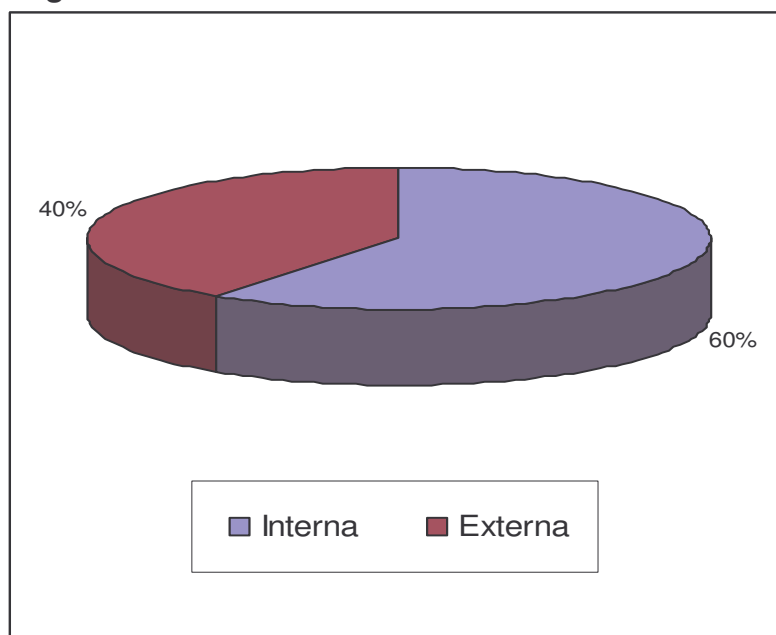
Pregunta 2: ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desee ingresar a la empresa supertaxis del sur Ltda se realizara utilizando fuentes de reclutamiento?

Cuadro 2. Pregunta 2.

Alternativas	Nro. De encuestados
Interna	6
Externa	4
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 2. Pregunta 2.



Fuente. Este estudio

Análisis: El correspondiente al 60 % de las personas encuestadas coinciden en la realización de las fuentes de reclutamiento interna esto debido a que el crecimiento profesional y la motivación del personal pueden obtenerse a través de ascensos mientras que el 40% se inclina por la realización de un reclutamiento externo.

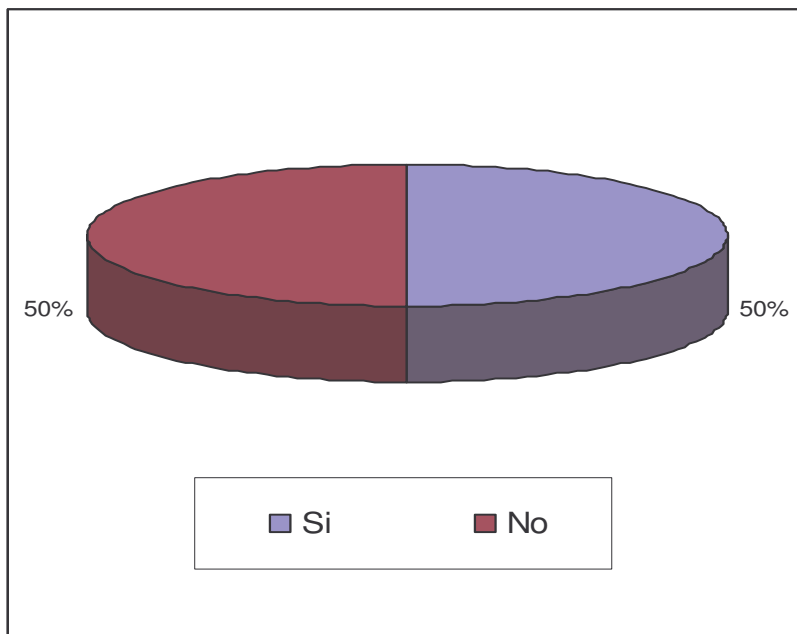
Pregunta 3: Su ingreso fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (ascenso)

Cuadro 3. Pregunta 3.

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	5
No	5
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 3. Pregunta 3.



Fuente. Este estudio

Análisis: El 50% de las personas encuestadas fueron reclutadas de manera interna mediante ascenso y el 50% restantes por fuente externa, esto demuestra que para la requisición de personal la empresa tiene en cuenta en igual proporción estas dos fuentes dando así la oportunidad tanto al personal interno como posibles aspirantes del mercado laboral.

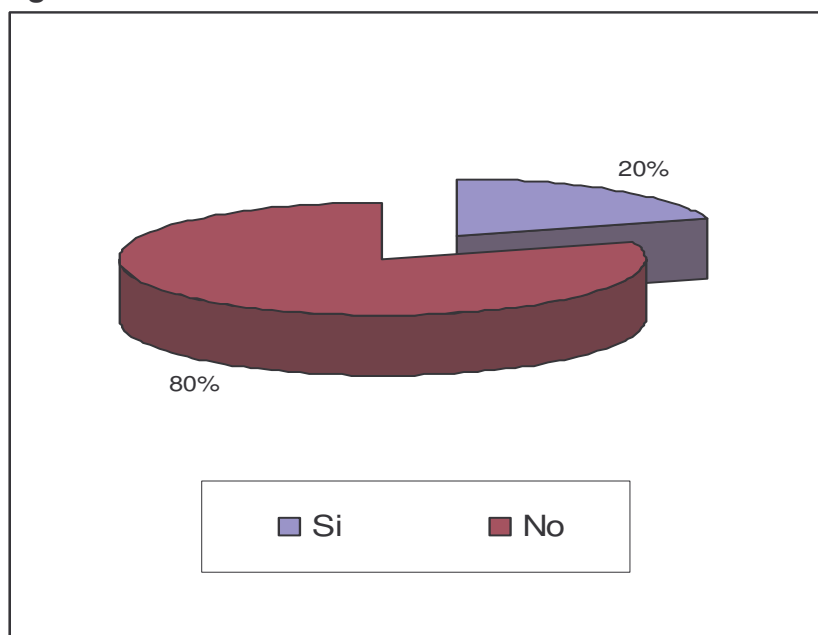
Pregunta 4. ¿Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

Cuadro 4. Pregunta 4.

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	2
No	8
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 4. Pregunta 4.



Fuente. Este estudio

Análisis: El 80% de los encuestados no llenaron la respectiva planilla de solicitud de empleo lo cual se considera como una falencia por parte de la empresa ya que dicha solicitud permite obtener los datos más relevantes y específicos de cada candidato y solo el 20% restante cumplió con dicho requisito.

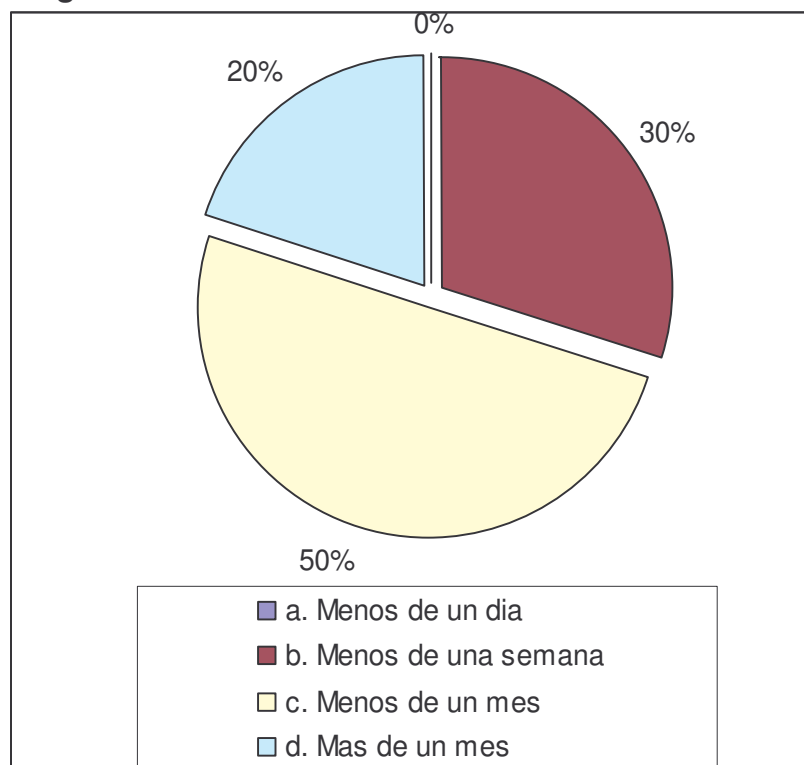
Pregunta 5. El tiempo entre su reclutamiento y contratación fue:

Cuadro 5. Pregunta 5.

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Menos de un día	0
b. Menos de una semana	3
c. Menos de un mes	5
d. Mas de un mes	2
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 5. Pregunta 5.



Fuente. Este estudio

Análisis: El proceso de reclutamiento de la empresa Supertaxis de sur Ltda. es relativamente rápido, ya que al 50% de las personas encuestadas se les realizo dicho proceso menos de un mes, el 30% menos de una semana y un 20% en mas de un mes.

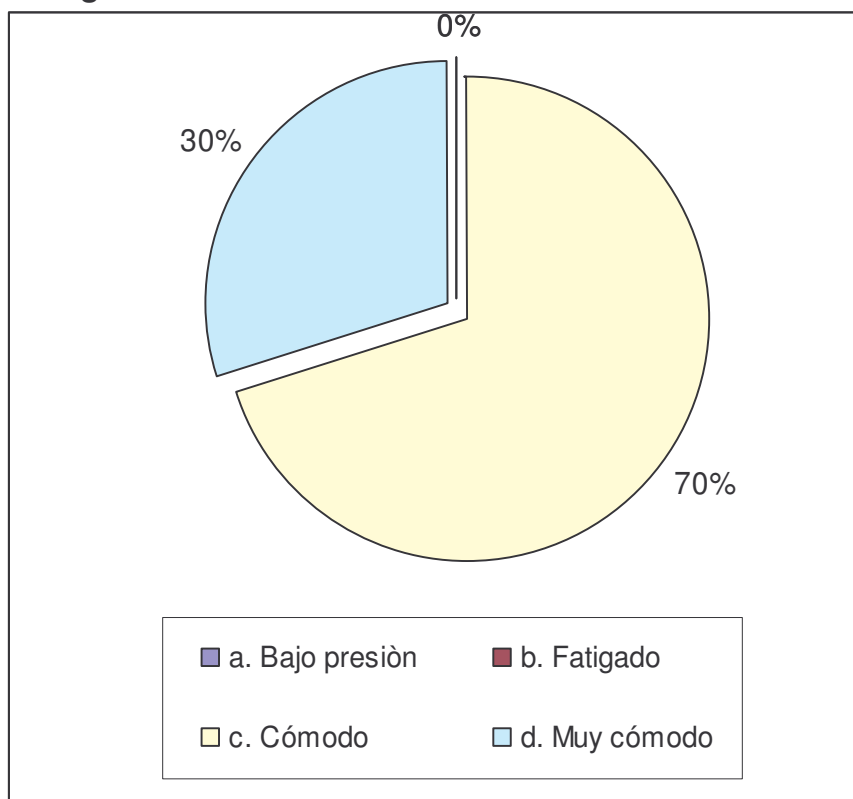
Pregunta 6. Durante su primera entrevista usted se sintió

Cuadro 6. Pregunta 6.

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Bajo presión	0
b. Fatigado	0
c. Cómodo	7
d. Muy cómodo	3
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 6. Pregunta 6.



Fuente. Este estudio

Análisis: El área de talento Humano de la empresa Supertaxis del sur Ltda. en el momento de la entrevista realiza una planificación de atención a los Postulantes en cuanto a hora de atención, lo que conlleva a que el volumen de personas no sea tan elevado y el tiempo de espera para ser atendido sea mínimo por lo cual esto ocasiono comodidad en el 70% de las personas encuestadas y un 30% afirmo haberse sentido muy cómodo.

Pregunta 7: ¿Se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas?

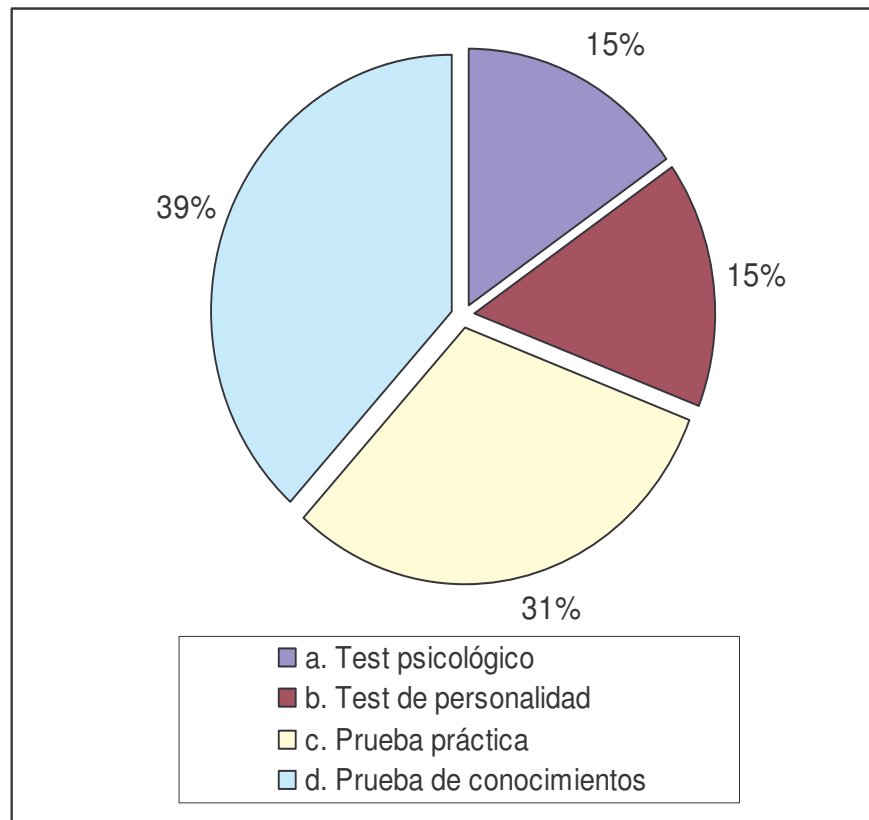
Cuadro 7. Pregunta 7.

Nro de encuestados	a. Test psicológico	b. Test de personalidad	c. Prueba práctica	d. Prueba de conocimientos	e. Otra	f. Ninguna
1			x	x		
2		x				
3		x				
4				x		
5	x			x		
6			x			
7	x					
8				x		
9			x	x		
10			x			
Total	2	2	4	5	0	0

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Test psicológico	2
b. Test de personalidad	2
c. Prueba práctica	4
d. Prueba de conocimientos	5
e. Otra	0
f. Ninguna	0
TOTAL	13

Fuente. Este estudio

Grafico 7. Pregunta 7.



Análisis: Teniendo en cuenta que la realización de las pruebas anteriormente mencionadas son de suma importancia, al igual que su aplicación, ya que a través de ellas se puede evaluar las aptitudes de los candidatos al cargo. En el caso de la empresa Supertaxis del sur Ltda no existe una documentación ni un proceso a seguir debido a que el 39% de los encuestados solo se aplico prueba de conocimientos, el 31% afirma haber realizado una prueba práctica, el 15% un Test de personalidad y el 15% restante un Test psicológico.

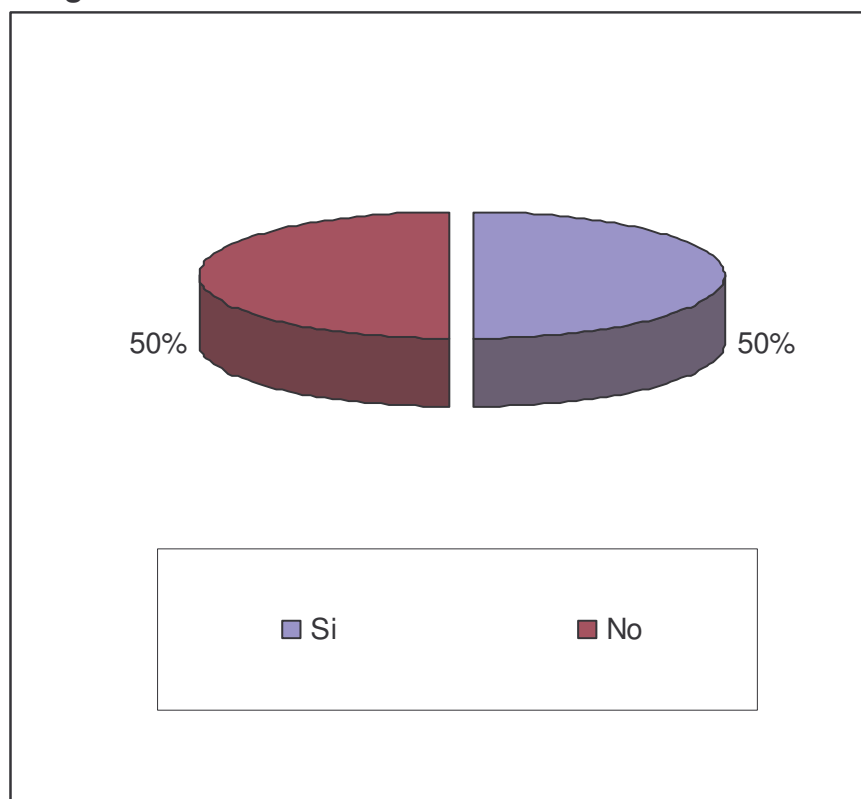
Pregunta 8. ¿Le realizaron exámenes médicos?

Cuadro 8. Pregunta 8.

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	5
No	5
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 8. Pregunta 8.



Fuente. Este estudio

Análisis: Al 50% de las personas encuestadas le realizaron exámenes médicos, sin embargo el 50% restante afirma no haberse realizado ningún examen, la empresa no realiza dichos exámenes a la totalidad de los empleados. Lo cual implica un riesgo de contratar personas que no se encuentren en buenas condiciones físicas.

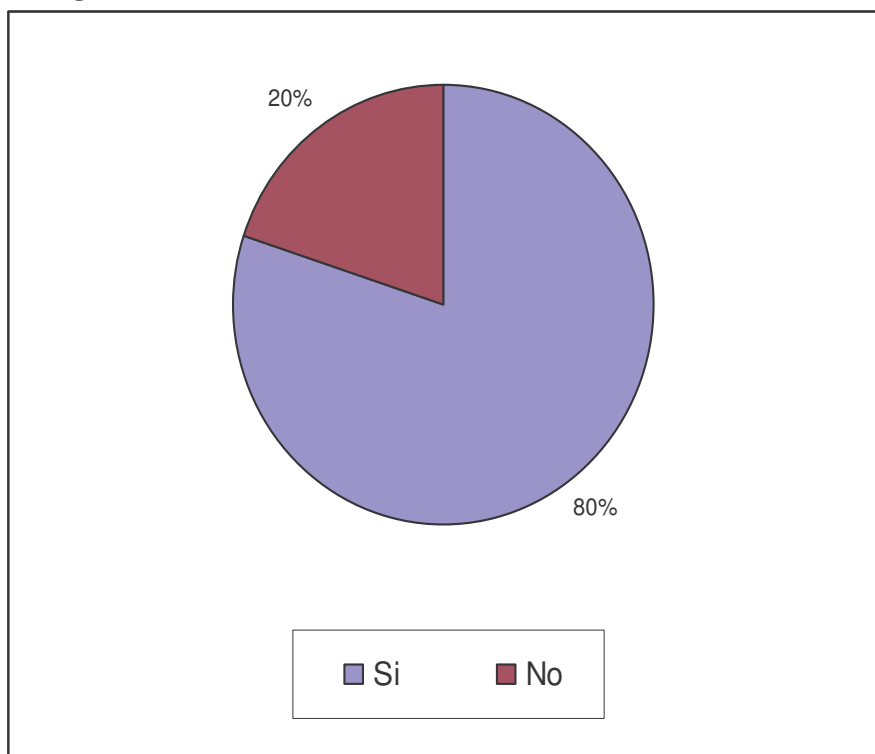
Pregunta 9. ¿Antes del periodo de prueba le realizaron charla de inducción general?

Cuadro 9. Pregunta 9.

