

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN
LA EMPRESA DE TRANSPORTES TRANSANDONÁ S.A. PASTO -NARIÑO**

**ALIX JUDITH QUINTERO CERCHIARO
MERCEDES DEL ROSARIO RUANO BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VIPRI POSTGRADO EN ALTA GERENCIA XVII
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN
LA EMPRESA DE TRANSPORTES TRANSANDONÁ S.A. PASTO -NARIÑO**

**ALIX JUDITH QUINTERO CERCHIARO
MERCEDES DEL ROSARIO RUANO BENAVIDES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialización en Alta Gerencia.**

**Asesor:
MG. NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ
Magister en Gerencia del Talento Humano**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VIPRI POSTGRADO EN ALTA GERENCIA XVII
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del asesor

Firma del jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2013.

DEDICATORIA

Mi reconocimiento va dirigido a todas aquellas personas que permitieron ser posible este triunfo.

A mis padres y familiares,

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida; por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi esposo e hijas,

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, por la perseverancia y el ejemplo de vida que me ha permitido ser una persona de bien y por su amor incondicional.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibido de mi familia, amigos y profesores y a todos ellos, muchas gracias

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la sabiduría, el conocimiento y la luz para permitirnos dar respuesta a su programa de vida, por dar entendimiento para seguir adelante a las necesidades y la investigación que paso a paso concedes cada día, y como seres humanos poder obtener grandes resultados en el emprendimiento diario de nuestra vida.

Satisfacer a través de logros el reto anhelado personal, empresarial y espiritual. Por habernos permitido llegar hasta este punto y brindarnos salud para lograr nuestros objetivos. Además por su infinita bondad, amor y fidelidad.

CONTENIDO

	Pag.
1 ASPECTOS METODOLOGICOS	21
1.1 TITULO	21
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.3 Planteamiento del problema.....	21
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.5 OBJETIVOS	22
1.5.1 Objetivo general.....	22
1.5.2 Objetivos específicos:	22
1.6 JUSTIFICACION	23
1.6.1 COBERTURA DEL ESTUDIO	24
2 MARCO REFERENCIAL	25
2.1.1 ANTECEDENTES	25
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	27
2.2.2 Reseña Historica.....	28
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.4 MARCO TEORICO.....	34
2.4.1 Administración del Talento Humano.....	35
2.4.2 Gestión del Talento Humano.....	36
2.4.3 Recursos del talento humano.....	38
2.4.4 Competencias	38
2.4.5 Competencias laborales.....	40
2.4.6 Identificación de las competencias	41
2.4.7 EMPRESA.....	49
3 MARCO LEGAL	57
4 DISEÑO METODOLOGICO	59
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
4.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	59

4.2.1	Fuentes primarias.....	59
4.2.2	Fuentes secundarias	60
4.3	POBLACIÓN DE MUESTRA.....	60
4.4	DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE LA MUESTRA	60
4.5	Recursos de la Investigación.....	61
4.5.1	Talento humano	61
4.5.2	Recursos físicos	61
4.5.3	Recursos institucionales.....	61
5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
5.1	ANÁLISIS DE ENCUESTAS	62
5.2	DIAGNÓSTICO	85
5.2.1	Etapas del diagnóstico	85
5.2.2	Identificación y definición del problema	85
5.2.3	Resultado de la encuesta	90
5.3	Situación actual de la Empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A.....	94
5.4	Estrategias de Solución.....	95
6	PROPUESTA.....	97
6.1	PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA TRANSPORTES TRANSANDONA S.A.....	97
6.1.1	Denominación del área de Talento Humano.	97
6.1.2	Misión del área de Talento humano.	97
6.1.3	Objetivo del área de talento humano.	98
6.1.4	Estructura del área de talento humano.....	98
6.2	PERFIL Y MANUAL PROPUESTO PARA LOS DIFERENTES CARGOS SEGÚN SUS FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA DIRECCION DEL AREA DE TALENTO HUMANO	107
6.2.1	Recepción de hojas de vida	157
6.2.2	Convocatorias	157
6.2.3	Selección Candidatos Internos.....	157

6.2.4	Selección Candidatos Externos.....	157
6.2.5	Requisitos de los Candidatos a los Cargos del Área de Talento Humano.	158
6.2.6	Inducción.....	158
6.3	PRESUPUESTO PARA LA CREACIÓN DEL AREA DE TALENTO HUMANO.	164
6.3.1	Tipo de contrato	164
6.3.2	LAS PRESTACIONES SOCIALES Y SEGURIDAD INTEGRAL.....	165
7	CONCLUSIONES.....	169
8	RECOMENDACIONES	170
	BLIBLIOGRAFIA.....	171
	NETGRAFIA	176
	ANEXOS	177

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pag.
Ilustración 1 Ubicación de la Empresa Transporte TRANSANDONA S.A. en la Ciudad de San Juan de Pasto	27
Ilustración 2 Empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A.....	28

LISTA DE GRAFICOS

	Pag.
Grafico 1	Gestión por Competencias.....39
Grafico 2	Hexágono Gestión por Competencias.....40
Grafico 3	Relaciones Interpersonales en la Empresa Transportes TRANSANDONÁ63
Grafico 4	Procesos de Comunicación con el Personal de la Empresa64
Grafico 5	Manejo de los Aspectos Laborales de la Empresa65
Grafico 6	Modalidad del Contrato de Trabajo66
Grafico 7	Conocimiento del Reglamento de la Empresa66
Grafico 8	Existencia del Área de Talento Humano67
Grafico 9	Jornadas de Motivación y Orientación68
Grafico 10	Relaciones Interpersonales.....69
Grafico 11	Clima Laboral.....70
Grafico 12	Necesidad de la Creación del Área de Talento Humano71
Grafico 13	Eventos Efectivos para el Mercadeo72
Grafico 14	Área de Talento Humano Mejora la Estructura Administrativa y Operativa de la Entidad.....73
Grafico 15	Competitividad y Funcionalidad74
Grafico 16	Necesidad de los Procesos de Comunicación con el Personal75
Grafico 17	Área que Mejor Comunica y Divulga sus Procesos.....76
Grafico 18	Problemas de Comunicación con el Personal Interno77
Grafico 19	Problemas de Comunicación con el Cliente Externo.....78
Grafico 20	Actividades para Desarrollar el Talento Humano79
Grafico 21	Valor Corporativo para Fortalecer el Personal80
Grafico 22	Grado de Comunicación entre las Áreas.....80
Grafico 23	Comunicación Eficiente con el Cliente81
Grafico 24	Fortalezas de la Empresa Frente al Servicio.....82
Grafico 25	Principales Fallas del Servicio al Cliente.....83

Grafico 26	Percepción de los Clientes ante el Servicio.....	84
Grafico 27	Propuesta de Mejoramiento del Servicio al Cliente	85
Grafico 28	Organigrama Actual de la Empresa Transportes TRANSANDONÁ ...	85
Grafico 29	Organigrama Propuesto para el Área de Talento Humano para la Empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.....	105
Grafico 30	Organigrama Propuesto para la Estructura Organizacional y Administrativa del Área de "Talento Humano en la Empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.	106

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1 Personal y Cargos a los que se Aplico la Encuesta	62
Cuadro 2 Relaciones Interpersonales de la Empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.....	63
Cuadro 3 Procesos de Comunicación con el Personal Interno del la Empresa ..	64
Cuadro 4 Manejo de los Aspectos Laborales de la Empresa	65
Cuadro 5 Modalidad del Contrato de Trabajo	65
Cuadro 6 Conocimiento del Reglamento de la Empresa	66
Cuadro 7 Existencia del Área de Talento Humano	67
Cuadro 8 Jornadas de Motivación y Orientación	68
Cuadro 9 Relaciones Interpersonales.....	69
Cuadro 10 Clima Laboral.....	69
Cuadro 11 Necesidad de la Creación del Área de Talento Humano	70
Cuadro 12 Eventos Efectivos para el Mercadeo	71
Cuadro 13 Área de Talento Humano mejorara la estructura Administrativa y Operativa de la Entidad.....	72
Cuadro 14 Competitividad y Funcionalidad	73
Cuadro 15 Necesidad de los Procesos de Comunicación con el Personal	74
Cuadro 16 Área que Mejor Comunica y Divulga sus Procesos	75
Cuadro 17 Problemas de Comunicación con el Personal Interno	76
Cuadro 18 Problemas de Comunicación con el Cliente Externo.....	77
Cuadro 19 Actividades para Desarrollar el Talento Humano	78
Cuadro 20 Valor Corporativo para Fortalecer el Personal	79
Cuadro 21 Grado de Comunicación entre las áreas	80
Cuadro 22 Comunicación Eficiente con el Cliente	81
Cuadro 23 Fortalezas de la Empresa Frente al Servicio.....	82
Cuadro 24 Principales Fallas del Servicio al Cliente.....	83
Cuadro 25 Percepción de los Clientes ante el Servicio.....	83

Cuadro 26	Propuesta de Mejoramiento del Servicio al Cliente	84
Cuadro 26	Propuesta de Mejoramiento del Servicio al Cliente	84
Cuadro 27	Síntesis de Información de la Encuesta de la Empresa de Transportes TRANSANDONA S.A.....	92
Cuadro 28	Síntesis de Información de la Encuesta de la Empresa de Transportes TRANSANDONA S.A.....	91
Cuadro 29	Estrategias de Solución	96
Cuadro 30	Perfil y Competencias Funcionales del Cargo de Director de Talento Humano	108
Cuadro 31	Perfil y Competencias Funcionales del Cargo de Secretaria de Oficina	119
Cuadro 32	Perfil y Competencias Funcionales del Cargo de Profesional en Formación y Capacitación.....	131
Cuadro 33	Perfil y Competencias Funcionales del Cargo de Profesional Universitario en Evaluación de Desempeño.....	142
Cuadro 34	Plan Operativo del Área de Talento Humano para la Empresa de TRANSPORTES TRANSANDONA.....	160
Cuadro 35	Presupuesto para Funcionamiento del Módulo Propuesto para la Empresa de Transportes TRANSANDONA S.A.....	164
Cuadro 36	Sistema Integral de Seguridad Social	165
Cuadro 37	Compensaciones total costos laborales	167
Cuadro 38	Bienestar Empresarial.....	168

RESUMEN

Este trabajo presenta la propuesta de la creación del área de Talento Humano en la empresa de transporte TRANSANDONÁ S.A. Analizando sus procesos y planteando una estructura organizacional y administrativa, generando un plan operativo que permita hacer seguimiento.

Una nueva e incontenible economía globalizada, alerta a las empresas a que cada día dependan de una gestión eficaz del Talento Humano que contribuya a la gestión, al desarrollo, posicionamiento, servicio, calidad y excelencia organizacional.

La atención de los directivos de las empresas parece estar centrada en los objetivos financieros a corto plazo o en las mejoras operativas a través de la utilización de nuevas tecnologías; olvidándose que la creación de valor a largo plazo en las empresas demanda enfocarse en el talento humano. Así como promover a líderes y talentos dentro de cada área, y en el mejoramiento de las capacidades (conocimientos, aptitudes y actitudes) de los trabajadores con la finalidad de crear un clima organizacional agradable. El talento humano es el que da características propias a las organizaciones diferenciándolas entre unas y otras; por consiguiente la creación del área del Talento humano es primordial para lograr la motivación entre todos dándole un valor agregado a la empresa en sus diferentes procesos productivos y administrativos y este valor debe alcanzar la vida familiar y social.

Para lograr ser competitiva una empresa a largo plazo, deben tener en cuenta tres condiciones básicas:

- La gente debe ser la principal fuente de valor agregado.
- El personal de la empresa debe ser único.
- Establecer un modelo de Gerencia de talento humano que no sea fácil de imitar.

Alcanzar esto, implica que los profesionales en talento humano que gerencian las empresas requieren establecer métodos analíticos y estructurados para atraer, retener y desarrollar el personal competente que requiere la organización.

Es por esto la importancia que se le ha dado a la gestión del talento humano en las empresas del mundo y principalmente en el área administrativa. Por ello es vital una buena gestión del factor humano en los procesos de la empresa para entender su importancia, influencia y repercusión en los resultados que tendría al ser creada y aplicada en la empresa.

Hoy en día las organizaciones están comprometidas en los procesos de calidad, por lo tanto se debe generar en la empresa una cultura que logre la eficacia y la eficiencia de la misma; desarrollar una estructura administrativa que los involucre, preservando los nuevos sistemas administrativos que requieren la empresa, según los avances que se han dado en los últimos tiempos.

Cuando una organización no es consciente del riesgo que toma al no contar con un área de Talento Humano, la conduciría a tener personal no capacitado, con habilidades y perfiles que no cumplen con los requeridos por la empresa, llevándola a efectuar gastos innecesarios por contratación de personal no idóneo. Sin embargo, son muchas las organizaciones que para la actualidad han decidido invertir en quienes hacen posible su razón de ser, que son sus colaboradores, quienes al sentirse satisfechos con lo que hacen brindarán excelentes resultados.

De ahí surge la motivación y el desafío para la búsqueda de soluciones, donde en respuesta a estas expectativas nace la propuesta de la creación del área de talento humano en la empresa transporte TRANSANDONÁ S.A., que tendrá como objetivo mejorar la comunicación para direccionar los procesos y potencializar el ejercicio de sus labores diarias para que los empleados puedan dar lo mejor de sí mismo, siendo más competitivos, logrando en la empresa un desarrollo organizacional y al mismo tiempo que cada persona pueda preocuparse por su desarrollo futuro haciendo realidad sus objetivos junto con los organizacionales.

El área de Talento Humano, conoce todos los procesos necesarios para acceder a los servicios que presta el departamento de Talento Humano y su razón de ser es contribuir al desarrollo humano-integral y elevar la calidad de vida laboral de los trabajadores a través de los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, clima organizacional, remuneración, bienestar, desvinculación.