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	8
No	2
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 9. Pregunta 9.



Fuente. Este estudio

Análisis: El 80% de las personas encuestadas coincidieron en que la empresa si realiza charlas de inducción general, y el 20% restante afirman que dicho proceso es bastante incompleto.

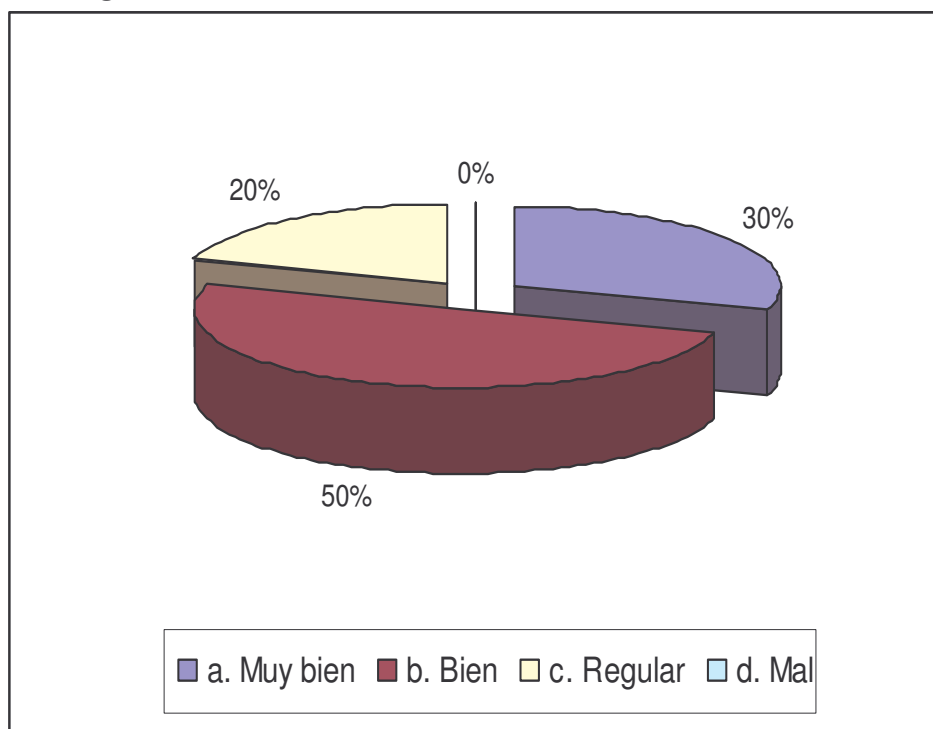
Pregunta 10. ¿Como se sintió, desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

Cuadro 10. Pregunta 10.

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Muy bien	3
b. Bien	5
c. Regular	2
d. Mal	0
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 10. Pregunta 10.



Fuente. Este estudio

Análisis: El 50% de encuestados manifestó sentirse bien , ya que el primer día es un proceso de inicio y adaptación a todo el desarrollo de sus funciones, el 30% afirmo haberse sentido muy bien y un 20% restante resalto que falta una preparación de inducción mas completa antes del inicio de las funciones.

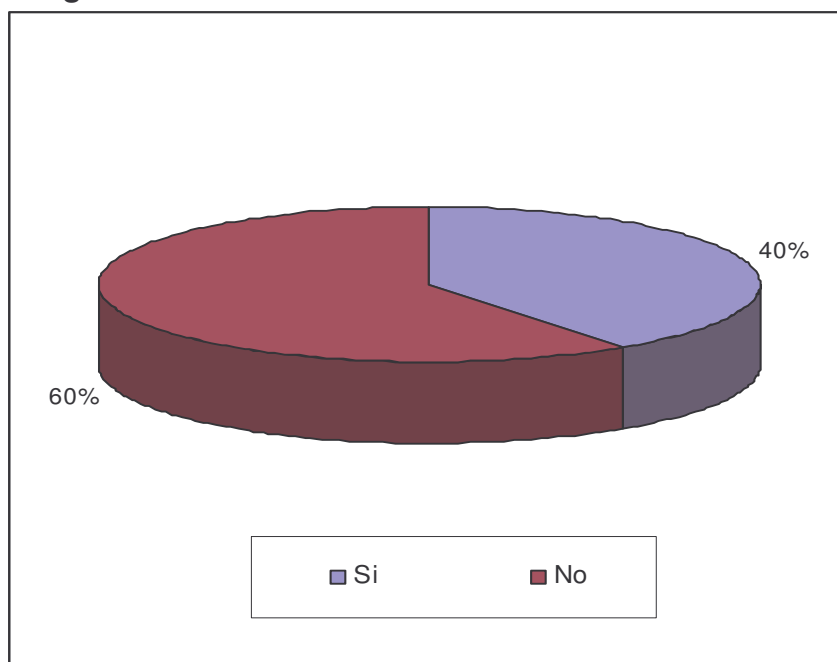
Pregunta 11. ¿Como fue su inducción y entrenamiento cuando ingreso a la empresa?

Cuadro 11. Pregunta 11

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Muy bien	3
b. Bien	5
c. Regular	2
d. Mal	0
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 11. Pregunta 11.



Fuente. Este estudio

Análisis: Las personas encuestadas afirmaron que su proceso de inducción y entrenamiento fue realizado de manera informal y consistió en que la persona que ocupaba el cargo anteriormente era la encargada de explicar las correspondientes funciones y a su vez las posibles dudas que se iban presentando eran aclaradas por el gerente o jefe de talento humano.

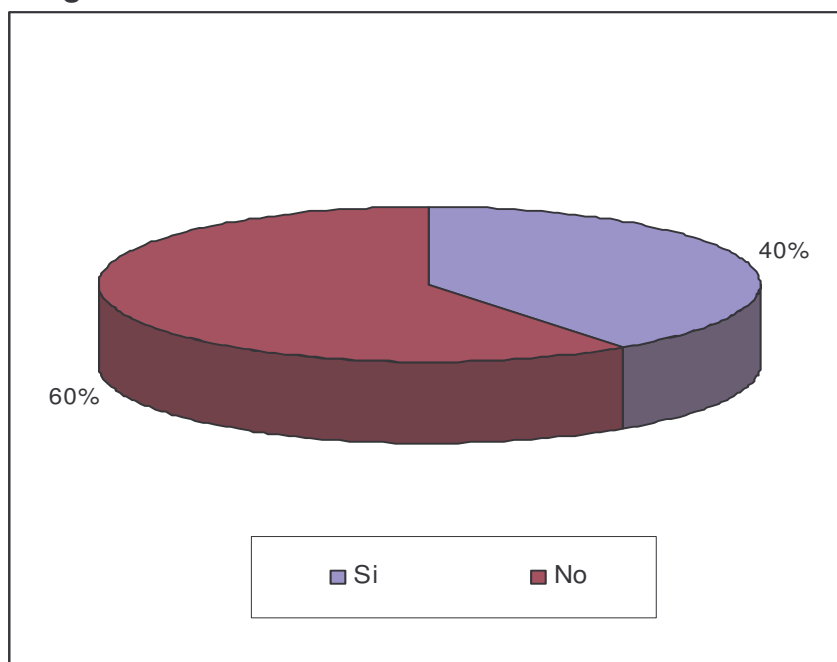
Pregunta 12. ¿La empresa evalúa su desempeño periódicamente?

Cuadro 12. Pregunta 12.

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	4
No	6
TOTAL	10

Fuente. Este estudio

Grafico 12. Pregunta 12.



Fuente. Este estudio

Análisis: El 60% de los encuestados afirma que la empresa no evalúa periódicamente su desempeño y un 40% manifiesta que su evaluación se realiza de manera esporádica e informal mediante la entrega de informes a su respectivo jefe.

2.1.2 Encuestas conductores Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda. (Ver Anexo B)

2.1.2.1 Análisis de encuestas conductores. El análisis de Los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta diseñada para conductores, permiten conocer el estado de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del Desempeño de la empresa SUPERTAXIS DEL SUR LTDA, destacándose las siguientes observaciones:

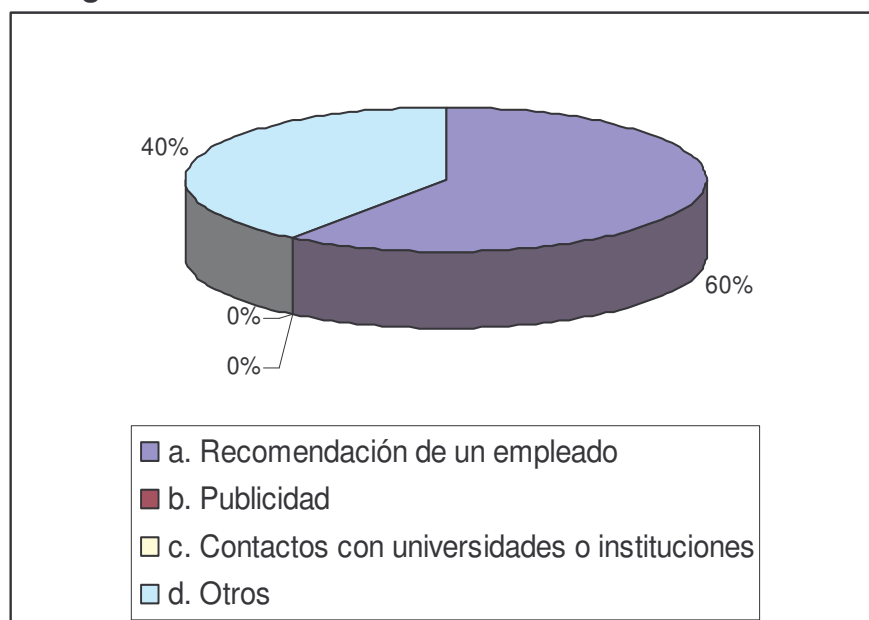
Pregunta 1. Seleccione con una X la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa:

Cuadro 13. Pregunta 1

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Recomendación de un empleado	12
b. Publicidad (prensa)	0
c. contactos con universidades o instituciones	0
d. otros	8
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 13. Pregunta 1



Fuente. Este estudio

Análisis: El 60% de los encuestados afirmo que la fuente de reclutamiento aplicada para su selección fue mediante la recomendación de un empleado y el 40% restante por otras fuentes tales como ascenso y recomendaciones familiares, lo cual indica que la empresa en cuanto a reclutamiento de conductores no aplica ni publicidad ni contactos con otras instituciones.

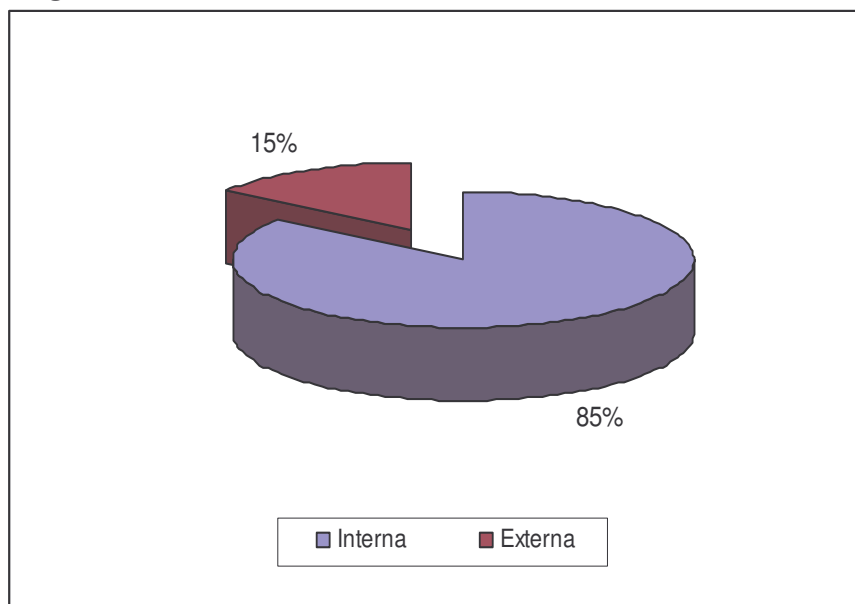
Pregunta 2. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desee ingresar a la empresa supertaxis del sur Ltda se realizara utilizando fuentes de reclutamiento?

Cuadro 14. Pregunta 2

Alternativas	Nro. De encuestados
Interna	17
Externa	3
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 14. Pregunta 2



Fuente. Este estudio

Análisis: El correspondiente al 85 % de las personas encuestadas coinciden en la realización de las fuentes de reclutamiento interna esto debido a que el crecimiento profesional y la motivación del personal pueden obtenerse a través de ascensos mientras que el 15% se inclina por la realización de un reclutamiento externo.

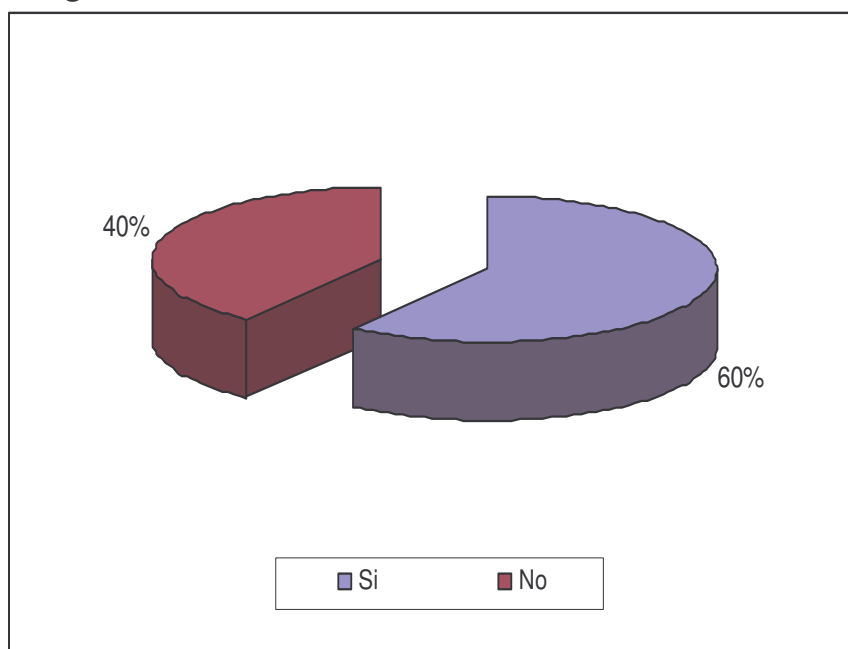
Pregunta 3. ¿Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

Cuadro 15. Pregunta 3

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	12
No	8
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 15. Pregunta 3



Fuente. Este estudio

Análisis: El 60% de los encuestados llenaron la respectiva planilla de solicitud de empleo lo cual permite obtener los datos más relevantes y específicos de cada candidato y el 40% restante no cumplió con dicho requisito.

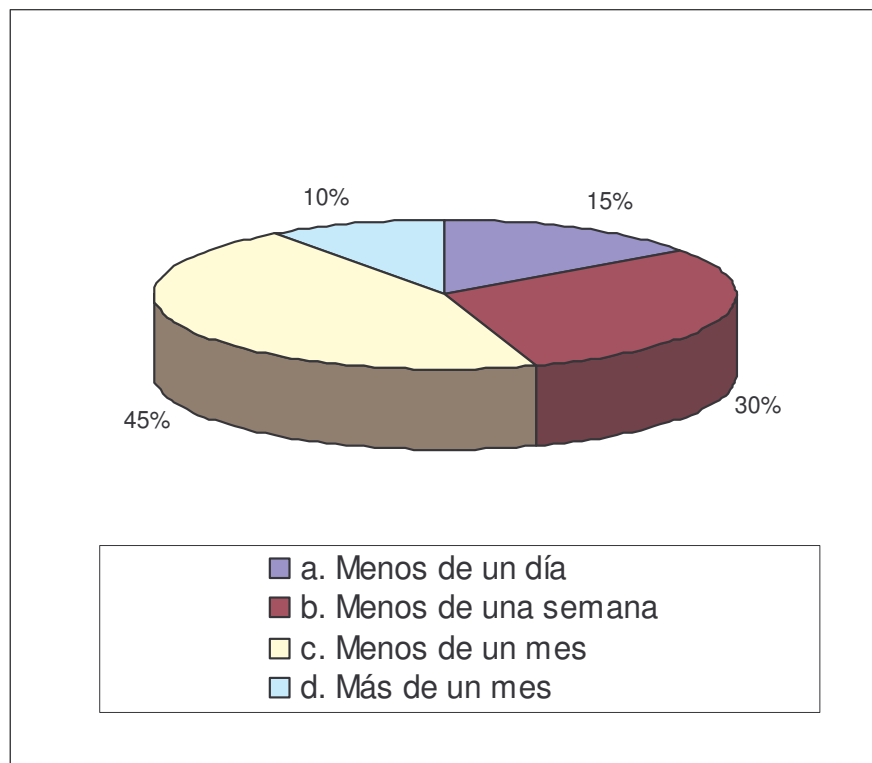
Pregunta 4. El tiempo entre su reclutamiento y contratación fue

Cuadro 16. Pregunta 4.

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Menos de un día	3
b. Menos de una semana	6
c. Menos de un mes	9
d. Más de un mes	2
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 16. Pregunta 4.



Fuente. Este estudio

Análisis: El tiempo entre el proceso de reclutamiento y contratación de la empresa Supertaxis de sur Ltda. es relativamente rápido, ya que al 45% de las personas encuestadas se les realizó dicho proceso menos de un mes, el 30% menos de una semana el 15%, menos de un día y un 10% más de un mes.

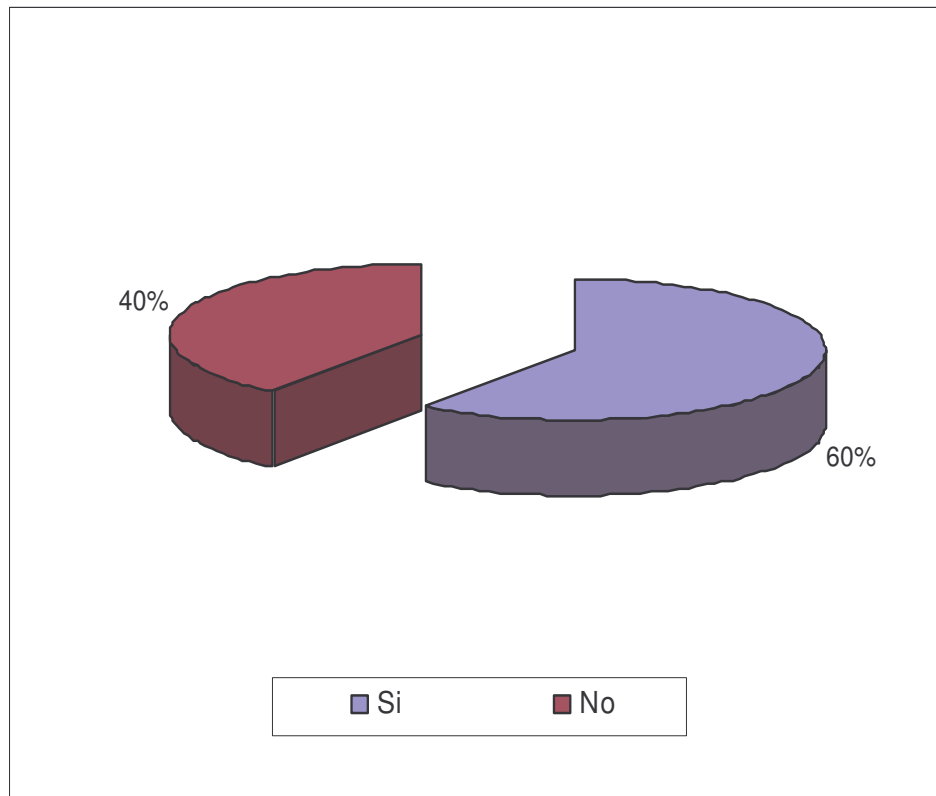
Pregunta 5. ¿Le realizaron algún tipo de entrevista?

Cuadro 17. Pregunta 5.

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	12
No	8
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 17. Pregunta 5.



Fuente. Este estudio

Análisis: El 60% de las personas encuestadas afirman haber realizado una entrevista previa y un 40% manifiesta que la empresa no le realizó ninguna entrevista. Esto indica un riesgo en la efectividad del proceso de selección ya que una herramienta tan importante como la entrevista no está siendo aplicada para todos los aspirantes a un determinado cargo.

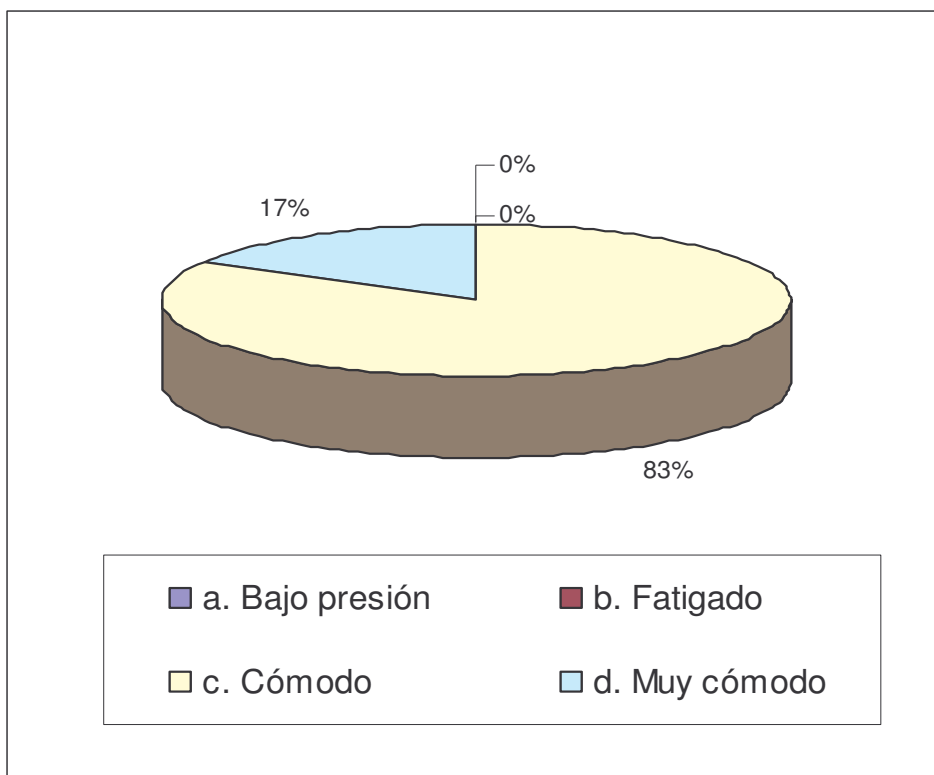
Pregunta 6. Durante su entrevista usted se sintió.

Cuadro 18. Pregunta 6.

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Bajo presión	0
b. Fatigado	0
c. Cómodo	10
d. Muy cómodo	2
TOTAL	12

Fuente. Este estudio

Grafico 18. Pregunta 6.



Fuente. Este estudio

Análisis: El área de talento Humano de la empresa Supertaxis del sur Ltda. en el momento de la entrevista realiza una planificación de atención a los Postulantes en cuanto a hora de atención, lo que conlleva a que el volumen de personas no sea tan elevado y el tiempo de espera para ser atendido sea mínimo por lo cual esto ocasiono comodidad en el 83% de las personas encuestadas y un 17% afirmo haberse sentido muy cómodo.

Pregunta 7. ¿Se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas?

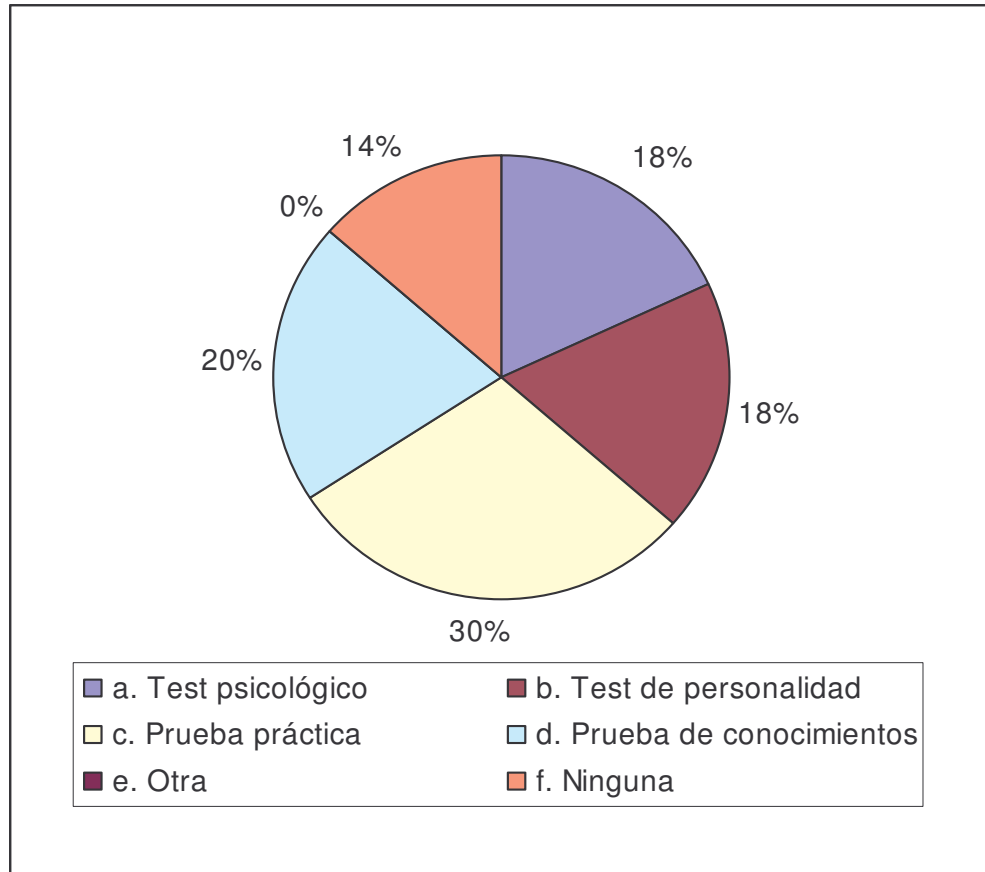
Cuadro 19. Pregunta 7.

Nro de encuestados	a. Test psicológico	b. Test de personalidad	c. Prueba práctica	d. Prueba de conocimientos	e. Otra	f. Ninguna
1						x
2	x	x	x	x		
3			x	x		
4	x	x	x	x		
5			x			
6						x
7	x	x	x	x		
8			x			
9	x	x	x			
10	x	x	x	x		
11						x
12						x
13	x	x	x	x		
14						x
15				x		
16			x			
17						x
18	x	x	x	x		
19			x			
20	x	x	x	x		
TOTAL	8	8	13	9	0	6

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Test psicológico	8
b. Test de personalidad	8
c. Prueba práctica	13
d. Prueba de conocimientos	9
e. Otra	0
f. Ninguna	6
TOTAL	44

Fuente. Este estudio

Grafico 19. Pregunta 7.



Fuente. Este estudio

Análisis: Teniendo en cuenta que la realización de las pruebas anteriormente mencionadas son de suma importancia, al igual que su aplicación, ya que a través de ellas se puede evaluar las aptitudes de los candidatos al cargo. En el caso de la empresa Supertaxis del sur Ltda no existe una documentación ni un proceso a seguir debido a que el 30% de los encuestados solo se aplico prueba práctica, el 20% afirma haber realizado una prueba de conocimientos, el 18% un Test psicológico, el 18% Test de personalidad, el 14% restante manifiesta no haber realizado ningún tipo de prueba.

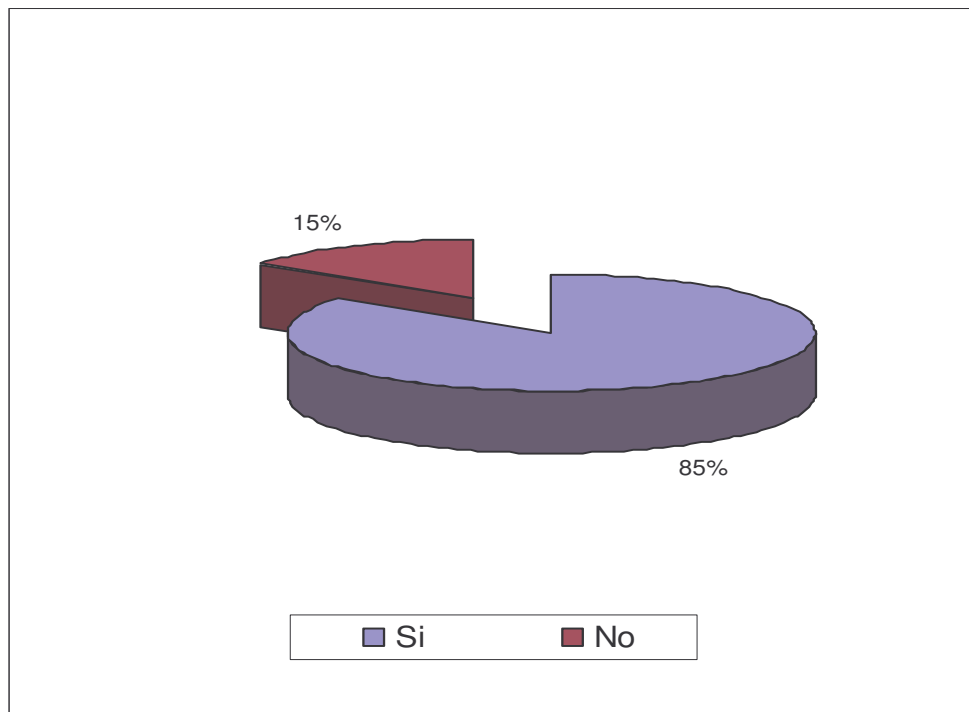
Pregunta 8. ¿Le realizaron exámenes médicos?

Cuadro 20. Pregunta 8.

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	17
No	3
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 20. Pregunta 8.



Fuente. Este estudio

Análisis: Al 85% de las personas encuestadas le realizaron exámenes médicos, sin embargo el 15% restante afirma no haberse realizado ningún examen, la empresa no realiza dichos exámenes a la totalidad de los empleados. Lo cual implica un riesgo de contratar personas que no se encuentren en buenas condiciones físicas.

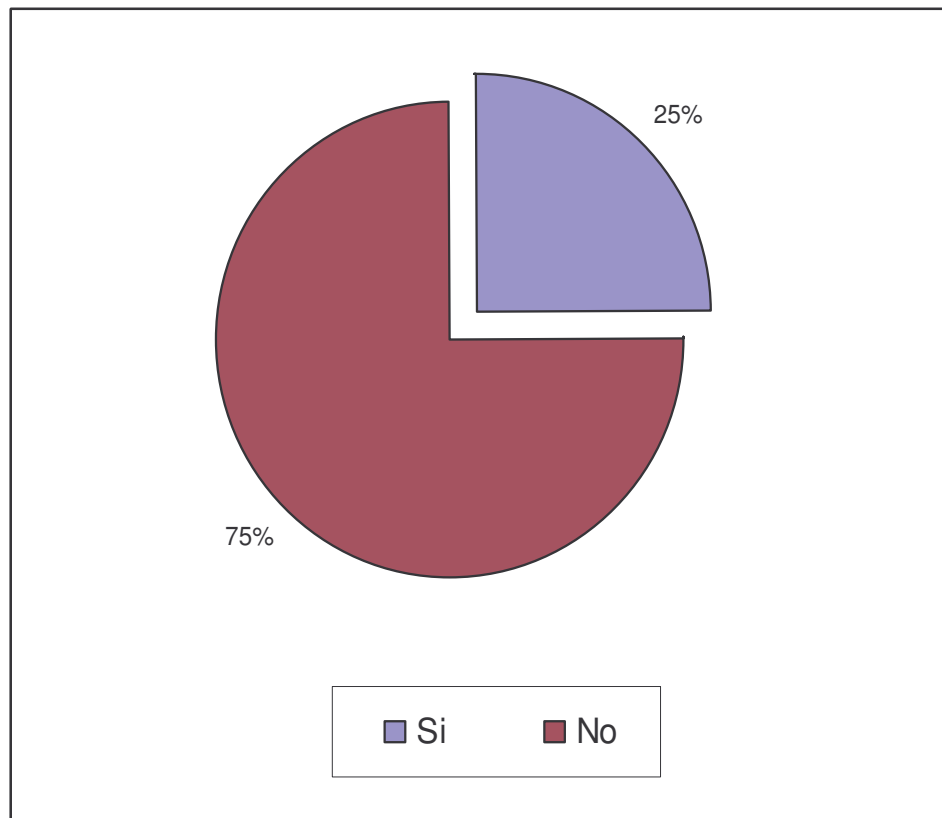
Pregunta 9. ¿Antes del periodo de prueba le realizaron charla de inducción general?

Cuadro 21. Pregunta 9

Alternativas	Nro. De Encuestados
Si	5
No	15
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 21. Pregunta 9



Fuente. Este estudio

Análisis: El 75% de las personas encuestadas coincidieron en que la empresa no realiza charlas de inducción general, y el 25% restante afirman que dicho proceso es bastante incompleto.

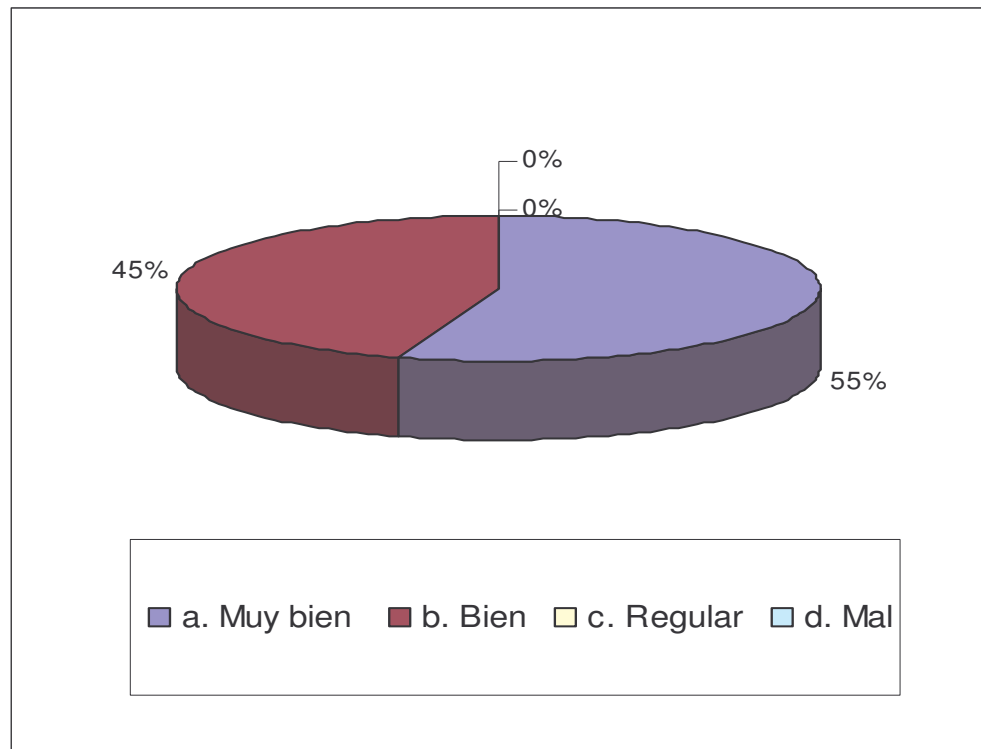
Pregunta 10. ¿Como se sintió, desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

Cuadro 22. Pregunta 10.

Alternativas	Nro. De encuestados
a. Muy bien	11
b. Bien	9
c. Regular	0
d. Mal	0
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 22. Pregunta 10.



Fuente. Este estudio

Análisis: El 55% de encuestados manifestó sentirse muy bien, ya que el primer día es un proceso de inicio y adaptación a todo el desarrollo de sus funciones, el 45% afirmó haberse sentido bien.

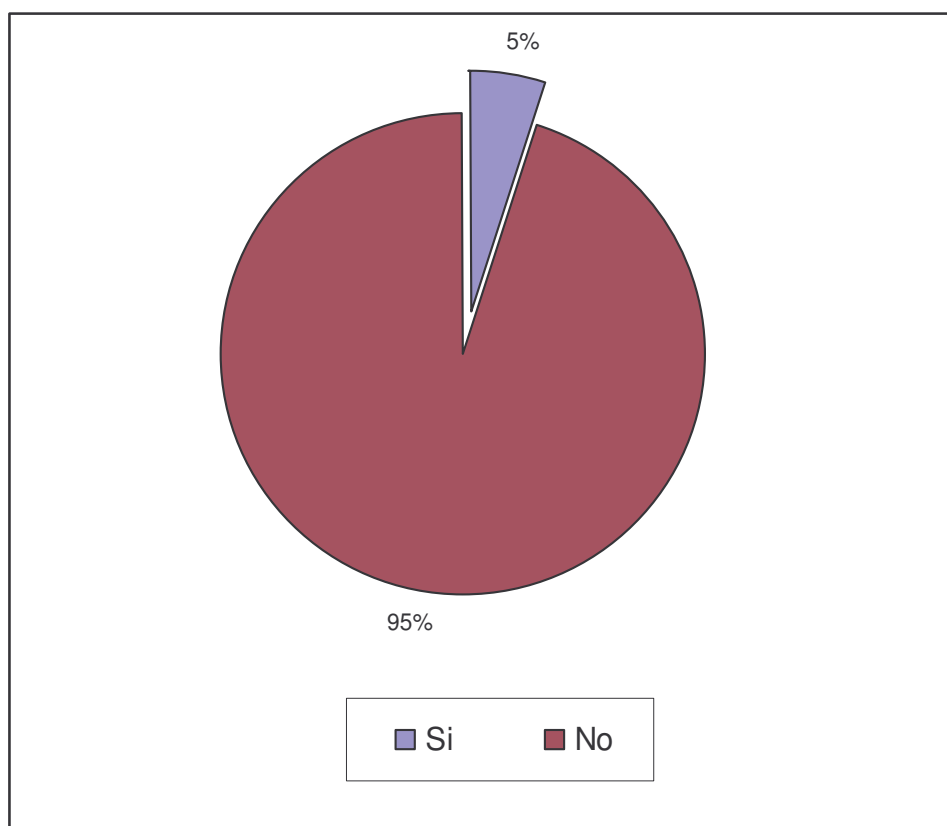
Pregunta 11. Se le realizo algún tipo de inducción y entrenamiento cuando ingreso a la empresa

Cuadro 23. Pregunta 11.

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	1
No	19
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 23. Pregunta 11.



Fuente. Este estudio

Análisis: El 95% de las personas encuestadas afirmaron que la empresa no realizo ningún proceso de inducción y entrenamiento y el 5% manifestó que la inducción se realizo de manera informal.