ABSTRACT

This paper presents the proposal for the creation of the Human Resource area in the carrier TRANSANDONÁ SA Analyzing processes and raising organizational and administrative structure, generating an operating plan that allows tracking.

A new and unstoppable global economy, companies to alert every day dependent effective management of human talent to contribute to the management, development, positioning, service, quality and organizational excellence.

The attention of the managers of the companies appear to be focusing on short-term financial goals or operational improvements through the use of new technologies; forgetting that creating long-term value in companies demand focusing on human talent . And promote leaders and talents within each area, and improving the capacity (knowledge, skills and attitudes) of workers in order to create a pleasant organizational climate. Human talent is what gives organizations characteristics differentiating between each other, therefore creating the area of human talent is key to building motivation among all giving added value to the company in its various production and administrative processes and This value must reach family and social life.

In order to be competitive in the long term a company must take into account three basic conditions:

- People should be the main source of added value.
- The staff of the company must be unique.
- Establish a management model of human talent that is not easy to imitate.

Achieving this means that professionals who manage human talent companies need to establish analytical methods and structured to attract, retain and develop competent personnel required by the organization.

That is why the importance is given to the management of human resources in companies in the world and mainly in the administrative area. It is therefore vital good management of human factors in the processes of the business to understand its importance, influence and impact on the results that would have to be created and applied in the company.

Today organizations are committed to quality processes, therefore the company should generate a culture that achieves efficiency and effectiveness thereof; develop an administrative structure that involves preserving the new administrative systems that require Company, as the advances that have occurred in recent times.

When an organization is not aware of the risk you take by not having an area of human talent, lead to having untrained personnel with skills and profiles that do not meet those required by the company, leading to unnecessary costs make hiring unsuitable staff.

However, many organizations that currently have invested in those who make their rationale, they are his associates, who to be satisfied with what they do provide excellent results.

Hence the motivation and challenge for finding solutions, where in response to these expectations comes the proposal to create the area of human resources in the transport company TRANSANDONÁ SA, which will aim to improve communication and processes to address potentiate the performance of their daily tasks for employees to give the best of themselves, be more competitive, the company achieved in organizational development and while everyone can worry about their future development realizing their objectives with the organizational analyzed through SWOT matrix.

The Human Resource area, knows all the processes needed to access the services provided by the Department of Human Resource and its reason for being is to help develop comprehensive human-and raise the quality of life of workers through processes personnel recruitment, selection, description and analysis of the position, performance evaluation, compensation, welfare, health and safety at work, training, recruitment.

INTRODUCCION

En la actualidad se observa como las empresas mejoran su estructura organizacional y direccionan las estrategias de acuerdo a sus cargos para ser competitivas, cada uno exige unas tareas de cambio planeado para asegurar la eficiencia y eficacia en el talento de sus colaboradores, es por esto que se logran ajustes para maximizar el potencial humano, de ahí, las contrataciones, traslados, ascensos, despidos y demás acciones necesarias optimizan la aplicación del talento humano que debe ser cuidadosamente planeado.

Con la creciente competencia y dificultad para mantenerse en el mercado eficientemente, las organizaciones retoman hoy día la necesidad de buscar y lograr el éxito empresarial, situación que sin el Talento Humano sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Por lo cual se podría decir que un buen talento humano sirve para reducir la improvisación y dar paso al conocimiento sustentado sobre bases razonables.

Para la elaboración de la propuesta de la creación del área de talento Humano de la empresa de transporte TRANSANDONÁ S.A. por parte de sus autoras, ha contado con la participación activa de la gerencia y subgerencia, quien con su orientación y coordinación permitió la elaboración del presente trabajo, contribuyendo al desarrollo de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. de la ciudad de Pasto a través de una propuesta enfocada a la creación del Área del Talento Humano.

Para ello se realizaron las siguientes acciones: primero, se hizo un diagnóstico de la empresa en cuanto a los procesos en el área de Talento Humano. Para luego diseñar una estructura organizacional de esta área que permita optimizar el proceso, funciones administrativas y operativas de la empresa; y así formular un plan operativo que permita hacer seguimiento a la propuesta de la creación del área de talento humano en la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.

Todo esto, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas al personal recolectando información a través de la observación, con el fin de establecer sus principales aciertos y debilidades e identificación de los factores claves que influyen en el proceso de desarrollo y listando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del talento humano, caracterizando las competencias laborales para los cargos de esta empresa y finalmente, se formula un plan de acción que involucra las estrategias necesarias hacia el desarrollo del talento humano.

Esta propuesta surgió de la preocupación que existe sobre la carencia de procesos claros de la Gestión del Talento Humano y la aplicabilidad de los mismos en Transportes TRANSANDONÁ S.A.

1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 TITULO

Propuesta para la creación del área del talento humano en la empresa de Transportes **TRANSANDONÁ S.A.** Pasto – Nariño.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente los retos a los que se enfrentan las organizaciones hoy día, están relacionados con el talento humano, pues se ha convertido en el activo más importante, por ello la necesidad de crear un área o dependencia encaminada hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y agregar un valor diferenciador entre las empresas.

La empresa de Transportes **TRANSANDONÁ S.A.**, es una de las empresas más representativa en el servicio de transporte de la región de Nariño y ha entendido la importancia de llevar a cabo la propuesta para la creación del área del talento humano; no hay duda de que el clima organizacional es determinante en el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

En la actualidad en Transportes **TRANSANDONÁ S.A** no existe una oficina para la gestión de Talento Humano que contribuya a planear, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, evaluar y controlar las actividades de manejo y desarrollo de personal de la empresa; la planeación de las necesidades de formación, incorporación y promoción de personal, así como la ausencia en el desarrollo de las potencialidades personales y grupales, falencias que afectan el desempeño institucional el cual va en deterioro de la prestación del servicio. Siendo una empresa tan importante en la región, requiere urgente de una estructura administrativa y de procesos del manejo del Talento Humano.

Es de anotar que los cambios que suceden a diario en la fuerza de trabajo son problemas que toman mayor interés y se tornan más importantes para la gerencia, quien debe actuar en uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo de la empresa. He aquí la importancia de la creación del área de talento humano, ya que con su gestión se lograría un mejor y efectivo funcionamiento de los procesos sus colaboradores.

Con la creación del área de talento humano se busca impactar en el servicio y los resultados de la empresa, donde se necesita generar un buen clima

organizacional para lograr un excelente servicio, una selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación del talento humano para hacer más valerosos sus conocimientos.

Dentro de cada empresa se pretende que las estrategias y políticas que se utilicen sean las más adecuadas, para alcanzar un buen desarrollo y funcionamiento en este departamento. De ahí podemos afirmar que el área de talento humano no existe en la empresa Transportes **TRANSANDONÁ S.A.** es una falencia que necesita ser creada de manera urgente con el fin de optimizar el potencial de sus empleados y poder ser más competitiva en la prestación del servicio de transporte.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Con la creación del área del Talento Humano en la empresa de Transportes **TRANSANDONÁ S.A.** se mejoraría la estructura administrativa y operativa de tal fin que optimice el potencial de sus empleados y pueda ser más competitiva en la prestación del servicio de transporte de pasajeros?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general.

Proponer la creación del Área de talento humano con el fin de optimizar la estructura administrativa y operativa de la empresa Transportes **TRANSANDONÁ S.A**

1.5.2 Objetivos específicos:

- ✓ Analizar la situación de los procesos de Talento Humano de la empresa de Transportes **TRANSANDONÁ S.A.** para determinar la creación del área de talento humano.
- ✓ Plantear la estructura organizacional y administrativa del área del Talento Humano en la Empresa Transportes **TRANSANDONÁ S.A.** que permita, especificar sus funciones y procesos.
- ✓ Elaborar Plan Operativo que permita hacer seguimiento a la propuesta de la creación del área del Talento Humano.

1.6 JUSTIFICACION

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que los cambios conllevan, es éste factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar las aptitudes del personal, al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y que cada persona pueda entregar lo mejor de sí a su trabajo, logrando así sentirse conforme con lo que realiza y cómo éste es reconocido.

El desarrollo del talento humano prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. Al mismo tiempo, constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de personal, de hecho, el desarrollo del talento humano conforma uno de los retos más notables y significativos para el profesional del siglo XXI¹.

Es así, como en las organizaciones se ha ido avanzando en el concepto que se les ha dado a los colaboradores pasando de recurso humano a talento humano, dando la importancia que se merece a aquellas personas que cada día se esfuerzan por dar lo mejor de sí mismas aunque su rendimiento sería mucho más satisfactorio si se tiene en cuenta el desarrollo de sus capacidades, habilidades, destrezas e innovación y la posibilidad de aprender nuevos conocimientos dentro de la organización lo cual es esencial para que puedan identificarse con la empresa y de esta manera sea un apoyo para enfrentar los nuevos retos que se imponen en la actualidad a través de la competencia.

Este proyecto muestra la importancia de la creación del área de talento humano en la empresa Transportes **TRANSANDONÁ S.A.** ya que es una herramienta fundamental en la administración de empresas, y proporciona medios por los cuales una organización podría ser más competitiva y enfrentarse a lo que el entorno exige actualmente. Cabe resaltar la necesidad y responsabilidad que el área de talento humano tiene sobre del manejo de personal y contempla establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, ética y desempeño del talento humano, todo esto para operar bajo los mejores estándares de calidad, donde solo se logra con el mejor trabajo en equipo, pues la satisfacción de los empleados con su trabajo, es el reflejo de lo que muestra la empresa y sin ello no se podría alcanzar los objetivos organizacionales.

¹ WILLIAM, Werher y KEITH, Davis. Administración de personal y talento humano. Quinta edición. Mc GRAW HILL; México D.F. 2002. 261P.

1.6.1 Cobertura del estudio:

Cobertura espacial.

El presente proyecto de investigación, Propuesta para la Creación del Área del Talento Humano en la Empresa de Transportes **TRANSANDONÁ S.A.** se adelantara en la Ciudad San Juan de Pasto, Departamento de Nariño.

Cobertura temporal

Propuesta para la Creación del Área del Talento Humano en la Empresa de Transportes **TRANSANDONÁ S.A.** Pasto - Nariño se realizó entre los meses de Agosto de 2012 a Enero de 2013.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

Haciendo una investigación exhaustiva, se encontraron trabajos que ayudarían en la orientación para la realización de esta investigación, donde se hallaron estudios interesantes y que concuerdan mucho con temas de nuestro interés, de los cuales mencionamos:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELECTROIPIALES”

Autor: MÓNICA XIMENA PRADO CHACUA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JUAN DE PASTO, 2011

Con el paso del tiempo ha sido notoria la importancia que se le ha dado a la gestión del talento humano principalmente en la administración de empresas, por ello se ha hecho énfasis en uno de los procesos para la empresa Electro Ipiales, siendo el desarrollo del talento humano parte vital para este proceso. El proyecto también incluye una importante herramienta administrativa que permite aportar las estrategias necesarias en el proceso de desarrollo del talento humano, logrado a través de la planeación estratégica.

En la empresa las personas necesitan crecer a nivel profesional y dentro del lugar de trabajo, lo que permite el proceso de desarrollo del talento humano hacer mejores personas y mejores trabajadores, sintiéndose motivadas y capacitadas en el ejercicio de sus labores diarias para que puedan dar lo mejor de sí mismas para hacer más competitiva la empresa logrando el desarrollo organizacional y al mismo tiempo cada persona pueda preocuparse por su desarrollo futuro haciendo realidad sus objetivos junto con los organizacionales.

Así también se considera importante en el proceso de desarrollo del talento humano la caracterización de las competencias laborales para los cargos en la empresa Electro Ipiales, posicionando al talento humano en el cargo más apropiado a sus capacidades y brindando a la empresa la posibilidad de conocer al recién vinculado desde el proceso de selección.

“POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES DE CRÉDITO EDUCATIVO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”

Autora: MARÍA CAROLINA GARAY

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

BOGOTÁ, 2005

El objetivo de esta investigación es formular políticas y diseñar estrategias para la construcción de una gerencia integral del potencial humano de las instituciones de Crédito Educativo. Esta gerencia estará fundamentada en la utilización de concepciones y herramientas administrativas que organizadas en un proceso lógico de dirección contribuyan a mejorar la productividad organizacional del Crédito Educativo.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA GESTIÓN DEL AREA DE TALENTO HUMANO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL HOSPITAL EL BUEN SAMARITANO MUNICIPIO DE LA CRUZ – NARIÑO”

Autores: HUGO FERNANDO BRAVO IBARRA y WILMAR EDMUNDO GUACAS GUADIR

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

PROMOCIÓN DECIMA SEXTA ALTA GERENCIA

SAN JUAN DE PASTO, 2011

El Hospital El Buen Samaritano, es una Empresa Social del Estado, ubicada en el municipio de la Cruz, presta servicios de nivel uno de atención en salud, se encuentra vigilada por la Superintendencia Nacional de Salud en lo pertinente a los procedimientos en la prestación de servicios inherentes a la salud humana, adelanta acciones de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud.