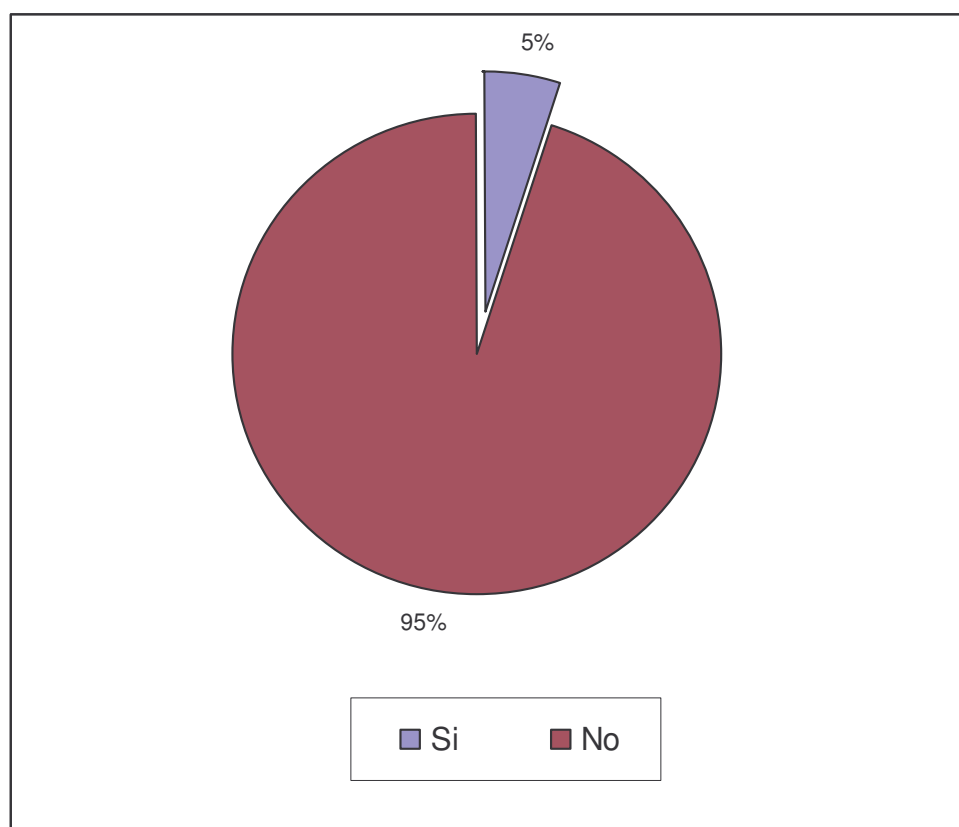
Pregunta 12. ¿La empresa evalúa su desempeño periódicamente?

Cuadro 24. Pregunta 12.

Alternativas	Nro. De encuestados
Si	1
No	19
TOTAL	20

Fuente. Este estudio

Grafico 24. Pregunta 12.



Fuente. Este estudio

Análisis: El 95% de los encuestados afirma que la empresa no evalúa periódicamente su desempeño y un 5% manifiesta que su evaluación se realiza de manera esporádica e informal mediante la entrega de informes a su respectivo jefe.

2.1.3 Análisis entrevista jefe de talento humano:

Pregunta 1. ¿QUE FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZA LA EMPRESA PARA EL INGRESO DE UN NUEVO EMPLEADO TANTO EN LA PARTE ADMITIVA Y DE CONDUCTORES?

Para conductores el medio utilizado son avisos que se colocan en las taquillas de las diferentes agencias que se encuentran en el Terminal de transporte de Ipiales, posteriormente los aspirantes al puesto se acercan a la empresa para solicitar los requisitos pertinentes.

En la parte administrativa no hay modificaciones con mucha frecuencia, por esta cuando se presenta el caso se utilizan convocatorias radiales.

Pregunta 2. ¿LA EMPRESA UTILIZA UNA PLANILLA DE SOLICITUD DE EMPLEO O QUE OTRO INSTRUMENTO?

La empresa maneja un formato de requisitos tanto para la parte administrativa como para conductores el cual permite formalizar la documentación

Pregunta 3. ¿CUAL ES TIEMPO EMPLEADO ENTRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y LA CONTRATACION?

Con relación a los conductores el proceso dura entre 3 y 4 días, en cuanto a la parte administrativa el lapso de tiempo esta entre 15 días y 1 mes.

Pregunta 4. ¿CUAL ES EL PROCESO QUE UTILIZA LA EMPRESA EN CUANTO A SELECCIÓN Y CONTRATACION, Y QUE INSTRUMENTOS EMPLEA?

Para conductores se solicita a los aspirantes una hoja de vida diligenciada de cualquier formato, fotocopia de los documentos personales como cedula de ciudadanía, libreta militar, licencia de conducción, pasado judicial, dos referencias laborales de empresas donde hayan trabajado como conductores, dos certificaciones de cursos de conducción que hayan realizado. Esta información es analizada por el jefe de talento humano y posteriormente se escoge a los candidatos más idóneos a los cuales se les exige un examen psicotécnico que consiste en una valoración física y psicológica, una prueba técnica de conducción, y una entrevista. Obtenidos estos resultados se procede a la selección del candidato que cumplió cabalmente con todos los requisitos, y por último se realiza su contratación vinculándolo al sistema de seguridad social.

En la parte administrativa se solicita a los aspirantes una hoja de vida diligenciada de cualquier formato, fotocopia de los documentos personales como cedula de ciudadanía, libreta militar, pasado judicial, dos referencias laborales, certificados de estudios que se haya hecho dependiendo del cargo que se requiera. Esta información es analizada por el jefe de talento humano y posteriormente se

escoge a los candidatos mas idóneos a los cuales se les exige un examen psicotécnico que consiste en una valoración física y psicológica, una prueba de conocimientos sobre el cargo a desempeñar y una entrevista. Obtenidos estos resultados se procede a la selección del candidato que cumplió cabalmente con todos los requisitos, y por último se realiza su contratación vinculándolo al sistema de seguridad social.

Cabe resaltar que la entrevista tanto para conductores como para la parte administrativa no se encuentra estructurada ni documentada.

Pregunta 5. ¿CUAL ES EL PROCESO QUE UTILIZA LA EMPRESA EN CUANTO A INDUCCION Y ENTRENAMIENTO, Y QUE INSTRUMENTOS EMPLEA?

No existe inducción para conductores.

En la parte administrativa el gerente o jefe de talento humano selecciona una persona dentro de la empresa que tenga conocimientos sobre el área en el cual se requiere el cargo y se le solicita explique al nuevo empleados las funciones que va a desarrollar. Este proceso tiene una duración de 15 días o 1 mes dependiendo de la complejidad del cargo.

Pregunta 6. ¿EN QUE CONSISTE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO Y QUE INSTRUMENTOS UTILIZA?

La Evaluación de desempeño en al parte administrativa no existe.

En cuanto a los conductores se realiza un seguimiento esporádico que consiste en la escogencia de un vehiculo x de la empresa en el cual se practica una encuesta a sus usuarios sobre temas relacionados al desempeño del conductor.

Pregunta 7. ¿QUE PERSONAS SON LAS ENCARGADAS DE REALIZAR DICHOS PROCESOS?

En cuanto a conductores estos procesos están a cargo del jefe de talento humano y jefe de rodamiento. Para las pruebas psicotécnicas la empresa tiene un convenio con el centro de reconocimiento a conductores.

En la parte administrativa estos procesos están a cargo del jefe de talento y el gerente.

El análisis de la información obtenida en la entrevista realizada al jefe de talento humano permite conocer en que forma se están llevando a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del Desempeño de la empresa SUPERTAXIS DEL SUR LTDA, destacándose las siguientes observaciones:

- La entrevista realizada dentro del proceso de selección no se encuentra estructurada formalmente ya que las preguntas de la misma son formuladas en el momento en que se presentan los aspirantes para un cargo determinado.
- No existe un proceso de inducción y entrenamiento que se aplique de manera formal y permanente para los nuevos ingresos de personal tanto en la parte administrativa como para conductores, el cual es muy importante por que permite el aprendizaje de las funciones más rápidamente, acelerando la socialización de los nuevos empleados para que efectúen contribuciones positivas a la empresa y su vez se genere un ambiente armónico que logre disminuir la incertidumbre que provoca la integración a un nuevo equipo.
- La evaluación del desempeño es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización por que permite conocer los puntos débiles y fuertes del personal y la calidad de cada uno de los empleados requerida para la contribución en la realización de las diferentes funciones. La empresa Supertaxis del sur Ltda no cuenta con dicha herramienta, ya que la evaluación a los conductores se realiza de manera esporádica mediante la aplicación de encuestas hacia los usuarios y en cuanto a la parte administrativa mediante la entrega de informes por parte de algunos empleados.

2.1.4 Matriz D.O.F.A. Una vez aplicadas y analizadas las anteriores encuestas y entrevista se desarrolla esta matriz que permite realizar un análisis global para identificar y definir claramente las fortalezas y debilidades existentes en el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño de la empresa Supertaxis del sur Ltda, estos son factores dominables por la empresa y por lo tanto pueden ser modificados, mejorados o eliminados, por otra parte se analizan los factores externos como son las oportunidades y amenazas que brinda el medio, son fuerzas externas que no son dominantes por la empresa pero que sin embargo tienen gran incidencia en el desarrollo de sus actividades.

El análisis anterior permitirá realizar el cruce de variables, las cuales generaran un conjunto de estrategias que pretenden lograr que la empresa sea más competitiva en cuanto al proceso de reclutamiento, selección, contratación inducción y evaluación del desempeño.

ESTRATEGIAS DO: La empresa debe formular estrategias que le permitan aprobar las oportunidades que le brinda el medio minimizando y en lo posible eliminando las debilidades internas de la empresa.

ESTRATEGIAS DA: La empresa puede establecer estrategias que le permitan disminuir las debilidades internas para enfrentarse adecuadamente a las amenazas que se presentan en el medio.

ESTRATEGIAS FO: La empresa debe determinar estrategias por medio de las cuales pueda hacer el mejor uso de sus fortalezas para aprovechar de manera óptima las oportunidades que brinda el medio.

ESTRATEGIAS FA: La empresa puede formular estrategias con las cuales logre hacer mayor uso de sus fortalezas evitando o reduciendo el impacto de las amenazas del medio.

2.1.4.1 Desarrollo matriz D.O.F.A:

a. FORTALEZAS

F1. Existencia de un buen ambiente laboral.

F2. Apoyo de la alta gerencia.

F3. Se cuenta con recursos presupuestales para mejorar el proceso de gestión de talento humano.

Estas variables con que cuenta la empresa, son consideradas como fortalezas ya que facilitarían la adopción de un nuevo sistema de gestión de talento humano permitiéndole a la cooperativa un óptimo desenvolvimiento dentro del mercado y diferenciarse de la competencia.

b. DEBILIDADES

D1. Deficiencia en la utilización de fuentes de reclutamiento.

D2. Inexistencia de un formato de entrevista para el proceso de selección de personal.

D3. Ineficiencia en la aplicación de pruebas psicotécnicas.

D4. Carencia de un sistema de inducción y entrenamiento.

D5. Inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño.

D6. Insuficiencia de incentivos y recompensas por desempeño.

D7. Pérdida de empleados valiosos por contraofertas.

D8. Posibilidades de contratar empleados no aptos para el cargo.

Estas debilidades son factores negativos que tiene la cooperativa y que afectan en cierta medida el desarrollo de las actividades organizacionales, sin embargo son aspectos en los cuales la empresa puede mejorar continuamente hasta lograr minimizar o eliminarlos.

c. OPORTUNIDADES

- O1. Acceso a programas de inducción de personal aplicados en diversas organizaciones.
- O2. El acceso de los sistemas modernos y tecnológicos de administración.
- O3. La alta rotación de personal calificado en los competidores.
- O4. Procesos de quiebra de otras empresas.
- O5. Fenómeno de la globalización.
- O6. Alta oferta laboral.

Estas variables externas tienen gran incidencia en la ejecución de la actividad organizacional, permitiéndole a la empresa expandir su cobertura en el mercado, generando por ende su crecimiento, y desarrollo; por lo cual la empresa debe estar preparada para reaccionar efectivamente a las mismas.

d. AMENAZAS

- A1. Aparición de nuevos competidores
- A2. Sistemas modernos de gestión de Talento Humano aplicados por empresas del sector

Estas variables son aspectos del mercado que dificultan el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto la cooperativa debe actuar de la manera más rápida para anticiparse a las mismas y así minimizar e incluso evitar su impacto sobre el desempeño organizacional

e. ESTRATEGIAS

FO (Fortalezas - Oportunidades)

- FO1. Lograr desarrollar técnicas adecuadas que permitan proveer a la empresa de Talento Humano calificado en el momento oportuno (F3 -F4-O2).
- FO2. Optimización del proceso de gestión de talento humano mediante la elaboración de formatos que agilicen dicho proceso (F3-O5-O6).

DO (Debilidades - Oportunidades)

- DO1. Utilización de fuentes internas y externas que permitan captar los individuos más calificados (D1-O3-O4-O6).

- DO2. Diseño de un programa de inducción y entrenamiento para el futuro empleado (D4-O1).
- DA1. Definición del tipo de entrevista y pruebas que se llevará a cabo con el solicitante. (D2-D3-D8-O2).
- DA2. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño (D5-D7-O2).
- DA3. Establecimiento de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño (D6-D7-O1).

3. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA

El plan de mejoramiento consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades del proceso de gestión del talento humano. Este plan tiene como base los resultados de encuestas, entrevistas y diagnóstico realizado en la empresa Supertaxis del sur Ltda. Su objetivo es orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual de dicho proceso, por un futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas.

La excelencia de cualquier empresa se define por su capacidad de mejorar de manera continua en todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es sin duda, la mejor opción de cambio. La planificación y ejecución de una estrategia de mejoramiento es el principal modo de conseguir un avance significativo en el servicio que la empresa presta a la sociedad.

3.1 OBJETIVO

Definir los lineamientos a seguir para las actividades relacionadas con la gestión del Talento humano en la empresa Supertaxis del sur Ltda.

3.2 ALCANCE

Aplica a partir de su fecha de aprobación y cubre todas las actividades de Gestión del Recurso Humano en la empresa Supertaxis del sur Ltda.

3.3 META

Proveer de Talento humano calificado a la empresa en el momento oportuno

3.4 RESPONSABLES

Presidente, Gerente y Jefe de talento humano

3.5 RECURSOS

Técnicos, financieros y humanos

3.6 INDICADOR DE LOGRO

Manual de Talento Humano conteniendo las descripciones del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño.

3.7 DEFINICIONES

3.7.1 Reclutamiento. Atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado.

3.7.2 Análisis de solicitudes. Verificación de que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.

3.7.3 Entrevista de selección. Forma de comunicación Interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos.

3.7.4 Pruebas psicotécnicas. Método de evaluación que permite identificar las condiciones aptitudinales, actitudinales y técnicas para el desempeño del cargo.

3.7.5 Exámenes médicos. Evaluación física para determinar si un candidato es apto para desempeñar las funciones que requiere un determinado cargo.

3.7.6 Contratación. Función administrativa y legal mediante la cual se da cumplimiento a las normas establecidas por la ley, además de las propicias de la empresa.

3.7.7 Inducción. Proceso mediante el cual se integra al personal a la empresa y puesto de trabajo.

3.7.8 Evaluación del desempeño. Es el proceso mediante el cual, las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo.

3.8 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Los cargos de la empresa Supertaxis del sur Ltda. y sus diferentes niveles de autoridad se encuentran establecidos en la "Estructura Organizacional las competencias y las responsabilidades de los mismos se encuentran en el manual de funciones.

3.9 MODELO A SEGUIR: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

3.9.1 Proceso de reclutamiento:

- Requerimiento de cubrir una vacante por despido, renuncia, o transferencia administrativa, o creación de un cargo
- Elección de la fuente -si- se busca dentro de la empresa
- Externa elegir –si- elegir ¿ cual es la mas idónea?

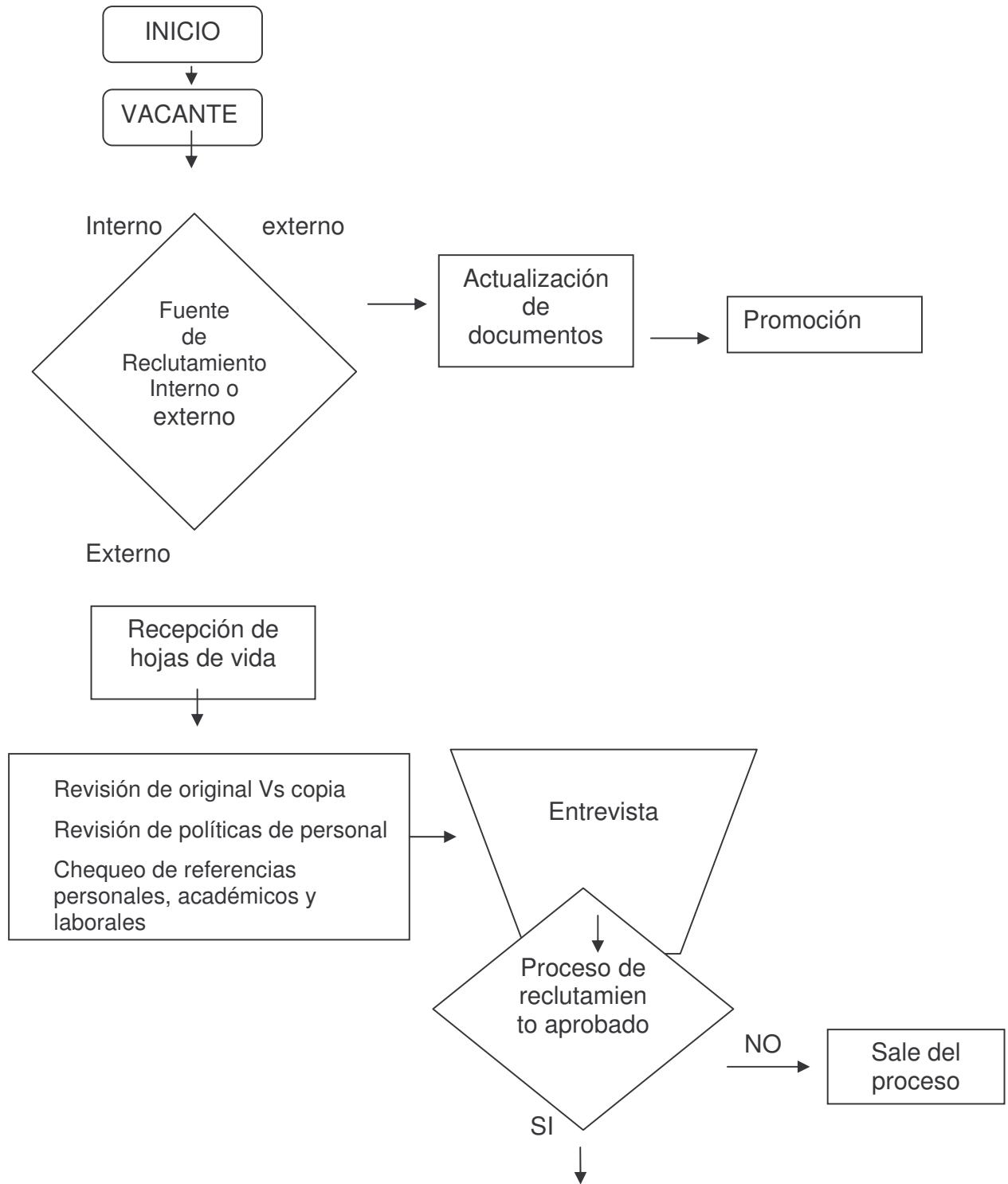
3.9.2 Jefe de Talento Humano:

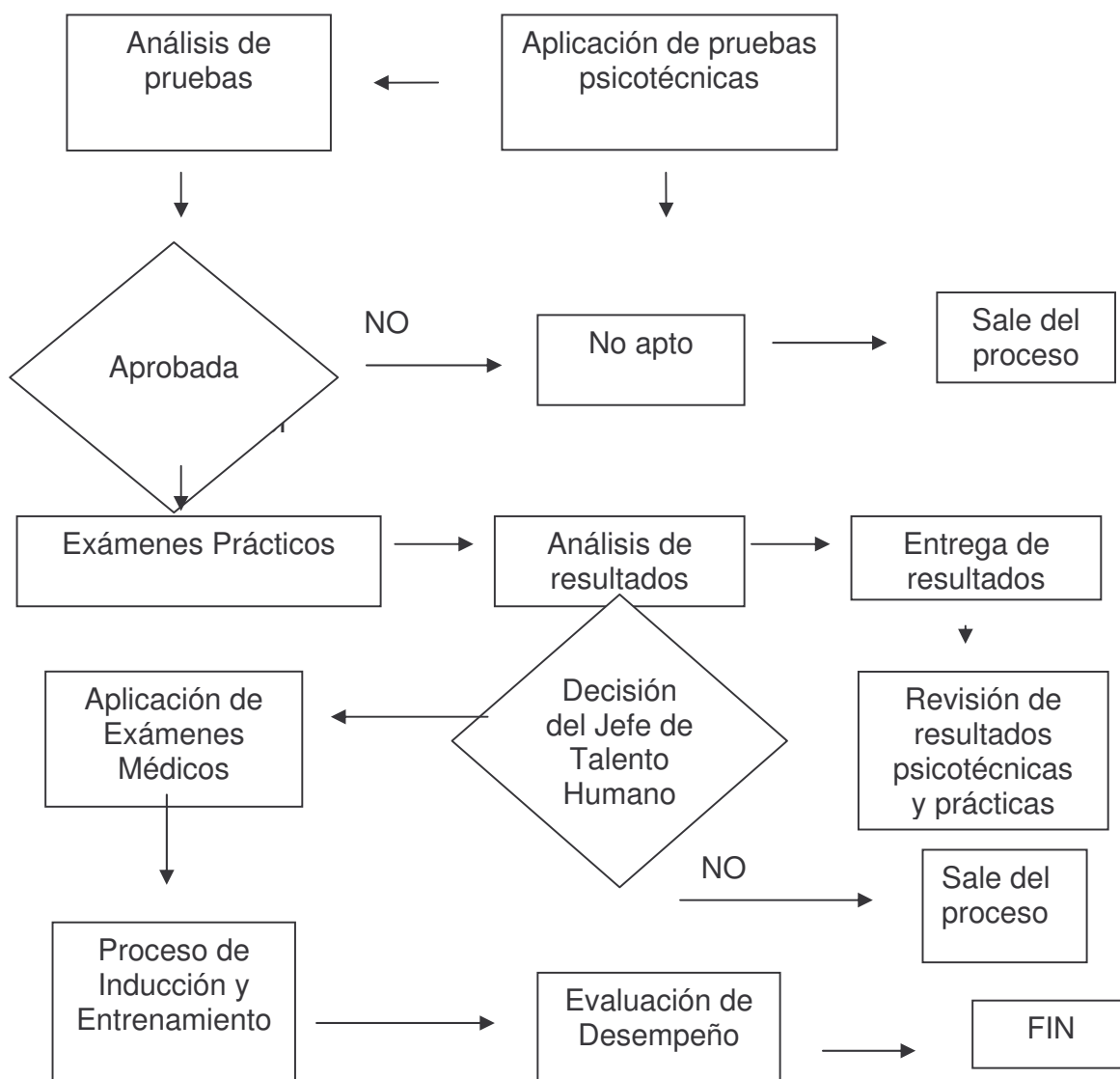
- Captación de hoja de vida
- Interna – actualización de documentos
- Externa:
 - (a) Revisión de original Vs copia
 - (b) Revisión de políticas de personal
 - (c) Chequeo de referencias personales, académicos y laborales
- Llamar a todos los aspirantes para entrevistas de selección

3.9.3 Proceso de Selección:

- Personal que supere el proceso de reclutamiento (Jefe de Talento Humano)
- Realiza entrevista (Jefe de Talento Humano)
 - a. Admisión (fuente externa)
 - b. Promoción (fuente interna)
- Analiza los resultados (Personal especializado)
- Realiza pruebas psicotécnicas (Personal especializado)
- Realiza exámenes prácticos (Jefe de Talento Humano)
- Analiza los resultados de los exámenes prácticos (Jefe de Talento Humano)
- Decide personal seleccionado (Jefe de Talento Humano)
- Realiza exámenes médicos (medico de la empresa)
- Realiza inducción general (Jefe inmediato)
- Entrenamiento (Jefe inmediato)
- Evaluación del desempeño (Jefe inmediato)

Figura 1. Flujoograma





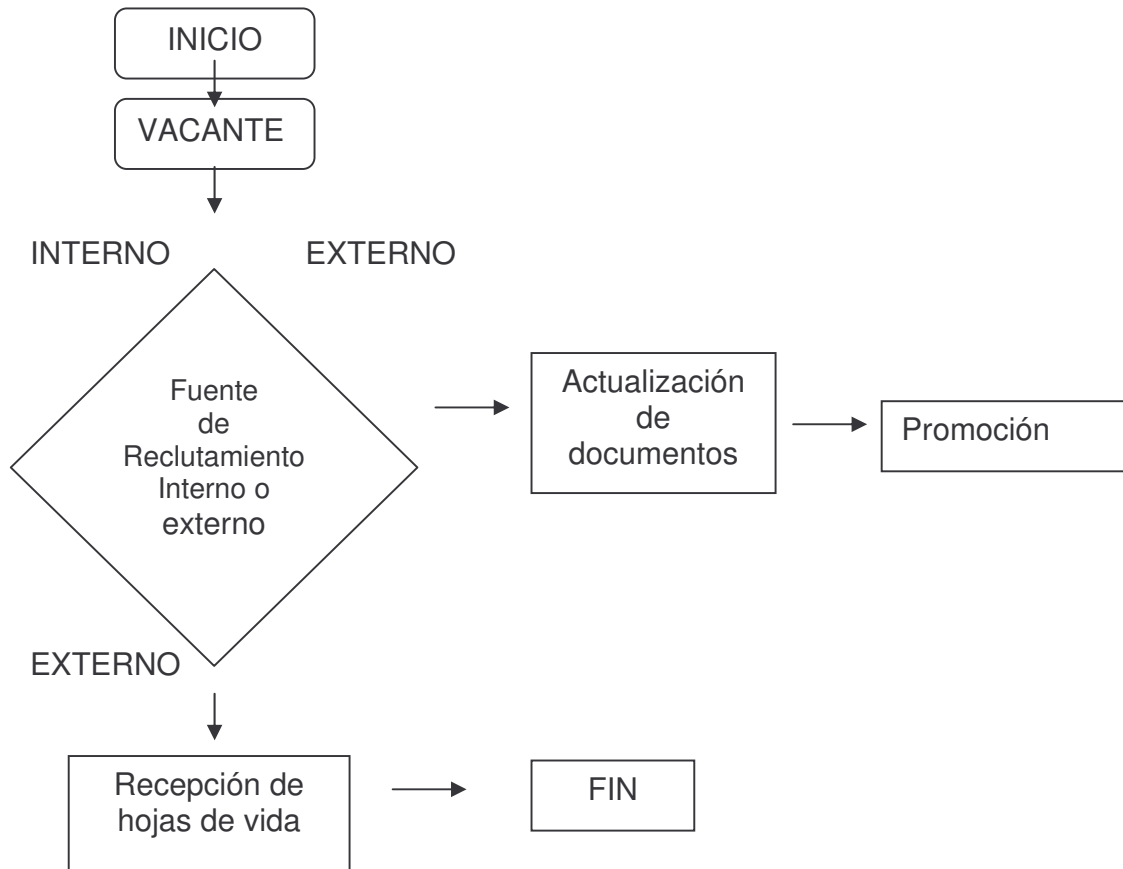
Fuente. Este estudio

3.9.4 Reclutamiento:

3.9.4.1 Proceso actual. Las principales fuentes de reclutamiento que emplea la cooperativa en la actualidad son internas como ascensos, traslados y recomendaciones; cabe resaltar que casi nunca se recurre a fuentes externas.

Propuesta para el proceso de reclutamiento:

Figura 2. Flujograma



Fuente. Este estudio

Una vez identificada la necesidad del cargo y el perfil requerido, la primera fuente de reclutamiento de personal es la misma empresa, como empleados seguramente conocedores del oficio a desempeñar y con la ventaja de haber asimilado la filosofía de la organización y el manejo de las relaciones en cada uno de los niveles de la misma. En tal caso se realiza una promoción, o traslado.

Para proceder a un traslado o promoción debe tenerse en cuenta el procedimiento establecido para la selección de un candidato externo a la empresa, obviamente, haciendo las consideraciones del caso, además solicitar el visto bueno por parte del area de talento humano.

Solo cuando se tenga la certeza de no contar con la posibilidad de elegir un candidato interno se procederá a iniciar un proceso de selección con candidatos externos.

La empresa puede seleccionar hojas de vida utilizando las siguientes fuentes externas:

- Entidades Educativas
- SENA
- Otras Empresas
- Grupos Profesionales
- Bolsa de Empleo

La escogencia de una de estas fuentes depende de las características del personal a seleccionar y por lo tanto se utilizarán según el buen criterio del jefe de talento humano.

3.9.4.2 Prerrequisitos de ingreso:

- a. N° vinculación de menores
- b. Se exige como mínimo nivel educativo 6to de bachillerato para cualquier cargo operativo.
- c. Selección según perfil, descripción y especificación para cada cargo.
- d. Para iniciar labores debe pasar por un proceso de inducción.
- e. Terminada la inducción debe efectuar un proceso de entrenamiento en la labor específica.
- f. Para el enganche de cualquier empleado será requisito indispensable presentar una entrevista y dos referencias.

3.9.5 Formato perfil del cargo. (Ver anexo C)

3.9.6 Formato solicitud de empleo. (Ver anexo D)

RESPONSABLE: Jefe de Talento Humano
TIEMPO: 5 días
COSTO: \$200.000
INDICADOR DE LOGRO:

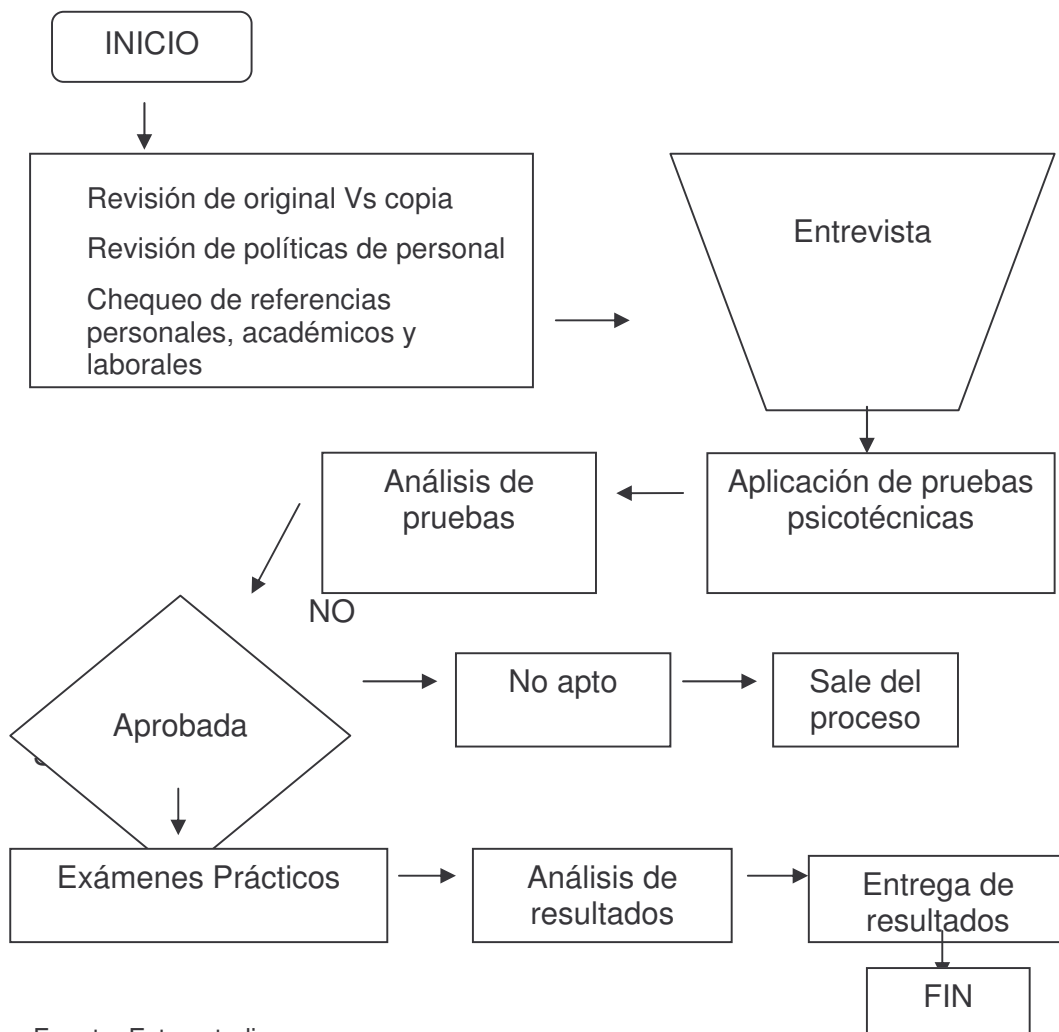
EFICACIA EN EL RECLUTAMIENTO $\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que cumplen con el perfil del cargo}}{\text{N}^\circ \text{ total de aspirantes al cargo}} \times 100$

3.9.7 Selección:

3.9.7.1 Proceso actual. Se solicita a los aspirantes una hoja de vida diligenciada de cualquier formato y fotocopia de los documentos personales, esta información es analizada por el jefe de talento humano y posteriormente se escoge a los candidatos más idóneos a los cuales se les exige un examen psicotécnico que consiste en una valoración física y psicológica y una entrevista que es elaborada en el momento de la selección y consta aproximadamente de 5 o 6 preguntas. Obtenidos estos resultados se procede a la selección del candidato que cumplió cabalmente con todos los requisitos.

Propuesta para el proceso de selección:

Figura 3. Flujograma



Fuente. Este estudio

Una vez analizadas las hojas de vida, se contactan los candidatos y se citan para ser entrevistados directamente por el Jefe de Talento Humano quien selecciona los candidatos más acordes con los requerimientos establecidos en el perfil del cargo; los candidatos que se consideren más idóneos son enviados a pruebas psicotécnicas e igualmente se verifican las referencias laborales y personales; con los resultados de estas actividades, se selecciona el aspirante más competente para ocupar el cargo. En los casos en que se considere necesario, se realizan nuevas entrevistas y/o pruebas técnicas ó se inicia nuevamente el proceso.

Las observaciones de cada una de las entrevistas realizadas son registradas en la hoja de vida de cada candidato.

Las personas entrevistadas que no fueron seleccionadas, son contactadas para informar sobre la decisión tomada.

3.9.8 Técnicas de selección. Entrevista

3.9.8.1 Proceso actual. La entrevista realizada dentro del proceso de selección no se encuentra estructurada formalmente ya que las preguntas de la misma son formuladas en el momento en que se presentan los aspirantes para un cargo determinado.

3.9.8.2 Propuesta para el proceso de entrevista. Teniendo en cuenta el proceso actual se considera importante el diseño e implementación de una entrevista que se constituiría como una pauta de preguntas básicas que permite conocer a los candidatos a un cargo. A través de ella el entrevistador establece un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y objetivo, manteniendo la distancia adecuada dentro de un clima de calidez y confianza, explicitando su intención de tratar los temas en forma confidencial.

La entrevista permite recolectar información sobre los postulantes a un cargo, ya que el análisis y evaluación los recursos del candidato, se centra sobre hechos concretos proporcionados por éste y del saber escuchar del entrevistador. Su registro, permite hacer la comparación de los candidatos con los requisitos que presenta el perfil o descripción del cargo.

A continuación se muestran algunas indicaciones en el momento de realizar la entrevista:

- Preparación del Ambiente

- a. Privacidad
- b. Mínimo de Distracciones
- c. Comodidad del aspirante

d. Lugar apropiado

- Tiempo

- a. Administrativos: de 45 a 60 minutos
- b. Operativos : de 30 a 45 minutos

Responsable: Jefe de Talento Humano y psicólogo encargado.

- Escuchar en forma activa

- a. Hable menos y escuche más
- b. Haga resumen periódicamente
- c. Evite distracciones
- d. utilice la información espontánea
- e. Suprima sentimientos etnocéntricos

- Condiciones del Entrevistador

- a. Evitar preconcepciones personales
- b. Hacer preguntas que conduzcan a respuestas narrativas
- c. Oír atentamente y demostrar interés por lo que ha dicho
- d. Evitar expresar opiniones
- e. Animar al candidato a hacer preguntas respecto al cargo y condiciones de trabajo.

3.9.9 Formato de entrevista administrativos. (Ver anexo E)

3.9.10 Formatos de entrevista conductores. (Ver anexo F)

3.9.11 Pruebas psicotécnicas:

3.9.11.1 Proceso actual. No existe un proceso ordenado en cuanto a la aplicación de pruebas psicotécnicas ya que estas no se realizan a la totalidad de candidatos ni en igualdad de condiciones.

3.9.11.2 Propuesta para el proceso de aplicación de pruebas psicotécnicas. Teniendo en cuenta que la realización de las pruebas anteriormente mencionadas son de suma importancia, al igual que su aplicación, ya que a través de ellas se puede evaluar las aptitudes de los candidatos al cargo. Se proponen algunos test para que sean aplicados de manera ordenada y uniforme a la totalidad de los aspirantes.

Por esta razón se considera importante que la empresa aplique pruebas tales como las siguientes:

3.9.12 Test de personalidad. (Ver Anexo G)

RESPONSABLES: Se recomienda que la aplicación de estos test sean aplicados por personas especializados en el tema como psicólogos.

Este test ha sido creado para conocer a qué tipo de patrón de personalidad pertenece una persona. El tipo de personalidad **A** corresponde a aquellas personas que necesitan afirmarse permanentemente a través de logros personales para alcanzar la percepción de auto-control. Experimentan una constante urgencia de tiempo que les hace intolerable el reposo y la inactividad.

Estas personas también presentan una percepción de amenaza casi continua a su autoestima, eligiendo la acción como estrategia de enfrentamiento a sus problemas. Tienen tendencia a la dominación, una profunda inclinación a competir y una elevada agresividad que les induce a vivir en un constante estado de lucha.

Las enfermedades más frecuentes en estos sujetos son las de tipo coronario, problemas psicosomáticos y síndromes de ansiedad generalizada. El patrón de conducta **A** se adquiere a través del aprendizaje y se puede detectar ya en la adolescencia.

El patrón de personalidad **B** es, evidentemente, lo opuesto al anterior. Son personas con un adecuado nivel de auto-control y autoestima que no les hace falta mantener actitudes compensadoras para reafirmarse. No son competitivas ni tan fácilmente irritables, y en general se toman la vida con mayor tranquilidad.

3.9.12.1 Valoración:

14 puntos o más:

Si se encuentra dentro de esta puntuación, es usted persona con un carácter del tipo **A**, debería relajarse y tomarse las cosas con más filosofía, pues tiene mayor peligro de padecer enfermedades coronarias, problemas psicosomáticos y estados de ansiedad. El mundo no se acaba sin usted.

Entre 9 y 13 puntos:

Usted se encuentra dentro de una puntuación normal, su carácter es un equilibrio entre la personalidad **A** y la **B**. Dentro de estos parámetros es donde se encuentra la mayoría de personas. Se activa lo suficiente para ser productivo y eficiente en el trabajo o estudios, pero sabe mantener la calma en las situaciones que así lo requieren, aunque en ocasiones también se sienta nervioso.

9 puntos o menos:

Es usted una personalidad del tipo **B**. Es bastante menos vulnerable a sufrir ansiedad que otras personas, no se muestra ambicioso ni dominante, deja que las cosas sigan su cauce sin preocuparse en exceso. No quiere decir que nunca se muestre nervioso o angustiado si la situación le desborda, pero en general tiene un temperamento templado.

3.9.13 Test de inteligencia para administrativos. (Ver Anexo H)

RESPUESTAS:

- ✓ Si de *CUERPO* extraemos la última sílaba: PO y de *COSA* sacamos la primera: CO, queda la palabra *POCO*. Por tanto la solución de la palabra inferior siguiendo la misma norma es JABON.
- ✓ La figura que falta completar es la D. En todas las filas aparecen las tres figuras centrales en rojo: círculo, triángulo y rectángulo. Además los cuadrados que están encima y debajo de las mismas en color azul, siempre son de tres tamaños diferentes.
- ✓ La palabra que no encaja es LOBO, ya que es un carnívoro pero no un felino como los demás.
- ✓ En cada fila la carta de la derecha corresponde a la suma de las dos cartas de su izquierda. Por tanto la solución de la última fila es la B: $4 + 7 = 11$, que en la baraja de cartas correspondería a la J de picas (B).
- ✓ TINA es lo que falta por rellenar en el hueco, formando así las palabras CORTINA y TINAJA. Aunque también consideramos válida la respuesta TE que forma las palabras CORTE y TEJA.
- ✓ En la serie numérica primero se resta 1 y luego se suman 3, alternativamente: 2 (-1), 1 (+3), 4 (-1), 3 (+3), 6 (-1), 5. El número que falta es 3.
- ✓ Cada una de las figuras (círculo, cuadrado, triángulo) aparece en tres variantes: en blanco, todo de un color y con un reborde blanco. La que falta en la serie es la F.
- ✓ Si buscamos un sinónimo para las dos palabras BOTE y ATRAPO (como en el ejemplo anterior), éste es CAZO.
- ✓ En cada fila hay tres coches color fucsia, tres amarillos y cuatro azules. Por tanto en la fila inferior falta completar un coche fucsia, o sea la B.