En la “Empresa Social del Estado, Hospital El Buen Samaritano”, se determina que no existe en la actualidad la Gestión del Área de talento Humano de gestión de talento humano que contribuya a organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, evaluar y controlar las actividades de manejo y desarrollo de personal de la institución, la planeación de las necesidades de formación, incorporación y promoción de personal, así como el desarrollo de las potencialidades personales y grupales, por tal razón estas falencias afectan el desempeño institucional el cual va en deterioro de la prestación del servicio; siendo una entidad de servicio público de la salud requiere una estructura administrativa y de unos procedimientos del manejo del Talento Humano. Cabe anotar que el manejo de novedades de personal son ejecutadas por el subgerente administrativo y con la creación de la Gestión del Área de talento Humano de gestión de talento humano se lograría delegar este tipo de funciones a ésta para el mejor y efectivo funcionamiento de los procesos relevantes con el talento humano.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Localización geográfica

Ilustración 1 Ubicación de la Empresa Transporte TRANSANDONA S.A. en la Ciudad de San Juan de Pasto

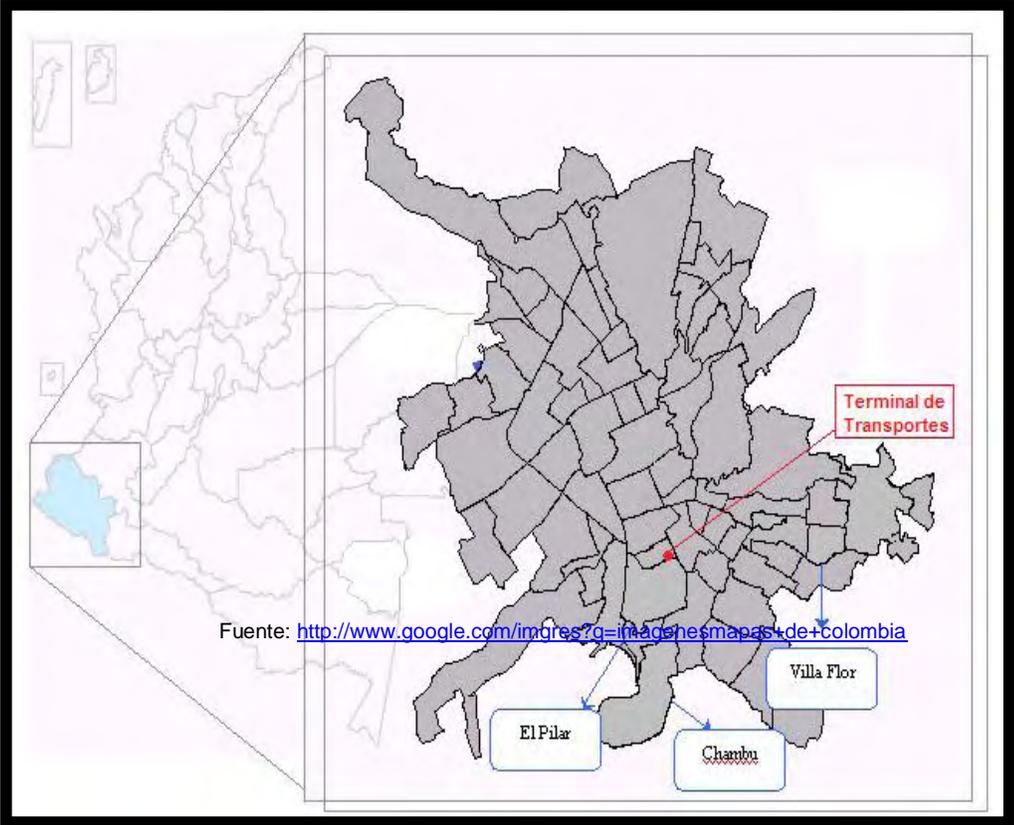


Ilustración 2 Empresa de Transportes TRANSDONÁ S.A.



Fuente: Esta investigación

2.2.2 Reseña Historica:

La empresa TRANSPORTES SANDONA S.A. se fundó en 1942, fecha en la cual se reunieron los señores JUVENCIO ZAMBRANO, JOSE DOLORES ZAMBRANO, GERARDO NOGUERA, JOSE CABRERA, LUCIANO ROJAS, JOSE ERAZO, MARCIAL ZAMBRANO, JOSEFINA DE GOMEZ, SEGUNDO PAZ, quienes constituyen la sociedad en comandita simple, y que fue protocolizada mediante escritura número 92 de marzo 17 de 1942 y se le conoció con la razón social de TRANSPORTES SANDONA, con domicilio y sede principal en la ciudad de SANDONA, creándose agencias en las poblaciones de LA FLORIDA, CONSACA, NARIÑO, LA CIUDAD DE PASTO.

Su primer gerente fue el señor JUVENCIO ZAMBRANO ORTEGA, en esta fecha el precio del galón de gasolina era un \$ 1.00, y el pasaje a Sandoná era de \$ 0. 50 Centavos.

Se transportaba los pasajeros en vehículos que se denominaban carriel, eran de modalidad mixtos para transporte de pasajeros y carga. El primer bus que se puso a servicio de la comunidad tenía el nombre de CARTAGENA, su carrocería era de madera, modelo 1938 y su precio de compra fue de \$ 800 y en 1954 se renovó la sociedad mediante escritura 161 de JUNIO 23 1957.

En 1978 con escritura No 93 de mayo 1978, se hizo la renovación de la sociedad para prorrogarla por el tiempo de 20 años, así mismo con esta escritura se

prescinde de la liquidación y la sociedad absorbe las obligaciones de la anterior y continua con el objeto de los negocios tal como lo provee en el artículo 250 y 172 y el CODIGO DEL COMERCIO, ESTE ULTIMO HABAL DE PERNCINDIR DE LA LIQUIDACION. El capital de la sociedad se circunscribe de \$1000, él número de socios era de 9 personas.

En 1983 con fecha de 16 de abril se protocolizó la transformación de sociedad Ltda. A sociedad Anónima, con el mismo nombre de TRANSPORTES SANDONA S.A. Esto se realizó mediante escritura pública 117.

En la actualidad tiene su domicilio principal en la Ciudad de Sandoná, con su agencia principal en la ciudad de SAN JUAN DE PASTO. Esta empresa Nariñense sule servicios de transporte de pasajeros y encomiendas. Además ofrece sus servicios de transporte a toda la región sur occidente diferenciándose por ser la única en llegar a cada uno de los municipios y veredas del Departamento de Nariño. Además su horario de servicio es estricto para dar cumplimiento al desarrollo de sus actividades, logrando el desplazamiento de familias, trabajadores, grupos de amigos y personas que buscan llegar a su destino sin distinciones de edad, sexo, estatus social o económico.

2.2.2.1 Misión de Transportes TRANSANDONÁ S.A.:

La misión es el servicio de transporte terrestre automotor por carretera con las diferentes modalidades en el Departamento de Nariño, nuestro propósito es la seguridad y bienestar del usuario a través de nuestro servicio y la capacitación del recurso humano aplicando la reglamentación empresarial, buscando mayor conocimiento en el sector del transporte.

2.2.2.2 Visión de Transportes TRANSANDONÁ S.A.:

TRANSPORTES SANDONA S.A., será la empresa encaminada hacia los procesos generadores de servicio, alcanzando mayores niveles de eficiencia y eficacia, encaminada en lo legal, desarrollando cada vez más actividades en sus diferentes modalidades de servicio de transporte, que le permita aprovechar ventajas competitivas a través de alianzas con empresas para lograr posicionarse como una empresa líder en la prestación del servicio, dentro del sector transporte comprimiendo con sus objetivos específicos.

2.2.2.3 Valores Corporativos:

Excelencia:

Estamos en una constante búsqueda de perfeccionamiento de nuestros servicios, así como también a la tarea de entregar soluciones de transporte, que se adecúen a los requerimientos de cada uno de nuestros clientes.

Buscar la excelencia en el trabajo diario, alcanzando los niveles de calidad requerido por nuestros clientes, ofreciendo una atención esmerada que pueda distinguirnos como empresa, trabajando en todo momento con sentido de pertenencia.

Responsabilidad:

Respetar las fechas, horas, rutas, valores y todas las características de los servicios de transporte de pasajeros solicitados.

Lealtad:

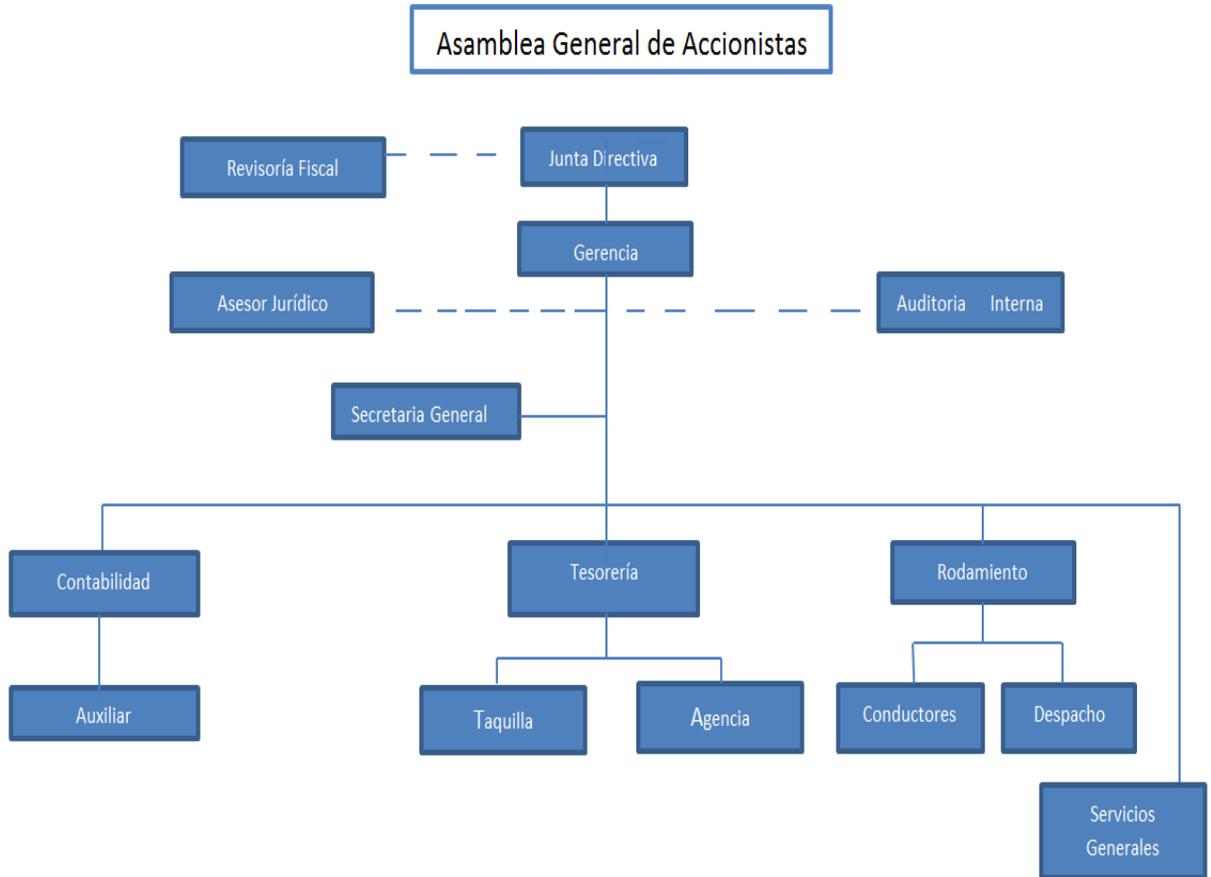
Respeto por nuestra clientela, en cuanto a la prestación de servicios, garantizando el cumplimiento de los horarios con eficiencia y calidad, además de mantener la flota en estado óptimo de limpieza y presentación física. La calidad entra por la vista.

Honestidad:

Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.

Corresponder a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros, observando una conducta recta y honorable en nuestras actividades cotidianas. Respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos técnicos, materiales, económicos e informativos que se nos han encomendado para la realización de nuestro trabajo.

Grafico 1. Organigrama Actual de la Empresa Transportes TRANSANDONÁ



Transportes TRANSANDONÁ S.A., se caracteriza por ser empresa pionera en el Departamento, y en llegar a los lugares más recónditos, por tal razón existe la necesidad de proponer la creación del área de Talento Humano por la importancia que ésta merece; logrando un mejor servicio, oportuno, posicionando mejor su imagen y entrega de encomiendas. El área de Talento Humano es lo más importante, ya que los valores que se brinden se ven reflejados en el servicio y el buen nombre de la empresa hacia los nariñenses, e igualmente proyectarla a nivel nacional, con exclusividad, comodidad, servicio integral que permitirá que el cliente despierte la atención y el interés y de toda la comunidad hacia la empresa, así como lograr la confianza generada en cada uno de los usuarios, beneficio no identificado por la competencia.

El talento humano hace la diferencia, la forma como las empresas resuelven este problema determina la permanencia en el mercado; atendiendo a la solicitud que impone el mundo moderno de eficiencia y calidad en los servicios, es necesario iniciar este proceso de optimización desde el interior de la empresa; sin lugar a

dudas quien se siente satisfecho con lo que hace, brindara excelentes resultados.² Falencia por la cual se propone la creación del área del talento humano en la empresa de transportes **TRANSANDONÁ S.A.** brindando al empleado una opción de mejoramiento de los procesos en el cliente interno, reflejándose en el servicio hacia el cliente externo de la empresa y en sus recaudos. La única persona que puede invertir en talento Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión³.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

TALENTO

Conjunto de facultades y aptitudes que se tienen para aprender rápido y desarrollar hábilmente una actitud.

Covey (1996) define al talento como; la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados en una organización y entorno determinado, donde el desarrollo parte de la concepción de la naturaleza genética del individuo que caracteriza su comportamiento ante diversas situaciones y define su capacidad para adquirir niveles cognitivos y de creatividad, donde este comportamiento y capacidades son influenciadas por el medio para su adquisición, materialización y desarrollo, por tanto se define para el análisis que se pretende.

El talento es una característica innata en el sujeto influenciada por innumerables variables que definen en gran medida los patrones de comportamiento personales y en su conjunto los organizacionales. Cuando se usa para el área de talento, se trabaja principalmente en las aptitudes que se tiene, que pueden devenir en actitudes y su desarrollo en capacidades, las que generan niveles motivacionales y mejoran el clima organizacional, lográndose una satisfacción determinada con las funciones que se realizan, activándose la necesidad de crear, de hacer con calidad, permitiendo el desarrollo de factores humanos eficientes, posibles para que la organización logre sus objetivos.

HUMANO

Relativo al hombre o propio de él.

² <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/calidad-en-servicios-estandarizacion-formacion-del-personal.htm>

³ CHIAVENATO, Op.cit., p14.
Fuente. Este estudio

TALENTO HUMANO

Son los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud de un individuo.

Se entiende por talento humano a la persona que ingresa, permanece y participa en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea.

El talento Humano es un factor importante en la fuerza laboral de una empresa para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo. “La clave de una gestión enfocada está en la gente que en ella participa”. Hoy día lo importante es desprenderse del temor que produce lo desconocido y retarse a los cambios que se susciten interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella rompiendo paradigmas⁴.

Los autores tratados coinciden que el talento humano constituye una reserva de elevada prioridad para garantizar la efectividad organizacional, el punto no común radica en donde gestionarlo (si dentro de la empresa o desde su entorno), (si en un área determinada de la empresa o vista la empresa como un todo), si realizar la evaluación por competencias o basarse en los análisis del potencial humano para poner en funcionamiento el sistema, además surgen preguntas: ¿Cómo es posible gestionar el potencial sin medirlo?, ¿No será necesario?. La contribución desde la gestión de talentos pasa por la identificación de las aptitudes en el individuo que posibilita la combinación de conocimientos, imaginaciones que determinan niveles de decisión y acción, expresados estos en competencias.

Gestión de Talento Humano

La gestión del Talento Humano y el área que desempeña la función, son campos de estudio relativamente nuevos a nivel mundial y han cobrado especial importancia en la medida que las personas se entienden como una parte fundamental para el desempeño de las organizaciones.

Competencias

Capacidad de saber hacer bien algo, en ciertas condiciones.

⁴GOMEZ GRAS José María, Estrategias para la competitividad de las PYME.Madrid.McGraw-Hill 1997. 193 p.

Normas de Competencia

Son herramientas que permiten evaluar y emitir un juicio sobre un desempeño de la persona.

Evaluación de Competencia

Es confrontar lo que usted sabe hacer frente a una norma o estándar de competencia.

Formación con base en competencias

Es reconocer todas las experiencias y aprendizajes del colaborador, adquiridos a lo largo de su vida, sin interesar cómo los aprendió.

Certificación de competencias

Es aprobar según estándares, es decir normas para garantizar servicios de calidad, quien será expedida por un organismo acreditado o debidamente reconocido

2.4 MARCO TEORICO

No hay duda de que muchos empleados por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza laboral, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todo gerente debe actuar como persona clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Las técnicas de administración del talento humano impactan realmente en los resultados de una compañía, eso es definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados (el talento humano) tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de

asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del área de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. "el área del talento humano es necesaria para la toma de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".

2.4.1 Administración del Talento Humano

Edvinsson y Malone (2000), afirman que para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos como: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá, por ende la organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar, controlar.

2.4.1.1 Importancia de la administración del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo⁵.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo⁶.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de

⁵Bances Gómez, Alexander. Gestión del conocimiento en diagnóstico de comunicación. Cátedra Javeriana. 2006.

⁶STEPHEN R. COVEY. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México 1996.

administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño⁷.

Covey (1996) afirma que aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral⁸.

2.4.2 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano y el área que desempeña la función, son campos de estudio relativamente nuevos a nivel mundial y han cobrado especial importancia en la medida en que las personas se entienden como una parte fundamental para el desempeño de las organizaciones.

La gestión del Talento Humano es el resultado de la administración estratégica del colaborador de la empresa, que vincula los "asuntos" relativo a las personas con los planes y las decisiones estratégicas del negocio (Carrell, Elbert y Hatfield, 2000).

En consecuencia, como resultado el área de Talento Humano de las empresas donde se define, reclutamiento, selección de Personal, contratación, Inducción y capacitación, Evaluación del desempeño, Motivación, clima organizacional, remuneración, Bienestar desvinculación, contribuirán al logro de estos objetivos; es a partir de éstas que se identifican las competencias de los empleados (habilidades, capacidades y experiencias) necesarias para el logro y éxito empresarial.

⁷ Ibip., P 105

⁸ ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G. MICHELS II, "THE WAR FOR TALENT", The McKinsey Quarterly, 1998 Number 3, pp. 44 – 57.

El talento humano es un activo integral que apalanca el negocio, una de sus principales tareas será la de encontrar y mantener las personas que generen mayor valor desde sus puestos de trabajo. Wright y McMahan (1992), revisaron las perspectivas teorías que han sido aplicadas a la administración estratégica de recursos humanos y presentaron Resource Based View of the Firm como una perspectiva que provee un marco racional como el recurso humano de una compañía podría ser fuente potencial de ventaja competitiva sostenible.

Barney (citado por Barney y Wright, 1997) plantea que hay tres tipos básicos de recursos que son fuente de ventaja competitiva. Recurso de capital físico que incluye planta, equipos y finanzas, recursos de capital organizacional como estructura de la compañía, planeación, control, coordinación y sistemas de recursos humanos y finalmente recursos de capital humano que contemplan las habilidades, el criterio y la inteligencia de los empleados de la compañía. Lengnick-Hall, C y Lengnick-Hall, M (1.988) plantean que una adecuada estrategia de gestión de Talento Humano se convierte en fuente vital de competencia organizacional y en una ventaja competitiva sostenible para una organización. Lado y Wilson (1994) y Barney y Wright (1.997) sugieren que las prácticas de recursos humanos pueden llevar a altos desempeños de la empresa y pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible, ya que estos sistemas y prácticas normalmente adicionan valor, sostienen que deben ser entendible como un sistema y no como simples prácticas aisladas.

Adicionalmente las empresas deben desarrollar y consolidar las competencias del recurso humano de tal manera que no sean fácilmente imitadas por los competidores. Cada empresa tiene una historia única que define su situación presente y que provee las bases para generar una ventaja competitiva que será imposible de imitar.

Salgado, E (2.005) afirma que “hay empresas en diferentes niveles, acorde con su tamaño y realidad organizacional, pero también hay mucha pretensión de vivir en la modernidad en lo referente a prácticas, expectativas y aspiraciones”. En resumen se puede afirmar que la gestión de talento humano tiene alta prioridad para aquellas empresas que se encuentran en un mayor nivel de evolución y que pueden administrar los recursos necesarios para administrarla.

La pequeña y mediana empresa posee falencias en crear un área de Talento Humano que le permita gestionar el Talento, maximizar su potencial y constituirlo como fuente de ventaja competitiva sostenible.

2.4.3 Recursos del talento humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos (Edvinsson y Malone, 2000):

- **Recursos Materiales**

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

- **Recursos Técnicos**

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- **Talento Humano**

Con el esfuerzo o la actividad humana, existen otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.4.4 Competencias

Es la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes que se destacan por sus excelentes resultados profesionales y personales.

Constituye un eslabón necesario para la empresa actual, donde se basa en el estudio del desempeño laboral, y las capacidades de las personas en el desarrollo de sus funciones.

- Mejora el rendimiento, el desempeño y la productividad de la organización.
- Identifica los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.
- Mejora la capacidad de gestión y solución de problemas.
- Define los cargos exitosos y las rutas profesionales.
- Evalúa la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual.
- Amplia el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación.

Existen múltiples definiciones de competencias: Ivencevich (2002). las define como: "características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto"; Clifford (2001) la define como:

“Una competencia laboral que se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega, “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”.

Grafico 2. Gestión por Competencias



Jose Sande
www.compartiendo-conocimiento.com

Grafico 3 Hexágono Gestión por Competencias



2.4.5 Competencias laborales

Las habilidades y destrezas constituyen las competencias laborales; tales competencias se refieren a la capacidad que muestra una persona de realizar una labor productiva, que le resulta adecuado: se le hace fácil, lo comprende, sabe lo que hace y por qué lo hace. Según María Antonia Gallart y Claudia Jacinto “La noción de la competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a la mitad del camino entre los saberes, las habilidades concretas, la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento”

2.4.5.1 Tipos de competencias laborales

La clasificación de las competencias laborales se subdivide en:

- A. Competencias básicas.
- B. Competencias genéricas.
- C. Competencias específicas.

A. Competencias básicas

Se refiere a los comportamientos elementales que posee y demuestra la persona y que son producto de conocimientos relacionados con la educación formal: como las destrezas, habilidades, capacidad de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos que están asociados a principios valores y códigos éticos y morales.

Se identificaron seis campos de competencias básicas:

- ✓ Aplicación de la matemática.
- ✓ Dominio de la lectura.
- ✓ Adaptación del ambiente
- ✓ Dominio de la escritura.
- ✓ Comunicación oral.
- ✓ Localización de la información.

B. Competencias genéricas

Son las que están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, tales como: planear, negociar y entrenar. Según INTECAP “Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub-áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad”.

C. Competencias específicas

Se relaciona con las tareas laborales concretas y propias de una determinada ocupación. No son fácilmente transferibles de una ocupación a otra, generalmente vinculados a un área ocupacional determinada, tiene relación con el uso de instrumentos y lenguaje técnico propio de la función productiva

2.4.6 Identificación de las competencias

“La competencia laboral es un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es, por lo tanto, plenamente identificable”. La metodología para este proceso debe ser un sistema de análisis que permita, de una manera precisa, la identificación de los parámetros que constituyen la competencia laboral, así como el proceso que se seguirá para la identificación de la misma.

2.4.6.1 Proceso de selección de personal con base en competencias laborales

La selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. ⁹“La selección es un proceso de carácter técnico-administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a las personas que precisa.

La selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. Entendida pues, en este tan amplio sentido, se extiende desde el momento en que un candidato ofrece sus servicios hasta aquel en que, superado el período de prueba, queda ya incorporado a la nómina”

La selección de personal implica tres aspectos: “(1) Que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2)Que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, (3)Que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos (Salgado, Moscoso y Lado, 2005, pág.104)”.

Para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente, es preciso conocer cuáles son las características del puesto (por ejemplo, tareas, funciones, ámbito de actuación, instrumental, conocimientos y formación necesaria). Y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúne las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo.

A este último conjunto de características (es decir, capacidades cognitivas y/o conocimientos, aptitudes entre otras), con frecuencia en los últimos años se le denomina *competencias*, y a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características se le suele denominar *selección por competencias*.

En efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones.

Una de las características clave de la selección de personal, como se ha señalado, es la utilización de procedimientos (métodos) evaluativos que permitan la toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto. Los

⁹ Salgado Jesús F. Catedrático de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo. Universidad de Santiago de Compostela.

instrumentos que se podrían emplear en un proceso de selección son innumerables y entre ellos se encuentran: hojas de solicitud, currículums, historiales profesionales, entrevistas no estructuradas, estructuradas, entrevistas conductuales, test de habilidades cognitivas, test de habilidades psicomotoras, test y cuestionarios de personalidad normal, test de desórdenes de personalidad, simulaciones (dinámicas de grupo, test "in-basket", juegos de empresa), assessment center, test de juicio situacional, pruebas de realidad virtual, test de muestras de trabajo, test de integridad y honestidad, test orientados al criterio, referencias, pruebas físicas (por ejemplo, en el caso de la selección de policías y bomberos).

2.4.6.2 Desarrollo y planes de carrera

El éxito a largo plazo se cimenta sobre la especialización futura de su personal. Unos buenos planes de carrera y sucesión le permiten generar planes de desarrollo profesional que comparan las necesidades de talento actuales y futuras con los candidatos internos y externos. Le permite planificar de manera estratégica, alineando las aspiraciones individuales con las necesidades y objetivos de la empresa.

Los planes de carrera y sucesión le ayudan a desarrollar a sucesores, minimizar el riesgo de vacantes, gestionar pools de empleados con talento, encontrar futuros dirigentes, planificar su desarrollo e identificar oportunidades de movilidad interna.

2.4.6.2 Política de remuneraciones

La remuneración es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo.

2.4.6.3 Cómo definir su política de remuneraciones

La diferencia entre el esquema clásico y la alternativa de crear también una banda paralela para administrar a personal crítico no interesado en mando, se establece a partir de la definición de los Factores que participan de la evaluación. La diferencia entre el esquema clásico y la alternativa de crear también una banda paralela para administrar a personal crítico no interesado en mando, se establece a partir de la definición de los Factores que participan de la evaluación.

2.4.6.4 Evaluación del desempeño

Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

¿Qué es? y para qué sirve la evaluación del desempeño?

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico. Se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

La evaluación se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la organización, no a características de la persona que no tienen que ver con su rendimiento como son la edad, el sexo o la antigüedad en la organización. Para algunos autores (Gómez Mejía) habría que distinguir entre desempeño y rendimiento. Mientras que el rendimiento se refiere al resultado final del trabajo, el desempeño contempla también el proceso o la manera de hacer el trabajo.

Algunos trabajadores y evaluadores creen que la evaluación se realiza con el objetivo de premiar o castigar el desempeño y tienden a considerarlo como un examen o un juicio. Ya que la evaluación se ha utilizado en muchas ocasiones de forma automática para tomar decisiones sobre la retribución y promoción de los trabajadores. Su objetivo es más amplio, lo que pretende es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Estas ideas erróneas deben trabajarse muy bien antes de implantar un sistema de evaluación del desempeño si no queremos que sea un rotundo fracaso. La evaluación debe realizarse de forma constructiva, con el objetivo de mejorar. Los conocimientos y la experiencia permiten a la persona saber lo que debe hacer y cómo hacerlo. En la actualidad es necesaria una formación continua para adaptarse a los cambios, tanto tecnológicos como sociales. La realidad que pretendemos cambiar se modifica a gran velocidad obligándonos a revisar nuestros objetivos, conocimientos, procesos y métodos de trabajo. Según las capacidades intelectuales y físicas que tenga la persona podrá desempeñar unas tareas u otras. Si hay un buen ajuste entre el puesto y el perfil del trabajador es más probable que éste consiga unos niveles de rendimiento y de satisfacción adecuados.