- ✓ 10 ASNO o POLLINO, las dos son válidas.
- ✓ En cada fila el pez central permanece inmóvil, mientras que el otro se va desplazando progresivamente de izquierda a derecha. La solución es la B.
- ✓ En la serie numérica primero se resta 2 y luego se suman 3, alternativamente: 5 (-2), 3 (+3), 6 (-2), 4 (+3), 7 (-2), 5. El número que falta es 5.
- ✓ Sabemos que la suma de dos números de una sola cifra es siempre inferior a 20, por lo tanto, a partir de la primera operación, podemos deducir que el valor del cuadrado azul es 1. De aquí, deducimos que estrella + 1 = círculo a partir de la segunda operación, o lo que es lo mismo, círculo - estrella = 1. Si aplicamos esto en la última operación, tendremos que al realizar la resta de círculo - estrella el resultado es 1 y se mantiene el cuadrado a la izquierda que vale 1 también, luego el resultado buscado es 11.
- ✓ Si imaginamos la figura de la izquierda como si estuviera hecha de cartón y la plegáramos correctamente, aparecería lo correspondiente a la figura A.
- ✓ La cifra multiplicada por 2 menos 1 corresponde a la posición en el abecedario de la letra que va asociada a ella. La solución es K y 4.
- ✓ Se multiplica cada número por 2 y se resta 1. El que falta en la serie es el 5.
- ✓ ASO: VASO y ASOMARSE. También consideramos válida la respuesta A que forma las palabras VA y AMARSE.
- ✓ AÑA: caña, araña, hazaña, engaña, montaña.
- ✓ En la serie numérica las cifras son el cuadrado de 2 - 3 - 4 - 5 y 6, sumándole 2. El número que falta es el 38.
- ✓ La solución es la B. El águila, buitre, cisne, paloma y pato son aves, el *caballo* no.
- ✓ ELLA: mella, sella, bella, botella, paella.
- ✓ El número de los brazos levantados se suma y los de los brazos horizontales se resta. El resultado se muestra en la cabeza, que en el caso del último hombrecillo es el 4.
- ✓ Cada número es la diferencia del número situado abajo a la izquierda menos el número abajo a la derecha. La solución por tanto es 3.

- ✓ Lo que es más duro es la C, o sea la *pedra*. Los demás son agua, papel, gel, barro.
- ✓ Leyendo las letras de la figura en sentido contrario a las agujas del reloj, formaremos la palabra DIBUJO.
- ✓ En cada columna aparecen tres huellas de pie de un color y en tres posiciones distintas: hacia arriba, hacia abajo y hacia la derecha. La huella que falta es la que corresponde a la C.
- ✓ Si 31 (8) 22 es $3 + 1 + 2 + 2 = 8$. Entonces 212 (9) 4, que es $2 + 1 + 2 + 4$. (También se acepta como solución 207 si hacemos $a-b-1=c$; o sea $212 - 4 - 1 = 207$)
- ✓ SA son las letras que faltan, formando así las palabras CAMISA y SACO. También aceptamos como válida la respuesta LO, que forma el nombre propio CAMILO y la palabra LOCO
- ✓ La B (brocha) no encaja, ya que las demás son herramientas de carpintero y la brocha es propia de un pintor.
- ✓ Si leemos las letras en el sentido de las agujas del reloj, veremos escrita la palabra CIRCULO (También se acepta COLOCAR).
- ✓ PARED - MURO - TABIQUE. (También se acepta TAPIA y MURALLA)
- ✓ Los puntos azules de los dados se restan y los rojos se suman. La solución es la C.
- ✓ Los números de las ventanas se multiplican y el de la puerta se suma. El resultado aparece en el círculo superior. En el caso de la casa de la derecha éste es 14.
- ✓ El número central equivale a la mitad de la diferencia de los dos números de ambos lados: $34 - 12 = 22$; $22/2 = 11$. $53 - 25 = 28$; $28/2 = 14$.
- ✓ Si leemos en sentido opuesto a las agujas del reloj, formaremos la palabra EMBALAJE.
- ✓ ONO: tono, mono, dono, cono, trono, ozono.
- ✓ La distancia entre las letras va aumentando cada vez en una unidad más que la anterior, mientras que los números se incrementan en 2 y 3 unidades alternativamente. Las soluciones son 7 y H.

- ✓ TALON: PANTALON y TALONARIO.
- ✓ La D es la que no encaja, pues es *ficus*. Las demás son clavel, rosa, margarita, orquídea.
- ✓ Cada número es el resultado de multiplicar por 3 el anterior y luego sumarle 2: 3 (x3 +2), 11 (x3 +2), 35 (x3 +2), 107 (x3 +2), 323.

3.9.14 Prueba técnica para conductores. (Ver Anexo I). Para los conductores de la empresa se ha diseñado esta prueba con la finalidad de evaluar sus conocimientos técnicos de conducción

RESPONSABLES: Jefe de talento humano, Psicólogo, jefe de rodamiento

TIEMPO: 15 días

COSTO: \$ 2.500.000

INDICADOR DE LOGRO:

INGRESO N° de ingresos promedio de empleados

3.9.15 Contratación:

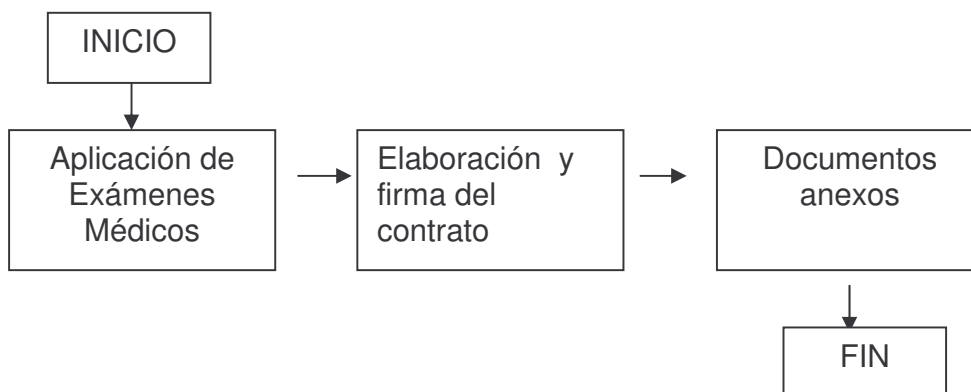
3.9.15.1 Proceso actual. La cooperativa maneja dos tipos de contrato que son:

CONTRATO A TÉRMINO FIJO: Este tipo de contratos contempla una duración entre mínimo un día y máximo tres años, según acuerden las partes. Es indispensable que el contrato quede por escrito; debe respetar el rango de tiempo establecido por la Ley 50 de 1.990, y para la terminación del contrato se recomienda dejar por escrito el preaviso correspondiente de mínimo 30 días.

CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO: La característica principal de éste contrato es que no tiene fecha de terminación. Las partes pueden darlo por terminado cuando lo decidan ya sea de manera unilateral, o por falta grave al reglamento o normas internas de la Empresa, que amerite su cancelación. Para la terminación del contrato, de común acuerdo, se recomienda pasar a la otra parte el preaviso al igual que en los demás tipos de contrato.

Propuesta para el proceso de contratación:

Figura 4. Flujoograma



Fuente. Este estudio

Una vez se ha definido el ingreso de un nuevo empleado a la empresa, debe iniciarse ordenadamente el proceso llamado de Contratación o Enganche.

Las etapas del proceso son los siguientes:

- a. Exámenes de laboratorio: se anexa documentación al respecto para cada cargo.
- b. Examen general practicado por el medico de la empresa donde se especifica si el candidato es apto o no para el desempeño del cargo.
- c. Elaboración del contrato: Toda vinculación de empleados incluso a término fijo, se hará por medio de un contrato escrito. Para el efecto se debe tener en cuenta:
 - Especifica sueldo mensual
 - Definir el cargo a desempeñar
 - En el caso de contratos a término fijo, la fecha de conclusión del mismo debe procurarse que sea diferente a viernes y sábado.
 - d. Cuando sea requerido un modelo especial de contrato, debe regirse por las normas particulares establecidas.
 - La elaboración del contrato debe ser previa a la iniciación de labores ó máximo en tal fecha, nunca en días posteriores porque fácilmente el empleado puede alegar un contrato verbal y por lo tanto indefinido. (Sin período de prueba).
 - El sueldo de enganche se hará de acuerdo con lo establecido en la escala de rangos de salarios o de lo contrario previa consulta a la Gerencia General.
- d. Firma del contrato: Según lo definido en cuanto afirmas responsables.

- f. Documentos anexos: - Hoja de vida del candidato.
- ✓ Solicitud de empleo.
 - ✓ Informes de entrevistas.
 - ✓ Verificación de referencias.
 - ✓ Pruebas técnicas y/o psicotécnicas para el cargo.
 - ✓ Requisitos médicos y documentos para el cargo.
 - ✓ Formato para diligenciar elección de fondo de pensiones y E.P.S.
 - ✓ Formato afiliación a la caja de compensación y riesgos profesionales.
 - ✓ Documentos de identificación completos.

3.9.16 Formato de ingreso. (Ver Anexo J)

RESPONSABLE: Abogado y Jefe de Talento Humano

TIEMPO: 5 días

COSTO: \$ 400.000

INDICADOR DE LOGRO:

CLASE DE CONTRATO
$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ total de personas con contrato}}{\text{según su duración}} \times 100$$

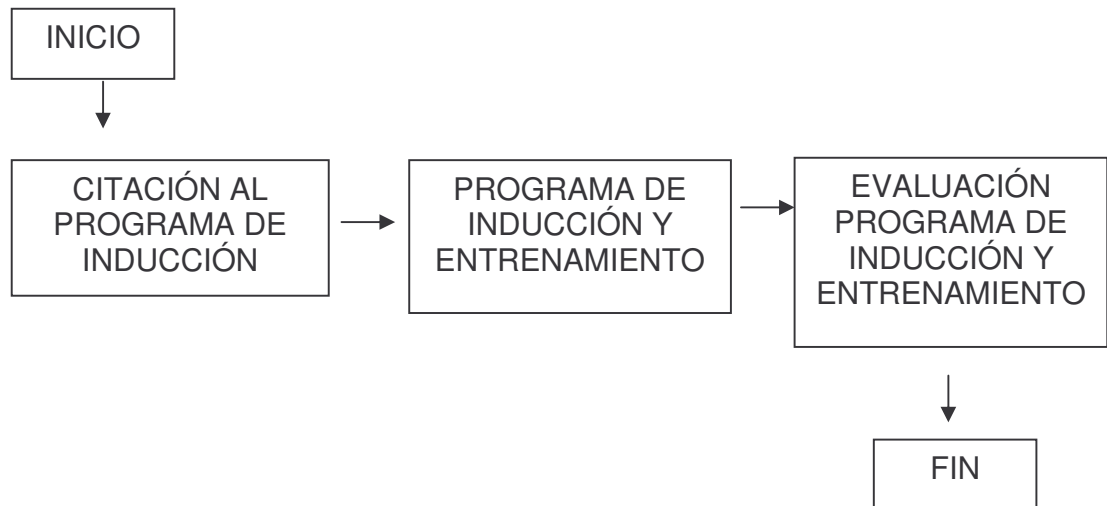
$$\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores}$$

3.9.17 Inducción y entrenamiento:

3.9.17.1 Proceso actual. No existe un proceso de inducción y entrenamiento que se aplique de manera formal y permanente para los nuevos ingresos de personal tanto en la parte administrativa como para conductores, el cual es muy importante por que permite el aprendizaje de las funciones más rápidamente, acelerando la socialización de los nuevos empleados para que efectúen contribuciones positivas a la empresa y su vez se genere un ambiente armónico que logre disminuir la incertidumbre que provoca la integración a un nuevo equipo.

Propuesta para el proceso de inducción y entrenamiento:

Figura 5. Flujoograma



Fuente. Este estudio

Una vez vinculado el nuevo empleado, es fundamental iniciar un proceso que le permita desarrollar conductas para una rápida y adecuada adaptación dentro de la empresa logrando una realización integral como persona para beneficio individual y organizacional.

BENEFICIOS

a. Frente al trabajador

- ✓ Facilitar el proceso de adaptación a la empresa.
- ✓ Mayor seguridad en el desempeño de las funciones.
- ✓ Comunicación interpersonal tanto con sus compañeros como con sus superiores.
- ✓ Agilizar el proceso de entrenamiento.
- ✓ Alcanzar objetivos personales de realización.

b. Frente a la empresa

- ✓ Índices favorables de estabilidad entre sus empleados, durante el período de prueba y después de éste.
- ✓ Disminución de conflictos disciplinarios y de comportamiento
- ✓ Desarrollo del Talento humano.

- ✓ Acercamiento entre la empresa y el empleado para el logro de buenas relaciones.
- ✓ Reducción de los accidentes de trabajo.
- ✓ Mejorar el conocimiento de las aptitudes, habilidades y deseos del empleado para lograr una correcta ubicación laboral.

3.9.17.2 Programa de inducción Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda:

a. Objetivos:

- ✓ Suministrar una información completa al empleado respecto a la empresa.
- ✓ Proveer comportamientos inadecuados del empleado en cuanto a faltas disciplinarias, ausentismo etc.
- ✓ Estimular el sentido de pertenencia y de participación frente a los objetivos y programas de la empresa.

b. Dirigido a: Todo el personal que ingrese a la empresa en cualquiera de los cargos.

c. Duración: Aproximadamente en 3 horas

d. Responsabilidad: La inducción debe ser realizada por el jefe del área a la cual ingresó el empleado.

3.9.18 Programa de inducción cooperativa supertaxis del Sur Ltda Citación al programa de inducción y entrenamiento. (Ver Anexo K)⁴

3.9.19 Programa de inducción cooperativa supertaxis del sur ltda. (Ver Anexo L)⁵

3.9.20 Evaluación del programa. (Ver Anexo M)⁶

3.9.21 Programa de entrenamiento Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda. El entrenamiento es un proceso planeado de orientación al empleado que labora en la empresa, el cual recibe una capacitación completa y detallada del cargo que va a desempeñar.

a. Objetivos

- Suministrar al empleado los conocimientos acerca de las políticas, objetivos, estructura administrativa, procedimientos, y herramientas necesarias para su adecuado desempeño.

- Desarrollar habilidades en el empleado sobre los conocimientos adquiridos permitiéndole una adecuada ubicación en el ambiente laboral.
- Estimular el sentido de pertenencia y de participación frente a los objetivos y funcionamiento de la empresa.

b. Dirigido a

Todo el personal que ingrese a la empresa en cualquiera de los cargos.

c. Duración

Aproximadamente entre 15 días y 1 mes

d. Responsabilidad

El entrenamiento debe ser realizado por el jefe del area a la cual ingresó el empleado.

A continuación se encontrara una breve explicación de los puntos del contenido del formato para el PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO que debe ser diligenciado por el jefe inmediato del candidato elegido para ingresar a la empresa, según el cargo a desempeñar por éste; con la asesoría del Jefe de Talento Humano.

TEMAS Y SUBTEMAS: En éste punto se debe relacionar, en orden lógico, los temas a desarrollar y teniendo en cuenta las funciones descritas en el manual de funciones y desglosando estas en subtemas específicos de trabajo.

Ejemplo:

TEMAS	SUBTEMAS	RESPONSABLES	FECHA	INTENSIDAD
REALIZACION DE DOCUMENTOS	CARTAS	MARIA LOPEZ	ENE. 10	2 HORAS
	ACTAS	SARA PEREZ	ENE. 10	1 HORA
	MEMORANDOS	LUIS ERIRA	ENE. 10	1 HORA

EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS: En el se debe mencionar cual es la clase de equipo, herramientas o métodos a utilizar por el empleado para desarrollar adecuadamente su trabajo. Además indica el aspecto que necesita conocer sobre éstos.

Ejemplo:

CUAL	ASPECTOS	RESPONSABLE	TIEMPO
COMPUTADOR	HEWLETT PACKARD	JUAN PAEZ	2 HORAS

NORMAS ESPECÍFICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA EL CARGO: Es vital importancia para la empresa asegurar los conocimientos sobre este aspecto, ya que cada cargo tiene unas normas específicas de higiene y seguridad en el trabajo.

DOCUMENTOS, MANUALES Y OTRA FORMA DE PAPELERIA QUE DEBE CONOCER PARA DESARROLLAR SU TRABAJO: Allí se debe relacionar los documentos, manuales, procedimientos y políticas del área que debe conocer para desarrollar su trabajo.

Ejemplo:

CUAL	RESPONSABLE	INTENSIDAD
SOLICITUD	MARIA TORO	2 HORAS

Para que se garantice el éxito del programa es importante que el Jefe de Talento Humano comprometa al responsable del tema con una llamada o una citación escrita en donde se explique el objetivo del programa y los conocimientos y habilidades que usted espera que se adquieran en ese tiempo.

3.9.22 Programa de entrenamiento cooperativa supertaxis del sur Ltda. (Ver Anexo N)⁷

3.9.23 Programa de entrenamiento cooperativa supertaxis del sur Ltda evaluación del programa. Ver Anexo N⁸

RESPONSABLES: Jefe de talento Humano, Jefe inmediato, Gerente

TIEMPO: 30 días

COSTO: \$ 200.000

INDICADOR DE LOGRO:

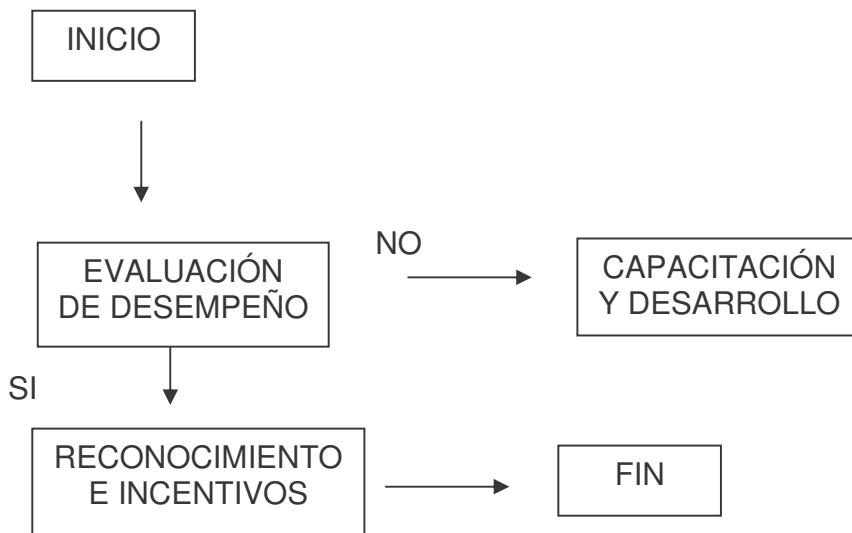
COBERTURA DE CAPACIDAD:
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{N}^\circ \text{ de personas presupuestadas}} \times 100$$

3.9.24 Evaluación del desempeño:

PROCESO ACTUAL: La evaluación del desempeño es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización por que permite conocer los puntos débiles y fuertes del personal y la calidad de cada uno de los empleados requerida para la contribución en la realización de las diferentes funciones. La empresa Supertaxis del sur Ltda. no cuenta con dicha herramienta, ya que la evaluación a los conductores se realiza de manera esporádica mediante la aplicación de encuestas hacia los usuarios y en cuanto a la parte administrativa mediante la entrega de informes por parte de algunos empleados.

Propuesta para el proceso de evaluación del desempeño:

Figura 6. Flujograma



Fuente. Este estudio

Una herramienta importante en la gestión del Talento Humano, es la evaluación del desempeño y en este sentido debe tenerse en cuenta la naturaleza del cargo ha desempeñar y el motivo de evaluación (periodo de prueba, desempeño en cualquier época, retiro, traslado, promoción, aumento de salario).