La situación externa al trabajador puede ayudar o entorpecer el desarrollo de su labor: recursos técnicos o económicos, colaboración de los usuarios de nuestra actividad y de entidades públicas y privadas, cantidad de tiempo para realizar el trabajo, relaciones entre los compañeros, información recibida, etc.

La cultura y política de recursos humanos de la organización puede favorecer o impedir el desarrollo de un entorno en el que los trabajadores se motiven para

mejorar su actuación. La organización puede desmotivar a los trabajadores al no reconocer sus logros, no tener en cuenta sus necesidades, gestionar de forma injusta al personal, valorarlo por cuestiones que no tienen que ver con su cometido o no hacerle partícipe de los objetivos.

Es contradictorio observar en algunas organizaciones cómo nos preocupamos por mejorar la situación de los destinatarios de nuestra actividad, sus recursos, su formación, su bienestar emocional, etc. y, sin embargo, no nos ocupamos de gestionar debidamente estos aspectos con respecto a nuestros trabajadores.

¿De qué depende el desempeño de una persona en su puesto de trabajo?

No cabe duda de que la motivación es clave para el éxito en el desempeño, pero ésta puede cambiar a lo largo del tiempo. No podemos suponer que las motivaciones de los trabajadores de nuestra organización serán siempre las mismas. La realidad cambia y nuestro interés por esa realidad puede cambiar. Además nuestras necesidades personales, familiares, económicas y sociales también evolucionan y por lo tanto, cambian nuestras prioridades. En la medida que podamos satisfacer estas necesidades dentro de la organización (satisfacción por la tarea, reconocimiento público, incentivo económico, poder, necesidad de logro, calidad de vida en el trabajo, conciliación de la vida laboral y personal, etc.) tendremos un nivel de motivación mayor o menor.

Un trabajador se siente más satisfecho en su trabajo cuando:

- Conoce los objetivos generales de su departamento y le permiten participar en su elaboración.
- Sabe cuáles son las expectativas y criterios de evaluación de la organización respecto a su actuación individual.
- Negocia la asignación de los trabajos, no se le imponen.
- Se encarga de trabajos significativos: unidades completas, no partes de trabajos.
- Tiene la posibilidad de crecer en la organización a través de la promoción y se le informa sobre cómo lograrlo.
- Mantiene relaciones interpersonales fluidas con su superior inmediato. Los responsables deben adoptar un rol de facilitadores, no de sancionadores.
- Recibe formación que le permite mejorar su eficacia y eficiencia.
- Se le reconoce el trabajo bien hecho.

¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?

Todas las personas que tienen trabajadores a su cargo realizan inevitablemente juicios sobre su desempeño.

Estas evaluaciones informales suelen influir en decisiones importantes para el desarrollo profesional de los trabajadores y en las relaciones interpersonales. Si se aplica un sistema formal y sistematizado de evaluación se pueden disminuir los riesgos de cometer errores en esas valoraciones y mejorar la comunicación entre responsables y subordinados. La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos.

Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas, por ejemplo, sirve para diseñar un plan de formación ajustado a las necesidades reales de los trabajadores. **La evaluación del desempeño** sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.
- Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación.
- Detectar las necesidades y planificar la formación.
- La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna.
- Proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto:
- Adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos.
- Podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.
- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivo.
- Utilidad para la organización.

La evaluación del desempeño le sirve a la organización para:

Involucrar a las personas con los resultados. Haciéndoles ver cómo afecta su rendimiento a los resultados de la organización y las consecuencias que tiene el logro o no de esos objetivos. Si hay una mejora en el rendimiento individual y grupal de toda la plantilla mejorarán los resultados de la organización.

Informar a las personas de cómo lo están haciendo. En muchas ocasiones, la percepción que tiene el trabajador acerca de su rendimiento no coincide con los resultados que se observan a través de la evaluación. Puede darse el caso de que se valore una dimensión en la que el trabajador tiene un buen desempeño y esa persona no tenga conciencia de su importancia. Por el contrario, el trabajador puede pensar que tiene un buen rendimiento porque se fija en algunos aspectos e ignora otros que son decisivos para un buen desempeño.

Reforzar comportamientos adecuados. La ausencia de refuerzo en el trabajo es una causa de desmotivación importante que, por desgracia, es bastante habitual. Cuando reconocemos el esfuerzo y el trabajo bien hecho de una persona aumenta la probabilidad de que repita estos comportamientos.

Informar a los trabajadores de las expectativas que tiene la organización con respecto a su rendimiento. A veces, los trabajadores dedican tiempo y esfuerzo a tareas que han dejado de ser prioritarias porque nadie les ha informado de la modificación de los objetivos o prioridades.

Identificar las causas del bajo rendimiento. La solución a los problemas de bajo rendimiento es diferente dependiendo de cuál sea su causa (por ejemplo, falta de recursos, falta de conocimientos, problemas personales, falta de motivación, problemas de salud) Identificar las causas del bajo rendimiento ayuda a decidir los planes de acción de mejora. Por ejemplo, se puede dar el caso de que una persona no esté en el puesto adecuado a sus características debido a un error de selección. La solución no será incentivarle económicamente o proporcionarle cursos formativos, probablemente habrá que cambiarle de puesto para que pueda desarrollar al máximo sus capacidades, rediseñar el que ocupa o finalizar el contrato.

Mantener a esa persona insatisfecha en el puesto puede tener consecuencias negativas para ella y para la organización. Mejorar la comunicación entre responsables y trabajadores. A través del diálogo se puede transmitir información sin distorsiones o interpretaciones de terceros y resolver conflictos. La posibilidad de discutir puntos de vista diferentes favorece la comprensión mutua. Además, el evaluador tiene la oportunidad de detectar los problemas y las insatisfacciones de los empleados.

Establecer compromisos de mejora. Son acuerdos entre el responsable y el trabajador por los que la persona valorada se compromete a mejorar en algunos aspectos que han sido valorados como puntos débiles. De esta manera, el trabajador se implica más en el proceso de mejora en su trabajo.

Construir un estilo de gestión que haga prevalecer los valores de la organización. A través de las evaluaciones se puede potenciar que los trabajadores compartan los mismos valores y reforzar actitudes y comportamientos comunes. Por ejemplo, si queremos fomentar el trabajo en equipo no podemos limitarnos a evaluar los resultados de dicho equipo, tendremos que valorar la forma de trabajar que manifiestan sus miembros.

La evaluación del desempeño les sirve a los trabajadores para:

Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral. El trabajador puede esforzarse más en mejorar los aspectos por los que va a ser evaluado y ajustar sus propios criterios y prioridades con los de la organización.

Identificar sus puntos fuertes y débiles. Cuando se realiza la evaluación, se pueden discutir las discrepancias entre lo que valoran el responsable y el trabajador y entender en qué se basan esas valoraciones. La información que nos dan otras personas sobre cómo ven nuestra actuación es muy valiosa para conocernos mejor a nosotros mismos y tomar conciencia de qué comportamientos debemos mantener y cuáles necesitamos mejorar.

La evaluación debe ser constructiva. El objetivo de identificar los puntos débiles debe ser buscar soluciones para ayudar a la persona a mejorar su desempeño, no puede ser un objetivo sancionador. El trabajador es el primer interesado en que le ayuden a mejorar en el desempeño de su trabajo, ya que la persona se siente más satisfecha cuanto más competente se considera en su puesto de trabajo.

Mejorar la comunicación con su responsable inmediato. El trabajador tiene la posibilidad de plantear sus necesidades en la organización y sus expectativas, pedir y proponer soluciones a los problemas que encuentra para desempeñar su actividad, preguntar el porqué de determinadas normas o decisiones. Igualmente, el responsable puede transmitir al trabajador lo que se espera de él, la importancia que tiene su trabajo en el conjunto de la organización.

Obtener reconocimiento por sus esfuerzos. Todos necesitamos que se nos reconozca el esfuerzo realizado, aunque tengamos preferencia por unas u otras formas de reconocimiento (público, de una persona significativa, usuarios de nuestra actividad). Cuando valoramos el trabajo realizado por una persona estamos transmitiéndole que es importante para la organización y para lograr sus fines. Esto favorece el compromiso y la responsabilidad.

2.4.6.5 Capacitación Continua

El sistema de capacitación continua que tiene por objeto habilitar, perfeccionar, actualizar o especializar a trabajadores, en servicio, permitiéndoles asumir nuevas tareas en su empleo actual o mejorar su empleabilidad en el mercado de trabajo. Se trata de una educación para el trabajo guiada por necesidades puntuales e inmediatas del sector productivo. La capacitación continua es un proceso permanente de adaptación de los trabajadores -a través de cursos cortos- a los cambios de tecnológicos, organizacionales y de empleo que enfrentan durante su vida laboral. Se imparte dentro de las empresas o en centros de capacitación especializados. La capacitación continua es de incumbencia de las empresas o de los propios trabajadores, y la financian los propios interesados, y a menudo con apoyo de la empresa.

2.4.7 Empresa

Decenzo (2001) define empresa como un conjunto de actividades emprendidas por una o más personas, con el fin de satisfacer a todas las partes involucradas en su funcionamiento, su objetivo fundamental es satisfacer una necesidad a la sociedad, generar riqueza y distribuir la riqueza generada entre las partes que hicieron posible su generación.

En conclusión, la definición de empresa permite "visualizar" a toda empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos surcando metas para la obtención de una utilidad o beneficios.

2.4.7.1 Empresas de Transportes

Son aquellas empresas dedicadas al transporte de pasajeros desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

2.4.7.2 El transporte en Colombia

El transporte en Colombia se ha desarrollado en función de las necesidades que la población y el aparato productivo colombiano le han planteado en materia de movilización, ya que este es uno de los aspectos claves en el desarrollo de las

naciones, puesto que en la medida en que personas y mercancías se puedan movilizar libremente y en óptimas condiciones por su territorio, así mismo se promueve el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

El desarrollo descrito anteriormente ha generado un esquema de transporte en el cual el servicio se presta bajo una estructura empresarial, sujeta a la habilitación que el Estado otorga para operar, a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad debe ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo. La propiedad de los equipos es netamente individual, lo que delimita claramente el esquema de vinculación empresa propietario para el desarrollo de la actividad.

Normatividad que regula el transporte en Colombia

La Ley 79 de 1988 contiene la definición, principios y valores del cooperativismo, sus características y, en general, el marco al cual deben ceñirse todas las entidades de naturaleza cooperativa. Esta ley dedica sólo un artículo a las cooperativas de transporte, en el entendido de que por tratarse de un servicio público, el transporte está sometido a vigilancia y normatividad especiales que deben ser atendidas por todas las empresas que desarrollen esta actividad, con independencia de su naturaleza.

Es necesario referirse a las normas más importantes que regulan el transporte, mencionando en primer lugar las leyes 105 de 1993 y 336 de 1996. La primera dictó disposiciones básicas sobre la materia, redistribuyó competencias y recursos entre la Nación y las entidades territoriales, destacando la importancia del Estado en la planeación, el control, la regulación y la vigilancia del transporte y de las actividades a él vinculadas. Adicionalmente, señaló, como principio rector del transporte, que la seguridad de la personas constituye una prioridad del Sistema.

Por su parte, la Ley 336 de 1996 le da al transporte en general el carácter de servicio público esencial, lo cual reitera en cada uno de los modos, y se traduce en la prevalencia del interés general.

En este mismo sentido, la Ley 1151 de 2007, que aprobó el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, destaca la seguridad como elemento rector de los sistemas de transporte.

Tradicionalmente, las normas expedidas en el país se han centrado principalmente en garantizar la prestación del servicio como tal. No obstante, el desarrollo mismo de la operación ha relegado a un nivel secundario la eficiencia y seguridad del mismo y ha dado paso a la informalidad en la prestación del servicio.

Lo anterior, unido a la sobrepoblación, al mal estado que en general presenta la malla vial, y al incremento de los vehículos motorizados, entre otros factores, han puesto en tela de juicio la funcionalidad del sistema actual de transporte, conduciendo a la necesidad de darle un nuevo rumbo, en busca de la eficiencia y eficacia que requiere la vertiginosa demanda en todo el territorio nacional.

La problemática actual del transporte en Colombia se resume de la siguiente manera:

El esquema empresarial existente es ineficiente al promover la competencia de los operadores en las vías recogiendo pasajeros (competencia en el mercado) y no por las rutas que prestarían el servicio bajo unos parámetros de calidad y servicio preestablecidos (competencia por el mercado). La autoridad local otorga permisos a las Empresas de Transporte para operar las rutas y éstas, a su vez, afilian los vehículos requeridos, sin ejercer mayor control durante la prestación del servicio y devengan de acuerdo a la cantidad de afiliados. Los propietarios de dichos vehículos afiliados perciben una renta fija por parte de los conductores, quienes ganan por pasajero recogido, provocando lo que comúnmente se conoce como la “guerra del centavo”. Además de congestión, bajo este modelo el conductor no tiene estímulos claros para mejorar la técnica de conducción con el fin de minimizar incidentes que ponen en riesgos a los pasajeros, si no lo contrario. Según el Fondo de Prevención Vial, cerca del 40% de los accidentes de tránsito urbano involucran vehículos de transporte público.

Según lo establecido en el artículo 3 del Decreto 3109 de 1997, se entiende por transporte de pasajeros el servicio que se presta a través de una combinación organizada de infraestructura y equipos, en un sistema que cubre un alto volumen de pasajeros y da respuesta a un porcentaje significativo de necesidades de movilización.

El sistema está conformado por los componentes propios del mismo, es decir, por el conjunto de predios, equipos, señales, paraderos, estaciones e infraestructura vial, utilizados para satisfacer la demanda de transporte en un área de influencia determinada, de acuerdo con el artículo 4 del citado decreto.

A partir de la definición legal de transporte, de acuerdo con el documento Conpes 3260, las principales metas que deben alcanzar en el futuro con apoyo de la Nación son:

- Eliminar la “guerra del centavo” generando un cambio en el sistema de remuneración a través de la transformación de la estructura empresarial del transporte, pasando de empresas afiladoras de vehículos a empresas propietarias de vehículos.

- Integrar física, tarifaria y operacionalmente la mayor parte de las rutas de la ciudad, teniendo en cuenta los criterios técnicos y financieros, y acorde con el programa de implantación adoptado.
- Reordenar y coordinar las rutas de transporte colectivo existentes.
- Construir y/o adecuar la infraestructura requerida para recolección de pasajeros.
- Desarrollar la operación basada principalmente en buses vehículos nuevos de alta capacidad, acordes con los niveles de demanda, y con tecnología de baja contaminación.
- Coordinar la implantación de acciones sobre el transporte que sigue operando y el tráfico en general de modo que se mantengan las condiciones de movilidad y accesibilidad adecuadas.
- Eliminar la sobreoferta (chatarrización).
- Aplicar esquemas de mercadeo de tiquetes y recaudo, ágiles y económicos.
- Impulsar un desarrollo integral, mejorando el espacio público.
- Controlar la prestación del servicio a través de las Empresas Gestoras, para asegurar la sostenibilidad del sistema, calidad del servicio al usuario y estándares de eficiencia mínimos.

Como se observa, el sistema de transporte busca poner fin a los problemas actuales y mejorar la calidad de vida de la población usuaria de este, reduciendo tiempos de desplazamiento, generando empleo, disminuyendo la accidentalidad, reduciendo costos y, al mismo tiempo, procurando un ambiente más sano.

Cadena productiva del transporte

El transporte se constituye en una cadena de producción de servicios, compuesta fundamentalmente por tres elementos:

- Usuario del servicio.
- Empresa de transporte.
- Propietario del vehículo.

Estos tres elementos se pueden relacionar directamente con los conceptos de cliente, empresa productora y equipos de producción. Se deben tener en cuenta los elementos complementarios, denominados servicios conexos.

Transporte de pasajeros

El transporte de pasajeros es un servicio básico para la población colombiana y por tal motivo debe garantizarse tanto en términos de movilidad, como de comodidad, de seguridad y accesibilidad.

En este sector se presenta una preocupación constante por la exclusividad en la prestación del servicio de las unidades empresariales existentes, frente a nuevas iniciativas, lo que se traduce en la exigencia constante de control en todos los aspectos del servicio, tales como creación de empresas, asignación de rutas, control de tarifas, y transporte informal.

Evaluación de la situación actual

El servicio público de transporte se desarrolla bajo un esquema empresarial, sujeto a la habilitación que el Estado otorga para operar, a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad debe ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo.

La estructura empresarial del transporte en su mayoría, no tiene claridad en la misión frente al desarrollo de la actividad y es por ello que presenta fallas en su organización, seguridad, capacidad técnica, operativa, económica y financiera que le impiden garantizar una adecuada prestación del servicio. Lo anterior se refleja en una deficiente participación del sector en la cadena logística de servicios, toda vez que cada uno de los integrantes tiene una visión individual de la cadena, en defensa de sus propios intereses, lo que ocasiona conflictos en las relaciones económicas entre todos los actores.

Todo esto genera una deficiente prestación del servicio, ya que se olvida al usuario como eje central de la actividad que se constituye en el cliente que busca satisfacer sus requerimientos de transporte en las mejores condiciones y a un costo óptimo.

Por otra parte, los planes de desarrollo nacional han priorizado el desarrollo de la infraestructura vial, en lo que corresponde al transporte, dejando de lado los aspectos concernientes a la prestación del servicio público. Por esta razón, constantemente los diferentes integrantes de la cadena han manifestado su inconformidad por la ausencia de políticas integrales del sector.

En ese orden de ideas el gobierno nacional ha respondido a las situaciones que se presentan durante la prestación del servicio, mediante soluciones puntuales que en ocasiones son temporales o en el peor de los casos afectan otros aspectos en la prestación del servicio de transporte.

Política

La Cadena de Servicios Logísticos y del Transporte está constituida por socios comerciales cuyo objetivo fundamental es movilizar a una persona conservando su integridad en condiciones de comodidad y de seguridad o colocar un producto en el mercado nacional o internacional, en el momento en que el consumidor lo necesita, en perfecto Estado y cuyas características satisfagan al cliente y a un precio que le permita permanecer en el mercado.

Este objetivo se debe cumplir de tal manera que todos los eslabones de la cadena reciban un beneficio que les garantice su desarrollo económico y social. Haciendo del sector una actividad económicamente sostenible y de iguales oportunidades para todos los integrantes de la cadena.

Las condiciones del servicio deben permitir al usuario el poder transportarse a través del medio y modo que escoja en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad. Igualmente, que sus productos penetren en los mercados internacionales con altas posibilidades de éxito y permanezcan en ellos asegurando el desarrollo del aparato productivo nacional.

El mundo con su tendencia globalizadora exige cada vez servicios más eficientes buscando fundamentalmente mejorar la calidad de vida de los seres humanos. Las empresas y en general, en este caso, los integrantes de la cadena productiva del transporte que quieran permanecer con éxito en el mercado, deben tener muy claro en sus principios organizacionales que es el cliente quien impone condiciones para utilizar el servicio que le están ofreciendo.

Los empresarios del siglo XXI deben orientar todos sus esfuerzos en el diseño de estrategias cada vez más creativas para ofrecer lo que el cliente necesita de manera oportuna, segura y a un precio que supere sus expectativas.

En ese entorno, el Estado se debe convertir en el facilitador de condiciones propicias para prestar servicios competitivos que promuevan el desarrollo empresarial, hacia esquemas modernos de transporte que satisfagan las necesidades que el usuario plantea.

Esta es una tarea que debe adelantarse de manera conjunta entre el sector privado y el Estado, en la búsqueda de objetivos comunes de desarrollo del sector, orientados a generar una industria de servicios competitiva que le permita no solamente prestar un servicio eficiente a los ciudadanos colombianos, sino que además le facilite la incursión en otros mercados.

Principios Básicos

Para el desarrollo de la Política de Transporte, debe entenderse que el servicio se prestará bajo los siguientes principios:

LIBRE DESARROLLO EMPRESARIAL: Siendo la operación del transporte público en Colombia, un servicio público bajo la regulación del Estado, encomendado a los particulares, se regirá bajo los principios básicos del artículo 333 de la Constitución Política. Por lo tanto, esta actividad económica se basará en la libre competencia y la iniciativa privada bajo los parámetros legales que eviten la competencia desleal y el abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado.

COMPETITIVIDAD: El transporte se constituye en parte integrante de la cadena de servicios logísticos y por lo tanto todas sus estrategias van ligadas a lograr la competitividad del aparato productivo nacional mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y a un buen precio, de tal manera que satisfaga las necesidades del usuario ya sea del servicio propiamente dicho de transporte o del producto final puesto al alcance del consumidor final.

ACCESIBILIDAD DEL SERVICIO: El transporte es un servicio que se debe prestar para satisfacer la necesidad de movilización de personas y de mercancías a través de medios adecuados y en condiciones tales que se mantenga la integridad de las personas y las características de los productos. El Estado diseñará políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte y la racionalización de los equipos apropiados al igual que el diseño de la infraestructura, teniendo en cuenta además su uso por los discapacitados físicos, sensoriales y psíquicos. Los usuarios deberán ser informados sobre los medios o modos que les son ofrecidos, de tal manera que se trasladen de un lugar a otro de manera oportuna y confiable.

SEGURIDAD: El servicio público de transporte debe prestarse en condiciones que garanticen la conducción de las personas sanas y salvas al lugar de destino o el transporte de cosas conduciéndolas y entregándolas en el Estado que se reciben que se presumen en buen Estado. Igualmente, en la prestación del servicio debe garantizar la integridad de la infraestructura y de las personas contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora. En este sentido, los integrantes de la cadena deben asumir responsabilidades claras en la prestación del servicio de tal manera que durante una operación garanticen la protección del medio ambiente y la integridad de la población colombiana.

MENTALIDAD EMPRESARIAL: La empresa de transporte es una unidad empresarial en capacidad de combinar los recursos humanos, físicos, financieros y de información indispensables para la prestación del servicio con altos niveles de calidad y eficiencia. Los integrantes de la cadena de servicios logísticos son

empresas que unen sus esfuerzos y recursos (humanos, técnicos y financieros) con el fin de atender una demanda de productos o servicios ya sea a nivel nacional o internacional. Por tal motivo, todos deben asumir un rol empresarial y ejercer un papel de socios comerciales que establecen planes estratégicos para atender un mercado de tal manera que obtengan utilidades de la actividad que están ejerciendo.

INTERVENCIÓN DEL ESTADO: En un mercado globalizado, la tendencia debe orientarse a la autorregulación del sector con menos intervención por parte del Estado, buscando dar respuesta a la necesidad de contar con un transporte más competitivo y seguro que responda a las realidades de la población y en general del sector productivo y que satisfaga los requerimientos de desplazamiento de la población colombiana en condiciones de accesibilidad, calidad, comodidad y seguridad. No obstante, el Estado siempre mantiene su facultad de intervención como medida de salvaguarda en beneficio del interés general sobre el particular.

3 MARCO LEGAL

Naturaleza de la empresa de Transportes TRANSANDONA S.A. Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres según la CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

Artículo 62.

1. Los transportes por carretera se clasifican, según su naturaleza, en públicos y privados.
2. Son transportes públicos aquéllos que se llevan a cabo por cuenta ajena mediante retribución económica.
3. Son transportes privados aquéllos que se llevan a cabo por cuenta propia, bien sea para satisfacer necesidades particulares, bien como complemento de otras actividades principales realizadas por empresas o establecimientos del mismo sujeto, y directamente vinculados al adecuado desarrollo de dichas actividades.

Artículo 63.

1. Por razón de su objeto los transportes pueden ser:
De viajeros, cuando estén dedicados a realizar los desplazamientos de las personas y sus equipajes en vehículos construidos y acondicionados para tal fin.
De mercancías, cuando estén dedicados a realizar desplazamientos de mercancías, en vehículos construidos y acondicionados para tal fin.
Mixtos, cuando estén dedicados al desplazamiento conjunto de personas y de mercancías en vehículos especialmente acondicionados a tal fin, que realicen el transporte con la debida separación. Los transportes mixtos se regirán por las disposiciones de la presente Ley que resulten aplicables a su específica naturaleza, según lo que reglamentariamente se establezca.

2. Los transportes de viajeros podrán conducir objetos o encargos distintos de los equipajes de los viajeros, y los transportes de mercancías, personas distintas del conductor, cuando su transporte sea compatible con las características técnicas del vehículo, y el mismo sea autorizado por la Administración, en las condiciones que en cada caso se establezcan.

Artículo 64.

1. Los transportes públicos de viajeros por carretera pueden ser regulares o discrecionales.
Son transportes regulares los que se efectúan dentro de itinerarios preestablecidos, y con sujeción a calendarios y horarios prefijados.
Son transportes discrecionales los que se llevan a cabo sin sujeción a itinerario, calendario ni horario preestablecido.

2. Los transportes públicos de mercancías por carretera tendrán en todo caso la consideración de discretionales, aun cuando se produzca en los mismos una reiteración de itinerario, calendario u horario.

Artículo 65.

Los transportes se clasifican según el ámbito en que se realicen, en interiores e internacionales.

Son transportes interiores los que tienen su origen y destino dentro del territorio del Estado, discurriendo como regla general íntegramente dentro de éste, si bien, por razón de sus rutas y en régimen de transporte multimodal podrán atravesar aguas o espacios aéreos no pertenecientes a la soberanía.

Son transportes internacionales aquéllos cuyo itinerario discurre parcialmente por el territorio de Estados extranjeros.

Artículo 66.

En razón a la especificidad de su objeto y de su régimen jurídico, los transportes se clasifican en ordinarios y especiales.

Son transportes especiales, aquéllos en los que por razón de su peligrosidad, urgencia, incompatibilidad con otro tipo de transporte, repercusión social, u otras causas similares están sometidos a normas administrativas especiales, pudiendo exigirse para su prestación conforme a lo previsto en el artículo 90 una autorización específica.

La determinación concreta de los transportes de carácter especial, así como el establecimiento de las condiciones específicas aplicables a cada uno de los mismos, se realizará en las normas de desarrollo de la presente Ley. En todo caso se considerarán transportes especiales el de mercancías peligrosas, productos perecederos cuyo transporte haya de ser realizado en vehículos bajo temperatura dirigida, el de personas enfermas o accidentadas y el funerario.

4 DISEÑO METODOLOGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo “descriptivo” porque se hace un estudio inicial y preparatorio que se realiza para recoger datos y precisar la problemática que se presenta en la Empresa de Transportes **TRANSANDONÁ S.A.**

Para el desarrollo de esta propuesta se efectuaron unas encuestas en la que se realizaron preguntas relacionadas con el Talento Humano y se utilizó la observación directa, lo que nos permitió llevar a cabo la realización de esta investigación.