Objetivos:

- Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
- Mejoramiento del desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- Ajuste de compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables de área, a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldos.
- Decisiones de colocación. Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.
- Planeación y desarrollo de carrera. La retroalimentación sobre el desempeño, guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- Deficiencias en el proceso de coberturas de puestos. Un buen o mal desempeño, implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- Inexactitudes de la información. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- Errores de diseño de puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen para diagnosticar esos errores.
- Igualdad de oportunidad de empleo. Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos, para asegurar que las decisiones internas son adecuadas.
- Desafíos externos. A veces el desempeño es afectado por influencias externas, hay que descubrir éstas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

3.9.25 Evaluación de desempeño por competencias cooperativa supertaxis del sur Ltda. La Gestión por Competencias es una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa.

Este modelo obliga a las empresas a realizar previamente un análisis en la cultura organizacional, en los valores, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, entre otros factores, los cuales le permiten a la organización comenzar a definir las competencias que debe poseer el empleado en su puesto de trabajo con el objetivo de lograr un grado de competitividad exitoso. Con esta evaluación la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al Reclutamiento y Selección de Personal, al Estudio de Potencial, los Planes de Carrera y a la Evaluación de Desempeño; siendo de vital importancia para este último factor, ya que a partir de la misma se pueden proponer comportamientos más acordes con las exigencias del entorno.

3.9.26 Procedimiento de la evaluación para el desempeño por competencias:

PRIMER PASO: Entrega de Formularios: 15 días hábiles reservados para la evaluación, el Jefe De Talento Humano debe entregar al Jefe inmediato de cada área los formularios correspondientes, para que sean aplicados a los empleados que tiene a su cargo y los devuelva diligenciados en el término de 8 días hábiles.

SEGUNDO PASO: Para tener claridad acerca de los temas a tratar se debe:

- a. Analizar el manual de funciones en el que el evaluador debe tener claridad sobre la Misión, razón de ser del cargo y responsabilidades principales (funciones por área).
- b. Repasar estadísticas, informes, fechas y demás detalles concreto relacionados con el asunto de trabajo que serán tratados durante la evaluación.
- c. Realizar el análisis de la capacidad presente y futura del colaborador teniendo en cuenta:

Capacidad	:	Lo que puede hacer
Interés y aspiración	:	Lo que desea hacer
Conocimientos	:	Lo que sabe hacer
Eficiencia	:	Como hace su trabajo
Motivación	:	Energía, compromiso y persistencia
Compromiso	:	Forma en que interactúa con el medio interno y externo.

TERCER PASO: Distribución del formulario: El Jefe del área debe enviar el original al Jefe de Talento Humano, entrega una copia al evaluado y conserva una copia para el control y seguimiento de las metas de desempeño y planes de desarrollo.

CUARTO PASO: Manejo de la Información: El Jefe de Talento Humano, se encarga de alimentar la base con la información de las evaluaciones y de archivarlas, con el fin de producir los informes que se requieran para los movimientos de personal y para la planeación estratégica del Talento Humano.

El perfil de cargo que posee la Cooperativa Supertaxis del sur Ltda es el siguiente:

Cuadro 25. Perfil de cargo que posee la Cooperativa Supertaxis del sur Ltda

PERFIL	
Educación	Depende del cargo a ocupar
Formación	Depende del cargo a ocupar
Habilidades	<p>Liderazgo: Presenta carisma, Genera credibilidad y confianza, Proyecta tranquilidad y dominio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación: Muestra seguridad al comunicarse con los demás, Comunica objetivamente, Propicia retroalimentación, Escucha activamente. - Calidad Humana. - Creatividad: Aprende con facilidad, se mantiene informado. - Responsabilidad. - Solución de Problemas. - Mejoramiento Continuo. - Trabajo en Equipo
Experiencia	Depende del cargo a ocupar

Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta este perfil se diseñó un formulario de evaluación de desempeño por competencias que se describirá y explicará a continuación.

Se evalúan las competencias del empleado. De acuerdo a las competencias, se debe indicar la puntuación que se otorga a las mismas. En competencia se evalúa y asigna una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación:

✓ **NIVELES DE EVALUACIÓN:**

SOBRESALIENTE: Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.

Puntuación 4:

SATISFACTORIO: Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.

Puntuación 3:

NECESITA MEJORAR: Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.

Puntuación 2:

NO SATISFACTORIO: No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un Plan de acción de parte del Jefe inmediato y evaluación de seguimiento en tres meses.

Puntuación 1:

✓ DEFINICIONES:

COMPETENCIA FUNCIONAL: Capacidad que tiene el empleado para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL: Conducta o comportamiento que tiene el empleado orientado hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.

SEGURIDAD EN EL AREA DE TRABAJO: trabajo responsabilidad que tiene el empleado de cumplir con las políticas y procedimientos de salud y seguridad ocupacional y la custodia de equipos asignado a sus funciones.

EVALUACIÓN GENERAL: Para obtener el resultado de las competencias se debe sumar las puntuaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas. Para obtener los resultados de la evaluación general se debe multiplicar los puntos por el peso asignado que para la Competencia funcional es de 0.40, para la Competencia Organizacional es de 0.50, y para Seguridad en el área de trabajo es de 0.10. Luego se suman las puntuaciones asignadas y el total debe validarse contra los niveles de evaluación.

	Peso	Sección		Puntos Asignado
Puntuación				
I. Competencias funcionales	_____	x	.40	= _____
II. Competencias organizacionales	_____	x	.50	= _____
II. Seguridad en el área de trabajo	_____	x	.10	= _____

Total de puntos _____

RESULTADO DE ACUERDO AL TOTAL DE PUNTOS

Sobresaliente (3.53 – 4.00)

Satisfactorio (2.53 – 3.52)

Necesita Mejorar (1.53 – 2.52)

No Satisfactorio (1.52 ó menos)

3.9.27 Formulario evaluación del desempeño por competencias. (Ver Anexo O). En esta sección, el jefe inmediato de cada área hará un resumen de las fortalezas y oportunidades sobre el desempeño y actitudes del empleado Además, provee para comentarios adicionales tanto del Jefe inmediato como del empleado. El Jefe inmediato debe recomendar un Plan de Mejoramiento para el empleado que lo capacite mejor a realizar su trabajo actual y para crecer hacia otras responsabilidades. (Ver Anexo P)

RESPONSABLES: Jefe inmediato y Jefe de Talento Humano

TIEMPO: 15 días

COSTO: \$200.000

INDICADOR DE LOGRO:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de empleados evaluados}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de empleados}} \times 100$

INDICE DE ROTACIÓN $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de egresos}}{\text{Promedio de trabajadores}} \times 100$

NIVEL DE AUSENTISMO $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de horas perdidas por causa de ausentismo}}{\text{N}^{\circ} \text{ de horas laborales}} \times 100$

3.9.28 Impacto propuesta de diseño para el proceso de gestión de talento humano en la cooperativa supertaxis del sur Ltda. La presente propuesta contribuye a la empresa Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda., en el análisis objetivo de las necesidades de personal y el posterior diseño de herramientas que permitan definir la cantidad y calidad de las personas que requiere para desarrollar sus planes, programas y proyectos.

Por lo anterior la presente propuesta se centra en la definición de las razones por las cuales se requiere personal, ya sea porque:

- ✓ Se presentan deficiencias en la capacitación de los funcionarios vinculados.
- ✓ Se requiera mayor experiencia y/o competencias para realizar determinado trabajo, o simplemente porque las cargas laborales así lo reclaman.

El proceso de Gestión de Talento Humano pretende de manera sistemática la implementación de un proceso que contribuya al incremento de la productividad y competitividad dentro del sector de transporte; a través de la planeación, organización, coordinación, dirección y control de técnicas capaces de incrementar la eficiencia del personal.

4. CONCLUSIONES

La Cooperativa Supertaxis del sur Ltda ocupa sin duda alguna en nuestro departamento, uno de los primeros lugares en cuanto al servicio de transporte terrestre de pasajeros, es por esto que el personal que pertenece a esta empresa debe ir de la mano con los valores, la visión y misión organizativa.

El proceso de Gestión de Talento Humano es el más importante para cualquier organización, ya que en el se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización. Si esto no ocurre se está perdiendo: tiempo, dinero e ineficiencia al momento de prestar el servicio.

En este trabajo se indago el proceso actual de Reclutamiento, Selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño, ya que, se infiere que el proceso actual no esta dando los resultados más óptimos y esperados.

Es por esto que se realizó una propuesta para un nuevo Proceso de Gestión del Talento Humano, el cual se considera va a ser el más optimo e idóneo, y a su vez se alcanzara niveles más bajos de rotación de personal, retiro voluntario y despidos.

El proceso propuesto fue sometido a la consideración del Jefe de Talento Humano quien lo valido e informo que será sometido a la consideración del Honorable consejo de administración, por cuanto es quien decide sobre la gestión del Capital Humano y los costos que representan dichos cambios para la empresa.

5. RECOMENDACIONES

Para la Cooperativa Supertaxis del sur Ltda. La entrevista es una de las pruebas más importantes dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, es por esto que se recomienda que la misma sea incluida de manera formal dentro de esta fase.

Se sugiere la aplicación de las pruebas psicotécnicas de manera formal y estructurada para todo el personal que ingrese a la empresa; debido a que por este medio puede detectarse a tiempo si el candidato es considerado apto o no para el cargo. Actualmente dichas pruebas se aplican de forma irregular y solamente para algunos candidatos.

Asimismo inferimos que el proceso de Gestión del Talento Humano actual muestra desorganización en la ejecución de los procesos, en tal sentido se recomienda la revisión del mismo y la aplicación en orden lógico y organización de todos los pasos a seguir para la captación de personal.

Se recomienda aplicar el programa de inducción y entrenamiento para que nuevo personal logre una adaptación y adecuado desempeño laboral.

El personal actualmente seleccionado no cuenta con un proceso que evalúe su desempeño laboral, por tanto se sugiere aplicar el programa propuesto ya que un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.

Finalmente se sugiere que premiar a los tres empleados que obtengan los mejores resultados en la evaluación de desempeño que se les realiza

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, .L .Administración de Recursos Humanos. Mexico: Editorial Mc Graw Hill, 1995. p. 110-143.

MARX, K. ENGELS, F (1975). “El Manifiesto del Partido Comunista” en Obras Escogidas. Tomo I. Madrid: Ed. Akal, 2008. 120 p.

MÉNDEZ, Carlos. Guía para elaborar diseños de investigación en Administración y Economía, Bogotá: Ediciones Rosaristas, 1982. 145 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.google.com.ve[Consulta

www.wikilearning.com/monografias/reclutamiento/busqueda/

www.alipso.com/buscador/enlaces_y_sitios_educativos_y_culturales.php?

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA ADMINISTRATIVOS

EMPRESA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA

1. Seleccione con una x la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa:

a. Recomendación de un empleado _____

b. Publicidad (prensa) _____

c. Contactos con universidades o instituciones _____

d. Otros _____

Cuales

2. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desee ingresar a la empresa supertaxis del sur Ltda. se realizara utilizando fuentes de reclutamiento?

Interna _____

Externa _____

3. Su ingreso fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (ascenso)

Si _____

No _____

4. ¿Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

Si _____

No _____

5. El tiempo entre su reclutamiento y contratación fue:

- a. Menos de un día _____
- b. Menos de una semana _____
- c. Menos de un mes _____
- d. Más de un mes _____

6. Durante su entrevista usted se sintió:

- a. Bajo presión _____
- b. Fatigado _____
- c. Cómodo _____
- d. Muy cómodo _____

7. ¿Se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas?

- a. Test psicológico _____
- b. Test de personalidad _____
- c. Prueba práctica _____
- d. Prueba de conocimientos _____
- e. Otra(especifique) _____

F. Ninguna _____

8. ¿Le realizaron exámenes médicos?

Si _____

No _____

9. ¿Antes del periodo de prueba le realizaron charla de inducción general?

Si _____

No _____

10. ¿Como se sintió, desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

- a. Muy bien _____
- b. Bien _____
- c. Regular _____
- d. Mal _____

11. ¿Como fue su inducción y entrenamiento cuando ingreso a la empresa?

12. ¿La empresa evalúa su desempeño periódicamente?

Si _____
Como _____

No _____

ANEXO B. ENCUESTA CONDUCTORES

EMPRESA SUPERTAXIS DEL SUR LTDA

1. Seleccione con una x la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa:

- a. Recomendación de un empleado _____
 - b. Publicidad (prensa) _____
 - c. Contactos con universidades o instituciones _____
 - d. Otros _____
- Cuales _____
-

2. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desee ingresar a la empresa supertaxis del sur Ltda. se realizara utilizando fuentes de reclutamiento?

Interna _____

Externa _____

3. ¿Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

Si _____

No _____

4. El tiempo entre su reclutamiento y contratación fue:

a. Menos de un día _____

b. Menos de una semana _____

c. Menos de un mes _____

d. Más de un mes _____

5. Durante su entrevista usted se sintió:

- a. Bajo presión _____
- b. Fatigado _____
- c. Cómodo _____
- d. Muy cómodo _____

6. ¿Se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas?

- a. Test psicológico _____
 - b Test de personalidad _____
 - c. Prueba práctica _____
 - d. Prueba de conocimientos _____
 - e.Otra(especifique) _____
-
-

F. Ninguna _____

7. ¿Le realizaron exámenes médicos?

- Si _____
- No _____

8. ¿Antes del periodo de prueba le realizaron charla de inducción general?

- Si _____
- No _____

9. ¿Como se sintió, desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

- a. Muy bien _____
- b. Bien _____
- c. Regular _____
- d. Mal _____

10. ¿Como fue su inducción y entrenamiento cuando ingreso a la empresa?

11. ¿La empresa evalúa su desempeño periódicamente?

Si _____

Como _____

No _____

ANEXO C. PERFIL DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO :

SEXO :

EDAD :

ESTADO CIVIL :

FORMACION ACADEMICA :

EXPERIENCIA :

PERSONALIDAD :

CAPACIDADES A RESALTAR :

PERPECTIVA DE DESARROLLO :

DIMENSION DEL CARGO :

ANEXO D. SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA		
DÍA	MES	AÑO

SOLICITUD DE EMPLEO

**IMPORTANTE: SIRVASE LLENAR ESTA SOLICITUD A TINTA, DE SU PUÑO Y LETRA
EL SUMINISTRO DE ESTA SOLICITUD NO INDICA COMPROMISO ALGUNO
PARA LA EMPRESA.**

DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____ APELLIDOS: _____	
LUGAR DE NACIMIENTO: _____	FECHA: _____ EDAD: _____
C.S. No. _____ DE: _____	LIB. MILITAR No. _____ CLASE: _____ DISTRITO: _____
No. AFILIACIÓN I.C.S.S. _____	DOMICILIO: _____
DIRECCIÓN: _____	BARRIO: _____ TEL. _____
ESTADO CIVIL: _____	NOMBRE DEL CONYUGE: _____
NOMBRE DEL PADRE: _____	VIVE? _____
NOMBRE DE LA MADRE: _____	VIVE? _____

ESTUDIOS

ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTO	CIUDAD	FECHAS	AÑOS CURSADOS	TÍTULO OBTENIDO
PRIMARIA					
BACHILLERATO					
UNIVERSITARIOS					
OTROS					

Estudia Actualmente? _____ Que? _____ Grado que cursa? _____

Dónde? _____ En cuáles áreas se considera más eficiente? _____

Máquinas de oficina, equipos o herramientas que sabe manejar? _____

EXPERIENCIAS

ANOTAR LOS ÚLTIMOS OFICIOS DESEMPEÑADOS, COMENZANDO POR EL ÚLTIMO

NOMBRE DE LA EMPRESA	Teléfono	FECHA		Motivo de retiro	OFICIO	
		Ingreso	Retiro		Nombre	Sueldo

Trabaja actualmente? _____ Nombre de la Empresa _____ Oficio que realiza _____

_____ Sueldo mensual \$ _____ Nombre de su Jefe: _____

Tiene inconveniente en que obligamos información de su jefe inmediato? _____ Oficio solicitado _____

_____ Fecha posible iniciación de labores: _____ Sueldo deseado: \$ _____

ANEXO E. FORMATO DE ENTREVISTA ADMINISTRATIVOS

FECHA _____
NOMBRE _____ C.C _____
DIRECCION _____ TELEFONO _____
EDAD _____ ESTADO CIVIL _____
CON QUIEN VIVE _____

No. HIJOS _____

I. PRIMEROS AÑOS DE VIDA

Nombre intereses y hobbies de la infancia

Cómo describiría usted a su madre y cómo describiría a su padre

Cómo era la relación de sus padres

Cuántos son en su familia?

Número de hermanos y la relación con cada uno

Considera sus primeros años de vida gratificantes?

Cómo lo premiaban y cómo lo castigaban?

De qué forma se ganaba la vida su padre?

II. ESTUDIOS

Me gustaría saber acerca de sus primeros estudios y después acerca de sus estudios más recientes incluyendo cualquier capacitación que hay tenido.

Qué actividades extraescolares tenía y qué premios o reconocimientos ha recibido?

Proyectos a corto, mediano y largo plazo

Cómo se visualiza en cinco años (Visión)

Cuáles son las ventajas que harían de usted un gran prospecto para la empresa?

Qué cualidades o capacidades no son tan fuertes?

Cuáles son las razones por las cuales le gustaría ingresar a esta empresa:

IMPRESION DEL ASPIRANTE ANTE EL JEFE DE TALENTO HUMANO

PUNTUALIDAD	_____
ASPECTOS DE VIGOR Y SALUD	_____
PRESENTACION	_____
FACILIDAD DE EXPRESION	_____

CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

JEFE DE TALENTO HUMANO

CONTRATADO

SI _____

NO _____

A PARTIR DE

JEFE INMEDIATO

ANEXO F. FORMATO DE ENTREVISTA CONDUCTORES

FECHA _____
NOMBRE _____ C.C _____
DIRECCION _____ TELEFONO _____
EDAD _____ ESTADO CIVIL _____
CON QUIEN VIVE _____

No. HIJOS _____

II. PRIMEROS AÑOS DE VIDA

Nombre intereses y hobbies de la infancia

Cómo describiría usted a su madre y cómo describiría a su padre

Cómo era la relación de sus padres

Cuántos son en su familia?

Número de hermanos y la relación con cada uno

Considera sus primeros años de vida gratificantes?

Cómo lo premiaban y cómo lo castigaban?

De qué forma se ganaba la vida su padre?

II. ESTUDIOS

Me gustaría saber acerca de sus estudios y cualquier capacitación que haya tenido.

Cómo se visualiza en cinco años (Visión)

Cuáles son las ventajas que harían de usted un gran prospecto para la empresa?

Cuáles son las razones por las cuales le gustaría ingresar a esta empresa:

IMPRESION DEL ASPIRANTE ANTE EL JEFE DE TALENTO HUMANO

PUNTUALIDAD _____

ASPECTOS DE VIGOR Y SALUD _____

PRESENTACION _____

FACILIDAD DE EXPRESION _____

CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

JEFE DE TALENTO HUMANO

CONTRATADO SI _____ NO _____

A PARTIR DE _____

JEFE INMEDIATO _____

**ANEXO G. TEST DE PERSONALIDAD PARA ADMINISTRATIVOS Y
CONDUCTORES**

	SI	NO
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?		
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?		
16. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17. Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?		
18. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21. ¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		

22. ¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		
--	--	--

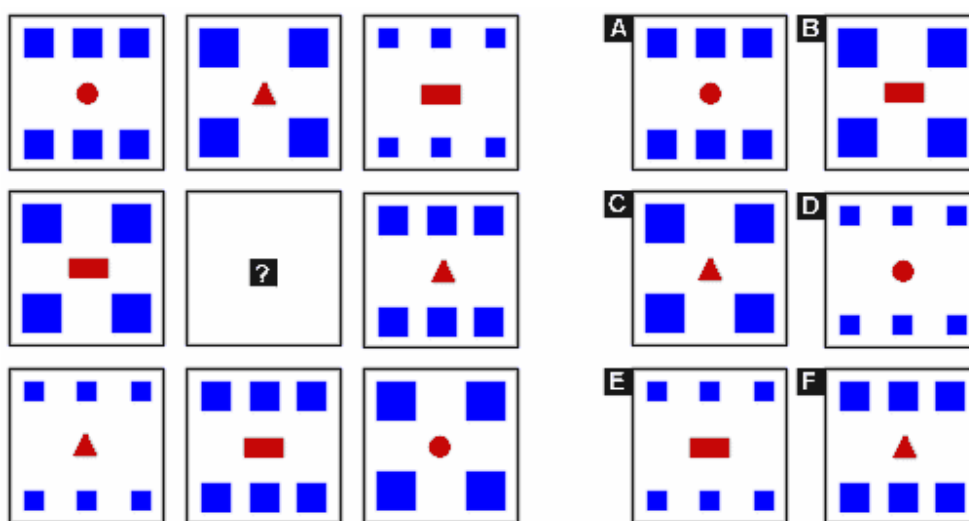
ANEXO H. TEST DE INTELIGENCIA PARA ADMINISTRATIVOS

1. Rellena la palabra que falta en el hueco

CUERPO - POCO - COSA

HOJA - - BONSAI

2. ¿Qué figura de la derecha encaja en el cuadrado que está libre en la izquierda?