Esta investigación posee un carácter “propositivo” puesto que está orientada a desarrollar un estudio que permita el mejoramiento de los procesos de gestión humana, mediante la creación del Área de talento Humano de acuerdo a las necesidades actuales de la Empresa de Transporte **TRANSANDONÁ S.A.**

La investigación utilizará el método inductivo, herramienta de la información, que será específicamente primaria, aplicación de una encuesta que pretende dar respuesta a fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

4.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realizó a través de la aplicación de encuestas y observación directa, basándose en el objetivo general propuesto para este trabajo, donde se midieron las condiciones laborales y de interacción en las que se desempeñan los funcionarios y se identificó el grado de satisfacción laboral que presenta la población objeto de estudio.

4.2.1 Fuentes primarias

Para la identificación de aspectos relevantes dentro de la investigación se utilizó la observación directa, y la aplicación de encuestas con algunas preguntas abiertas y cerradas, las cuales se tomaron como referencia para sacar conclusiones inductivas.

Se realizó una entrevista libre a nivel administrativo con cada uno de los integrantes, para corroborar información sobre las expectativas de la creación del área de Talento Humano. Posteriormente se planificó y gestionó un permiso para realizar una observación directa no participante con equipos de trabajo desde el momento del embarque de pasajeros y la distribución de encomiendas para determinar las actividades realizadas en una jornada laboral.

4.2.2 Fuentes secundarias

Como apoyo para esta investigación se utilizó textos afines, leyes y manuales de funciones, revistas, artículos científicos relacionados con el tema, investigaciones, internet, libros, tesis, disertaciones, monografías y procedimientos implementados dentro de la empresa.

4.3 POBLACIÓN DE MUESTRA

El universo de esta investigación se refiere a 210 trabajadores de la empresa, el tamaño de la muestra se calcula con el 95% de confianza y un margen de error del 5%. El universo de esta investigación se refiere a 210 trabajadores de la empresa, el tamaño de la muestra se calcula con el 95% de confianza y un margen de error del 6%.

4.4 DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{(Z^2 \times N \times Q^2)}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times Q^2}$$

Dónde:

N = 210 empleados en Transportes TRANSANDONÁ S.A.

Z = 1.96 (Valor de la Tabla normal para un nivel de confianza del 95%)

Q = 0.5 (Valor para el máximo error posible al ser p desconocido).

e = 6% (Error admitido en la investigación)

$$n = \frac{(Z^2 \times N \times Q^2)}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times Q^2} = \frac{1,96^2 \times 210 \times 0,5^2}{(210 - 1) \times 0,06^2 + 1,96^2 \times 0,5^2} = 117.75$$

Determinación del número de la muestra: Con la aplicación de la fórmula se determina una muestra poblacional de **118** empleados entre administrativos y operativos que laboran en la empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A.

4.5 Recursos de la Investigación

4.5.1 Talento humano

Esta investigación se realizó con la colaboración de los directivos y funcionarios de la empresa de Transportes **TRANSANDONÁ S.A.**

4.5.2 Recursos físicos

Se cuenta con la infraestructura de la empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A. y la utilización de fotocopias, papelería en general, transporte, transcripción, tinta de impresión, memorias USB, computadores, Internet, libros y tesis.

4.5.3 Recursos institucionales

Contamos con la información de la empresa de Transportes **TRANSANDONÁ S.A.**, de las universidades: *Universidad de Nariño, Universidad Mariana.*

5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con la información obtenida en la fuente primaria se realizó un diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa, también se obtuvo información acerca de las competencias laborales en cada uno de los cargos.

Para procesar la información obtenida principalmente en la encuesta se hará uso de programas informáticos como: Microsoft Office Excel 2007 para lo cual también se realizarán e incluirán gráficos. La presentación final del proyecto será en un documento digitado en el programa Microsoft Office Word 2007 y la sustentación se presentará en Microsoft Office PowerPoint 2007.

Cuadro 1 Personal y Cargos a los que se Aplico la Encuesta

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Subgerente	1
Revisora Fiscal	1
Jefe de Rodamiento	1
Auxiliar Contable	2
Auxiliar Administrativo	4
Despachador	6
Administrador	1
Asistente administrativo	3
Secretaria	2
Contador	1
Servicios generales	4
Conductor	57
Asesor jurídico	1
Cliente	32
Auditoria interna	1
Total	118

5.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Con el objetivo de determinar el conocimiento de los empleados sobre la importancia del Área de talento humano en la empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A. se realizaron encuestas donde se buscó entender la dinámica de los determinados cargos creados en la empresa y su interacción, además de los posibles problemas y debilidades al no tener un área de talento humano consolidada que mejore las potencialidades, optimice la estructura administrativa y operativa de la empresa.

ENCUESTA I (Ver Anexo I)

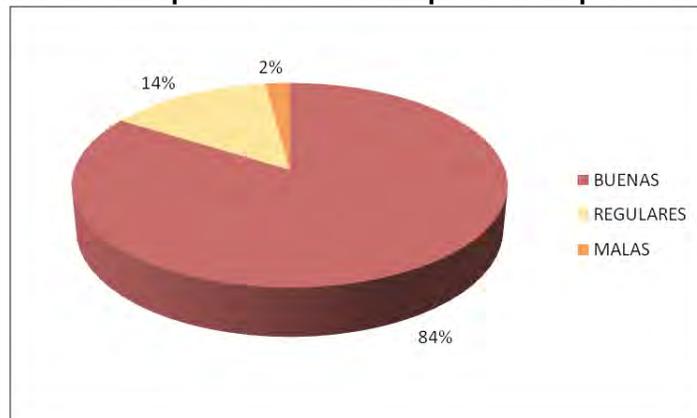
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES TRANSANDONÁ S.A. PASTO -NARIÑO

- ¿Las relaciones Interpersonales en la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. son?

Cuadro 2 Relaciones Interpersonales de la Empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Buenas	99	84%
Regulares	16	14%
Malas	3	2%
Total	118	100%

Grafico 4 Relaciones Interpersonales en la Empresa Transportes TRANSANDONÁ



Fuente: Esta investigación

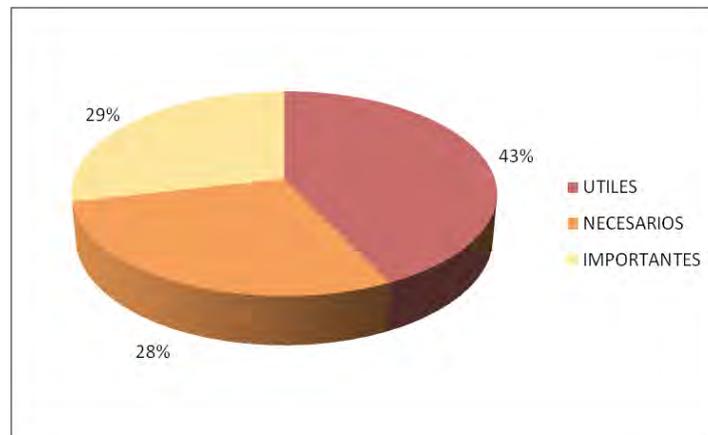
En una empresa el buen clima laboral es indispensable para el mejor desempeño de las actividades inherentes a cada persona dentro de su cargo, es común encontrar roces entre los empleados de una empresa, lo que no es común es que en Transportes TRANSANDONÁ S.A. el 14% afirma que son regulares y que el 2% afirma ser malas. Esto nos lleva a pensar que nadie se preocupa enteramente por el mejoramiento de las relaciones a nivel interno, y el 84% menciona que las relaciones son buenas, es decir, la mayoría de las personas son las que se llevan bien siendo un equipo de trabajo y luchan por la integración, pero se sabe que si en un equipo de trabajo una persona no funciona, el equipo entero tendrá falencias. De ahí que el área de talento humano se hace necesaria para mejorar este tipo de situaciones y evitar de alguna manera, el deterioro de las relaciones interpersonales.

- Desde su punto de vista ¿Ve usted que es necesario, útil o inútil, los procesos de comunicación con el personal interno de la empresa (directivos, ingenieros, empleados, conductores)?

Cuadro 3 Procesos de Comunicación con el Personal Interno del la Empresa.

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Útiles	51	43%
Necesarios	30	28%
Importantes	37	29%
Total	118	100%

Grafico 5 Procesos de Comunicación con el Personal de la Empresa



Fuente: Esta investigación

EL 43% del personal laboral de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. Ve útil el mejoramiento de los procesos de comunicación con el personal interno de la empresa y las diferentes áreas del funcionamiento de esta. El 28% aclara que es una necesidad urgente comunicar de manera fluida las decisiones y o problemas para ser resueltos y el 29% mira la importancia de la comunicación con el personal interno de la empresa como son los directivos, ingenieros, empleados, conductores, entre otros.

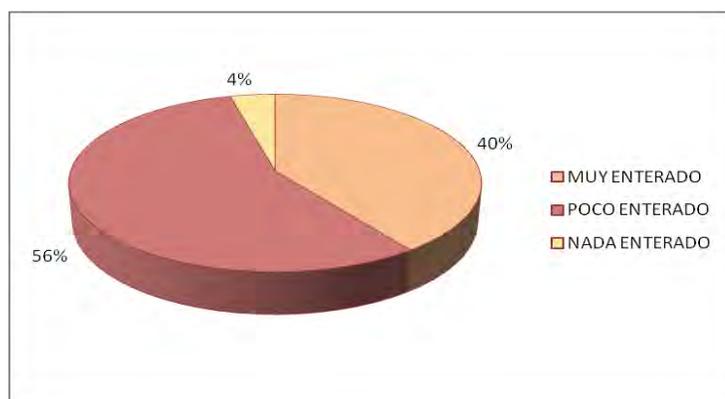
- ¿Está enterado(a) cómo se manejan los aspectos laborales de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.?

Cuadro 4 Manejo de los Aspectos Laborales de la Empresa

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Muy enterado	47	40%
Poco enterado	66	56%
Nada enterado	5	4%
Total	118	100%

Fuente. Esta investigación.

Grafico 6 Manejo de los Aspectos Laborales de la Empresa



Fuente: Esta investigación

El 4% de los encuestados manifiesta el desconocimiento de cómo se manejan los aspectos laborales en la Transportes TRANSENDONÁ S.A., de igual manera el 56% está poco enterado de cómo se efectúa dicho procedimiento y el 40% tiene claro cómo opera este proceso. Por lo tanto la desinformación de los procedimientos laborales dentro de esta empresa es uno de los problemas principales.

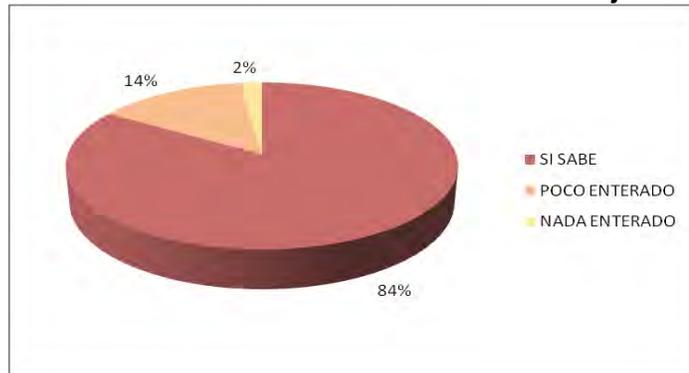
- ¿Sabe usted cuál es la modalidad de su contrato de trabajo?

Cuadro 5 Modalidad del Contrato de Trabajo

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Si sabe	92	84%
Poco enterado	16	14%
Nada enterado	10	2%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 7 Modalidad del Contrato de Trabajo



Fuente: Esta investigación

El 84% de los empleados encuestados saben a ciencia cierta cuál es la modalidad de su contrato, el 14% conoce muy poco acerca de las circunstancias de su contratación y un 2% no conoce cómo fue hecha su contratación. Por ello es preocupante resaltar que nuevamente la parte administrativa no se percata de informar de manera clara y oportuna a sus empleados las condiciones bajo las cuales han sido contratados. Siendo así indispensable la creación del área de talento Humano con el fin de evitar falencias como las que se están suscitando en este proceso.

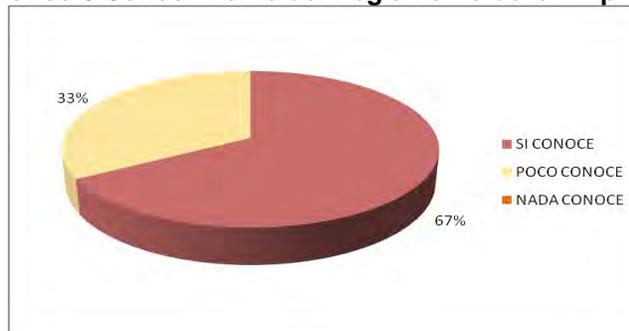
- ¿Conoce usted el reglamento de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.?

Cuadro 6 Conocimiento del Reglamento de la Empresa

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Si Conoce	92	67%
Poco Conoce	26	33%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 8 Conocimiento del Reglamento de la Empresa



Fuente: Esta investigación

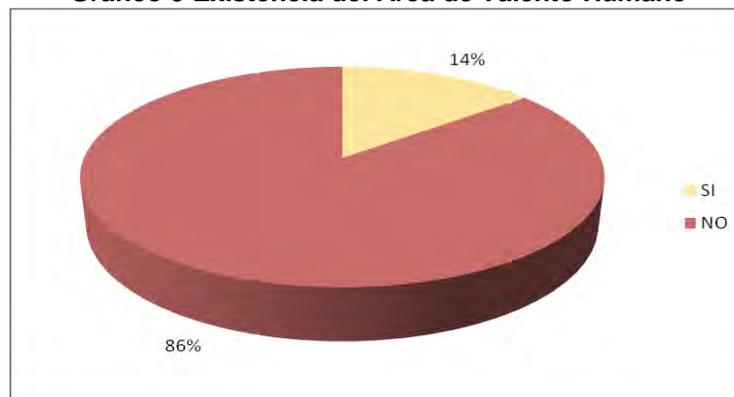
El 33% de los empleados a quien fue realizada la encuesta sostienen que no conocen el reglamento institucional, y solo un 67% de los empleados conocen el reglamento. Entonces se puede deducir la falta de motivación por parte del personal administrativo para hacerlo conocer, pues no es suficiente que esté en un lugar visible de la entidad, sino incentivar al respectivo conocimiento e identificación del mismo, cabe resaltar que no todos los empleados se interesan por leerlo, por lo tanto corresponde a las directivas hacerlo conocer y entender. Este es otro caso que resalta la necesidad de la creación del área de talento humano donde esta tarea es implícita dentro de su cargo.

- ¿Existe un área de Talento Humano específica para controlar y orientar al trabajador?

Cuadro 7 Existencia del Área de Talento Humano

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
NO	92	86%
SI	26	14%
Total	118	100%

Grafico 9 Existencia del Área de Talento Humano



Fuente: Esta investigación

Del 100% de los encuestados, el 14% creen que existe el área de talento humano relacionándola con una psicóloga que realiza algunas capacitaciones y hace talleres de autoestima y el 86% afirman que no existe en la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A., una Área de talento Humano que se encargue de las actividades pertinentes a contratación y manejo de personal. Dichas actividades son delegadas a otros.

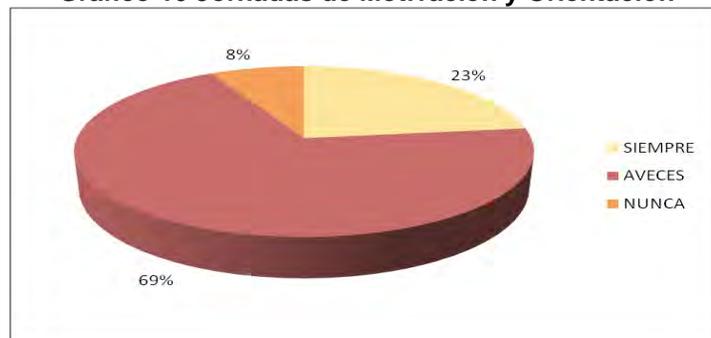
- ¿La empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. ofrece jornadas de motivación y orientación sobre estrés laboral?

Cuadro 8 Jornadas de Motivación y Orientación

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	23%
A veces	81	69%
Nunca	10	8%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 10 Jornadas de Motivación y Orientación



Fuente: Esta investigación

Las jornadas de motivación y orientación sobre estrés laboral son muy importantes para el buen desempeño de cada uno de los empleados de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. ya que del buen estado de ánimo en que estos se encuentren depende el éxito de su labor y por ende el éxito de los objetivos propuestos por la entidad. Preocupa que un 8% de los empleados encuestados afirme que no recibe capacitación ni orientación sobre el manejo del estrés laboral, solo que solo un 23% declara que siempre, cuando deberían afirmar esto todo el personal y un 69 % afirma que a veces reciben algún tipo de orientación para manejar este tipo de situaciones. Estos datos muestran que la empresa desde que contrata, no se preocupa totalmente por el bienestar de sus empleados. Esta es otra razón más para la creación del área de talento humano. Que dentro de sus funciones haría un excelente papel en pro de la organización y su adecuado funcionamiento.

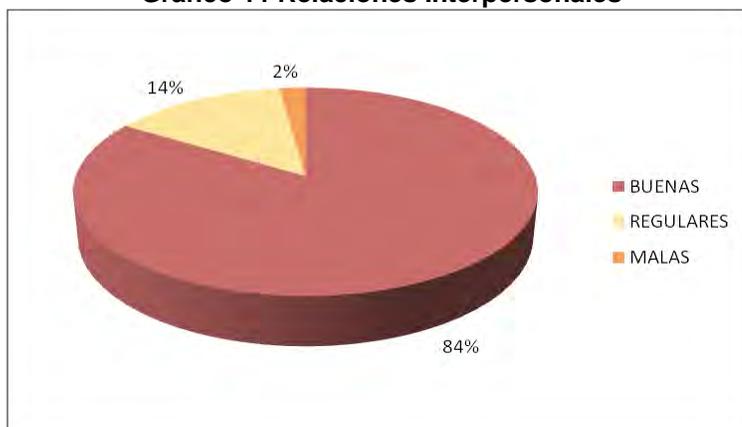
- ¿Las relaciones interpersonales en la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. Son?:

Cuadro 9 Relaciones Interpersonales

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Buenas	99	84%
Regulares	16	14%
Malas	3	2%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 11 Relaciones Interpersonales



Fuente: Esta investigación

En una empresa el buen clima laboral es indispensable para el mejor desempeño de las actividades inherentes a cada persona dentro de su cargo, es común encontrar roces entre los empleados de una empresa, lo que no es común es que en Transportes TRANSANDONÁ S.A. el 14% afirma que son regulares y que el 2% afirma ser malas. Esto nos lleva a pensar que nadie se preocupa enteramente por el mejoramiento de las relaciones a nivel interno, y el 84% menciona que las relaciones son buenas, es decir, la mayoría de las personas son las que se llevan bien siendo un equipo de trabajo y luchan por la integración, pero se sabe que si en un equipo de trabajo una persona no funciona, el equipo entero tendrá falencias. De ahí que el área de talento humano se hace necesaria para mejorar este tipo de situaciones y evitar de alguna manera, el deterioro de las relaciones interpersonales.

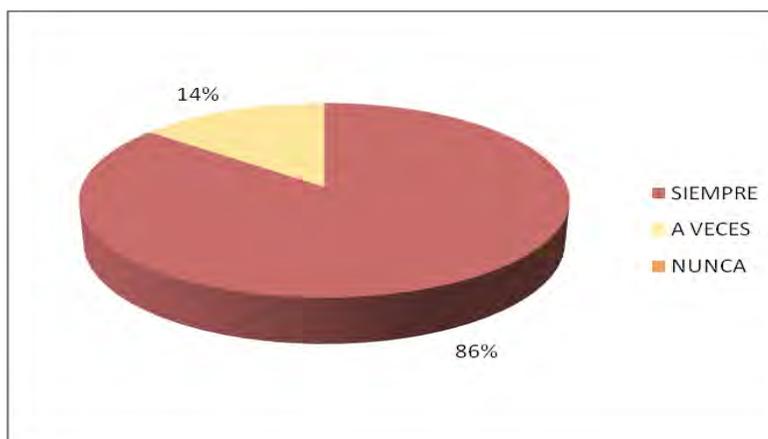
- ¿Contribuye usted desde su cargo a que el Clima Laboral sea ameno?

Cuadro 10 Clima Laboral

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	101	86%
A veces	17	14%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 12 Clima Laboral



Fuente: Esta investigación

El 14% opina que solo a veces lucha o hace algo para contribuir al mejoramiento del clima laboral, esto es, de alguna forma halagador porque quiere decir que al menos la cuarta parte del personal está motivado y existe sentido de pertenencia hacia la empresa, para que el ambiente laboral mejore a un más en el porcentaje que fue de 84%, es necesario la creación del área de talento humano dentro de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. contribuyendo así a un mejor clima laboral, a mejores relaciones interpersonales y a un mejor procedimiento en la contratación.

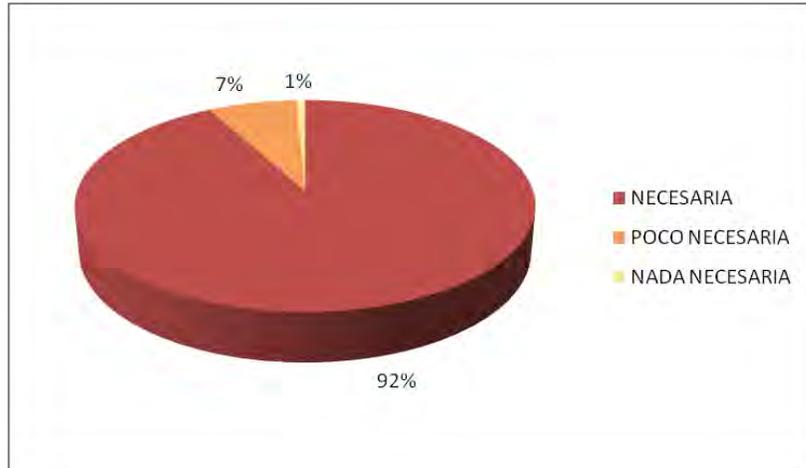
- ¿Considera usted necesaria la creación de un área relacionada con Talento Humano?

Cuadro 11 Necesidad de la Creación del Área de Talento Humano

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Necesaria	108	92%
Poco Necesaria	8	7%
Nada Necesaria	2	1%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 13 Necesidad de la Creación del Área de Talento Humano



Fuente: Esta investigación

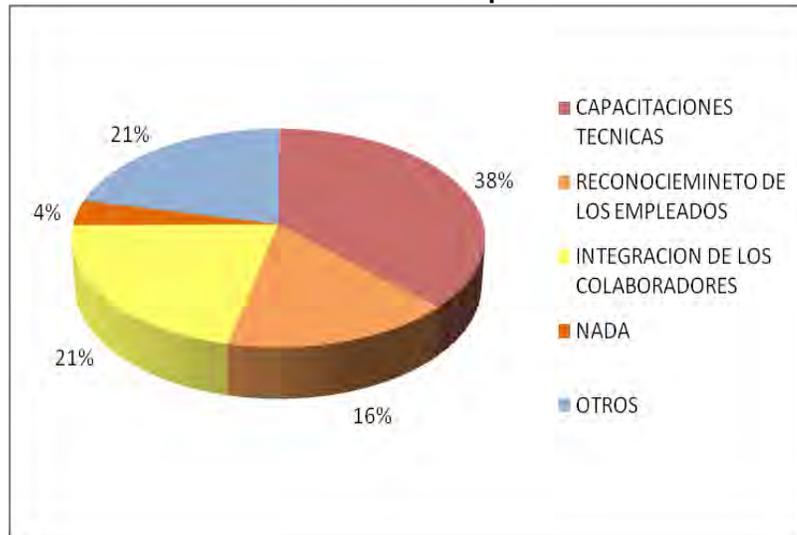
Es relevante conocer la opinión de los encuestados respecto a esta pregunta, pues, la gran mayoría con un el 92% ve la necesidad de crear el área de talento humano, que se interese por las necesidades de la entidad y de los individuos que laboran en ella, garantizando las condiciones más óptimas en cuanto a contratación, relaciones interpersonales, capacitación, actualización y orientación en los procesos referentes a los cargos y prestaciones de ley; aspectos muy importantes que contribuyen a que exista un buen clima laboral y por ende la optimización en el desempeño de sus labores.

- ¿Qué eventos considera usted son los más efectivos para el mercadeo?

Cuadro 12 Eventos Efectivos para el Mercadeo

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones técnicas	45	38%
Reconocimiento de los Empleados	19	16%
Integración de los Colaboradores	25	21%
Otros	25	21%
Nada	4	4%
Total	118	100%

Grafico 14 Eventos Efectivos para el Mercadeo



Fuente: Esta investigación

Los empleados reconocen el valor de las capacitaciones, donde el mayor valor se obtuvo para esta con un 38%, con un 16% el reconocimiento a los empleados se considera como un incentivo para una mayor producción laboral, con un 4% creen que nada hará la empresa más efectiva en el mercado y con un 21% cada una el persona encuestado reconoció que actividades de integración y otro tipo de actividades logran un mayor desempeño en el mercado.

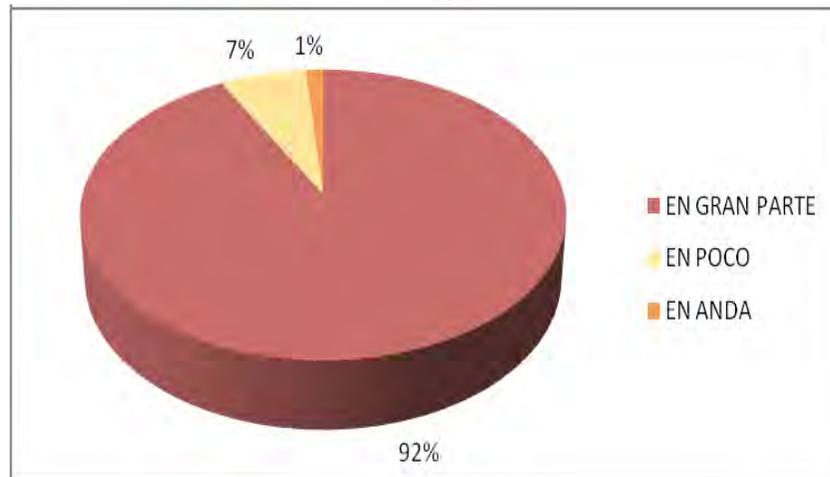
- ¿Cree usted que con la creación del área de Talento Humano mejorará la estructura administrativa y operativa de la entidad?

Cuadro 13 Área de Talento Humano mejorara la estructura Administrativa y Operativa de la Entidad

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
En Gran Parte	108	92%
En Poco	8	7%
En Nada	2	1%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 15 Área de Talento Humano Mejora la Estructura Administrativa y Operativa de la Entidad



Fuente: Esta investigación

Es claro que dentro de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. la mayoría de sus integrantes ven por el logro de los objetivos de la entidad y quieren propender por el bien de ella; de ahí que, el 92% están de acuerdo con la creación del área de Talento Humano para ayudar a la reorganización administrativa y operativa en pro de la misión y visión de la empresa y la consecución de los objetivos propuestos. Por consiguiente con la creación de ésta área mejorara la calidad del servicio, la calidad de condiciones laborales y lograr un mejor posicionamiento.