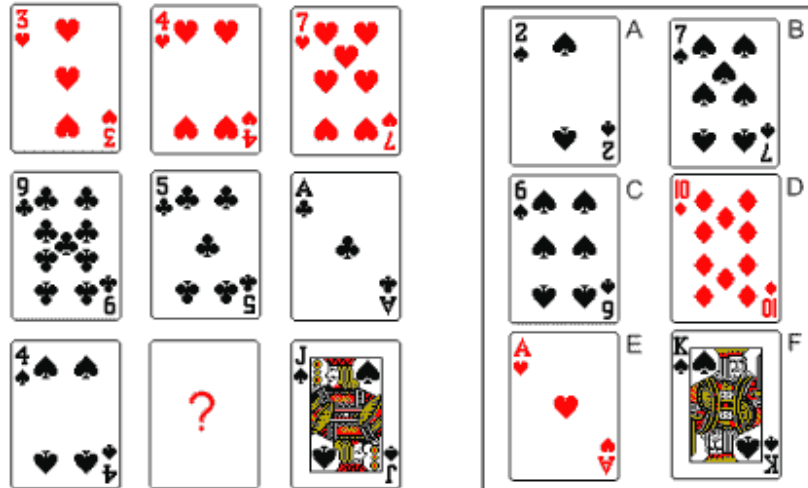
Solución:

3. ¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con las restantes?

A. LEÓN	D. PUMA
B. GUEPARDO	E. LOBO
C. TIGRE	F. LEOPARDO

Solución:

4. ¿Cuál es la carta que de la derecha que encaja en la fila inferior de la izquierda?



Solución:

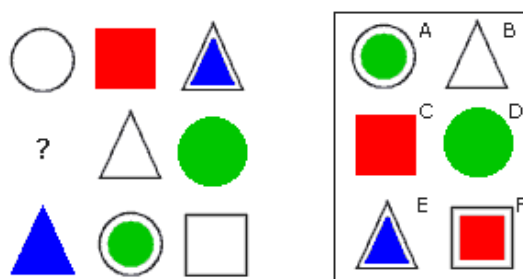
5. Indica las letras con la que acaba la palabra de la izquierda y empieza la de la derecha

COR - - JA

6. Indica el número que falta en la siguiente serie numérica

2 - 1 - 4 - - 6 - 5

7. Busca entre las seis figuras de la derecha cuál es la que falta en el conjunto de la izquierda



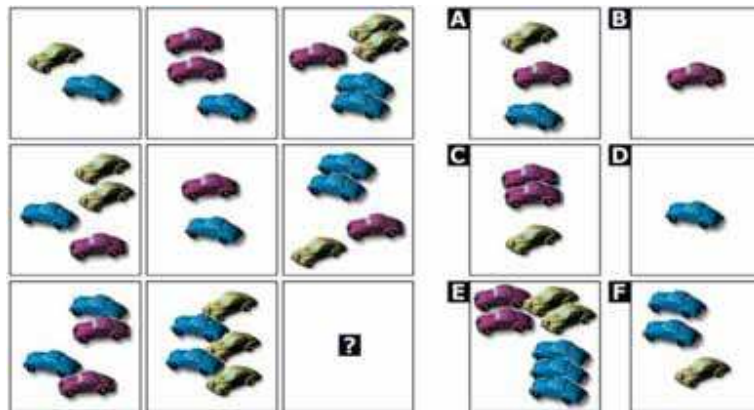
Solución:

8. Rellena la palabra que falta en el hueco

PASTEL - TORTA - BOFETADA

BOTE - - ATRAPO

9. Busca entre los seis grupos de automóviles de la derecha el correcto y mácalo



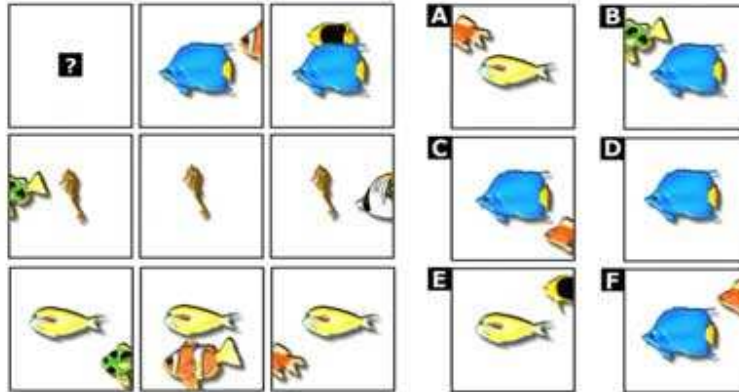
Solución:

10. Encuentra un sinónimo o palabra afín como muestra el ejemplo

SILLA - ASIENTO - SILLÓN

BURRO - - JUMENTO

11. Busca entre los seis grupos de peces de la derecha el correcto y márcalo



Solución:

12. Completa la siguiente serie numérica

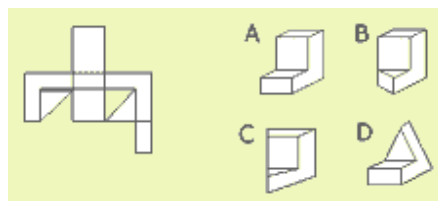
5 - 3 - 6 - 4 - 7 -

13. ¿Cuál es la solución de la última operación? (Cada símbolo representa una cifra entre 0 y 9)

$$\begin{aligned}
 \blacksquare + \star &= \blacksquare \blacksquare \\
 \star + \blacksquare &= \bullet \\
 \blacksquare \bullet - \star &= ?
 \end{aligned}$$

Solución:

14. ¿Qué figura encaja con el modelo de la izquierda?



Solución:

15. Rellena los huecos con las letras y números que faltan

C	<input type="text"/>	I	M	E	G
2	6	5	7	3	<input type="text"/>

16. ¿Qué número falta en la siguiente serie?

2 - 3 - - 9 - 17

17. Indica las letras con que acaba la primera palabra y empieza la segunda

V MARSE

18. Añade las letras necesarias para que puedas formar 5 palabras completas

C

AR

HAZ

ENG

MONT

19. Completa la siguiente serie numérica

6 - 11 - 18 - 27 -

20. ¿Cuál de los siguientes animales no encaja con las demás?

A. ALUGIA	D. NISEC
B. OBLACA	E. LOMPAA
C. TREIUB	F. OTPA

Solución:

21. Añade las letras necesarias para que puedas formar 5 palabras completas

M

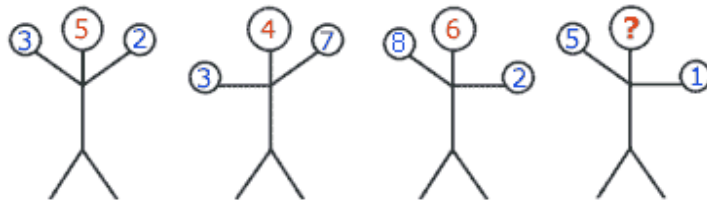
S

B

BOT

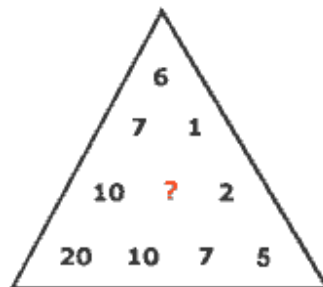
PA

22. ¿Qué número falta en la última figura?



Solución:

23. ¿Qué número falta en el centro de la pirámide?



Solución:

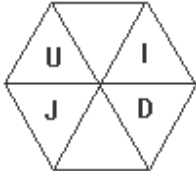
24. ¿Qué es más duro?

- A. UGAA**
- B. LEPPA**

C. RADPIE
 D. LEG
 E. ROARB

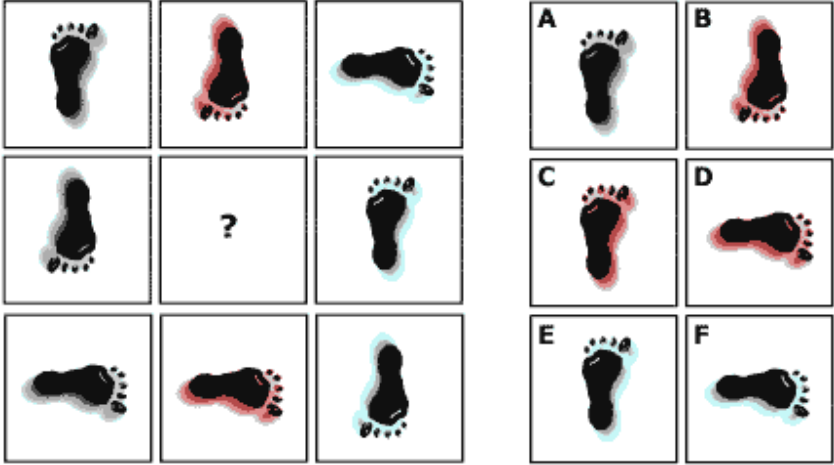
Solución:

25. ¿Qué letras faltan?



Solución:

26. Marca la figura correcta que falta para rellenar el hueco



Solución:

27. ¿Qué número falta en el centro?

31 (8) 22
212 4

28. Indica las letras con que acaba la primera palabra y empieza la segunda

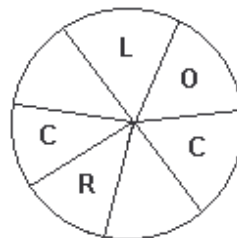
CAMI CO

29. Señala la palabra que no encaja con las restantes

- A. SIERRA
- B. BROCHA
- C. MARTILLO
- D. CLAVO
- E. SARGENTA

Solución:

30. ¿Qué letras faltan?

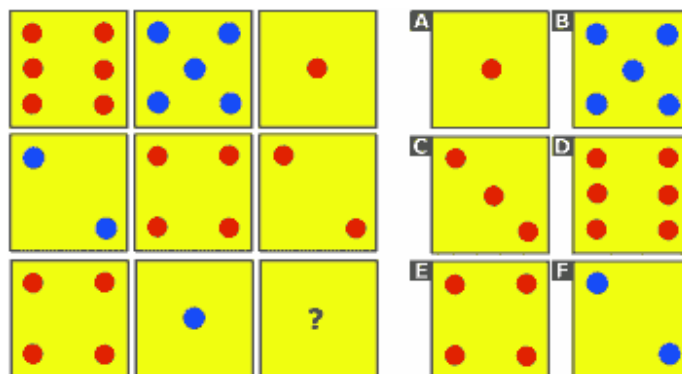


Solución:

31. Encuentra un sinónimo o palabra afín para las palabras escritas

PARED - - TABIQUE

32. Indica cuál de las seis figuras de la derecha es la que falta en la fila inferior de la izquierda



Solución:

33. Indica el número que falta en la casa de la derecha



Solución:

34. Indica el número que falta para completar la serie

12 - (11) - 34

25 - - 53

35. Rellena las letras que faltan en la siguiente tabla

E	J	<input type="text"/>	L
E	<input type="text"/>	B	A

36. Añade las letras necesarias para que puedas formar 6 palabras completas

T
M
D
G C
TR
OZ

37. Escribe las letras y/o números que faltan en la tabla

2	C	<input type="text"/>	<input type="text"/>	12
B	4	E	9	L

38. Indica las letras con que acaba la primera palabra y empieza la segunda

PAN - - ARIO

39. Marca la palabra que no encaja con las restantes

A. EVALCL

B. ORAS

C. RTIGARMAA

D. CISUF

E. QIUDAERO

Solución:

40. Escribe los dos números que faltan

3 - 11 - - - 323

ANEXO I. PRUEBA TÉCNICA PARA CONDUCTORES

FECHA _____

NOMBRE _____

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS EN FORMA CLARA Y EXPLICITA

1. Qué función cumple un alternador en un vehículo?

2. Qué precauciones se deben tener cuando se conduce de noche?

3. Cómo se sabe si un vehículo esta varado por gasolina o por corriente?

4. Qué precauciones se debe tener cuando se conduce y está lloviendo?

5. Cómo se sabe si le sube gasolina al carburador?

6. Qué función cumple el distribuidor en un vehículo?

7. Qué debe revisarse antes de encender y dar marcha a un carro?

8. Cómo se desvara en caso de fuga de líquido de frenos en cualquier parte del sistema?

9. Qué significado tiene la línea continua de marcada en medio de la vía pública de color amarillo o blanca?

CALIFICADO POR: _____

ANEXO J. FORMATO DE INGRESO

NOMBRE: _____

FECHA DE INGRESO: _____

CARGO: _____

DEPENDENCIA: _____

JEFE INMEDIATO: _____

TIPO DE CONTRATO: _____

DURACIÓN DEL CONTRATO: _____

MOTIVO DE INGRESO: _____

OBSERVACIONES: _____

AUTORIZA: _____

FIRMA: _____

ADJUNTAR AL CONTRATO DE TRABAJO

**ANEXO K. PROGRAMA DE INDUCCION COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL
SUR LTDA**

CITACION AL PROGRAMA DE INDUCCION Y ENTRENAMIENTO

Ciudad y fecha

Señor(a)
N.N
Ciudad.

Apreciado Señor(a) N:

En nombre del area de Talento Humano y el area de _____
queremos informarle que inicia su proceso de inducción y entrenamiento en el
cargo de _____ el día lunes ____ de ____ a las 8:00 A.M. en
la oficina de Talento Humano, presentarse con el señor(a) _____

Aprovechamos la ocasión para darle la bienvenida a nuestra empresa y augurarle
éxitos en su nueva labor.

Cordialmente,

JEFE DE TALENTO HUMANO

Copia, Archivo.

**ANEXO L. PROGRAMA DE INDUCCION COOPERATIVA SUPERTAXIS DEL
SUR LTDA**

Fecha _____

Empleado _____

Cargo _____

Programa:

1. Saludo de bienvenida.
2. Presentación de los participantes.
3. Explicación de la estructura organizacional.
4. Misión de la empresa.
5. Historia de Supertaxis del sur Ltda.
6. Normas y Políticas.
7. Presentación del jefe inmediato.
8. Recorrido por las instalaciones.
9. Entrega de documentación.
10. Evaluación de la inducción.
11. Explicación del entrenamiento.
12. Despedida.

Se firma en constancia:

Jefe de Talento Humano.

Empleado.

ANEXO M. EVALUACION DEL PROGRAMA

Fecha _____

Empleado _____

Cargo _____

Para efectos de modificaciones o mejoras en el programa de inducción, para el area de Talento Humano es importante contar con su opinión al respecto, por tal motivo le solicitamos llenar este formato de la forma más objetiva y sincera posible.

1. Preparación para la inducción (citación, salón, materiales) _____

2. Expositor (puntualidad, lenguaje, claridad y conocimiento de los temas)

3. Temas (contenido, claridad, extensión)

4. A usted le quedan dudas en:

5. Usted calificaría la inducción como: Buena____ Regular____ Mala____

Agradecemos su colaboración para mejorar.

**ANEXO N. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO COOPERATIVA SUPERTAXIS
DEL SUR LTDA**

NOMBRE : _____

CARGO A OCUPAR : _____

FECHA DEL PROGRAMA: _____

REALIZADO POR : _____

1. TEMAS BÁSICOS A DESARROLLAR DE ACUERDO A LAS FUNCIONES DEL CARGO.

TEMAS	SUBTEMAS	RESPONSABLES	FECHA	INTENSIDAD
TIEMPO TOTAL DE ENTRENAMIENTO				

2. EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y/O MAQUINARIA A UTILIZAR EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO

QUAL	ASPECTO	RESPONSABLE	FECHA	INTENSIDAD

3. NORMAS ESPECÍFICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA EL CARGO.

QUAL	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO

4. DOCUMENTOS, MANUALES Y OTRAS FORMAS DE PAPELERIA QUE BEDE CONOCER PARA DESARROLLAR SU TRABAJO.

QUAL	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO

Firma del empleado : _____

Vo. Bo. Jefe inmediato : _____

Vo. Bo. Jefe de Talento Humano : _____

**ANEXO Ñ. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO COOPERATIVA SUPERTAXIS
DEL SUR LTDA**

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Fecha _____

Empleado _____

Cargo _____

Para efectos de modificaciones o mejoras en el programa de entrenamiento, para el área de Talento Humano es importante contar con su opinión al respecto, por tal motivo le solicitamos llenar éste formato de la forma más objetiva y sincera posible.

1. Preparación para el entrenamiento (citación, salón, materiales) _____

2. Entrenador (puntualidad, lenguaje, claridad y conocimiento de los temas)

3. Temas (contenido, claridad, extensión)

4. A usted le quedan dudas en:

5. Usted calificaría la inducción como: Buena____ Regular____ Mala____

Agradecemos su colaboración para mejorar.

**ANEXO O. FORMULARIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS**

I. COMPETENCIAS FUNCIONALES (40%)		SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	NO SATISFACTORIO
1.-	Domina las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto	4	3	2	1
2.-	Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas electrónicos computarizados para desempeñar su trabajo	4	3	2	1
3.-	Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.	4	3	2	1
4.-	Domina los servicios que se deben ofrecer en su área inmediata de trabajo.	4	3	2	1
5.-	Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su departamento y a las áreas de trabajo que sirve.	4	3	2	1

Subtotal _____ / 5 = _____

II. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (50%)		SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	NO SATISFACTORIO
Servicio al cliente					
1.-	Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes. Mantiene a sus clientes informados.	4	3	2	1
2.-	Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.	4	3	2	1
Trabajo en equipo					
3.-	Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.	4	3	2	1
4.-	Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	4	3	2	1
Comunicación					
5.-	Expresa ideas claras verbalmente.	4	3	2	1
6.-	Redacta cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.	4	3	2	1

		SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	NO SATISFACTORIO
Compromiso					
7.	Demuestra compromiso con las metas de la Institución y de su área u oficina de trabajo. Enfatiza lo positivo de su organización.	4	3	2	1
8.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.	4	3	2	1
Organización y Planificación de Trabajo					
9.	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	4	3	2	1
Solución de Problemas					
10.	Busca soluciones efectivas considerando las reglas instrucciones y procedimientos impartidos por su Jefe inmediato y contenidos en los manuales operacionales relacionados a su área de trabajo.	4	3	2	1
Mejoramiento de Procesos					
11.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.	4	3	2	1
Orientación a Resultados					
12.	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.	4	3	2	1
Manejo de Conflicto					
13.	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. Escucha y evalúa antes de reacciona o enfrentar situaciones conflictivas.	4	3	2	1
Desarrollo Profesional					
14.	Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones.	4	3	2	1

Subtotal _____ 14 = _____

III. SEGURIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO (10%)		SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	NO SATISFACTORIO
1.	Cumple con los procedimientos de la institución y/o el uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.	4	3	2	1
2.	Cumple con políticas y procedimiento de la institución con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo.	4	3	2	1
3.	Cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la institución.	4	3	2	1

Subtotal _____ / 3 = _____

ANEXO P. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES EN EL DESEMPEÑO

Fortalezas en el desempeño y conducta
Oportunidades en el desempeño y conductas a mejorar
Comentarios del Jefe inmediato
Comentarios del Empleado
Plan de mejoramiento recomendado

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN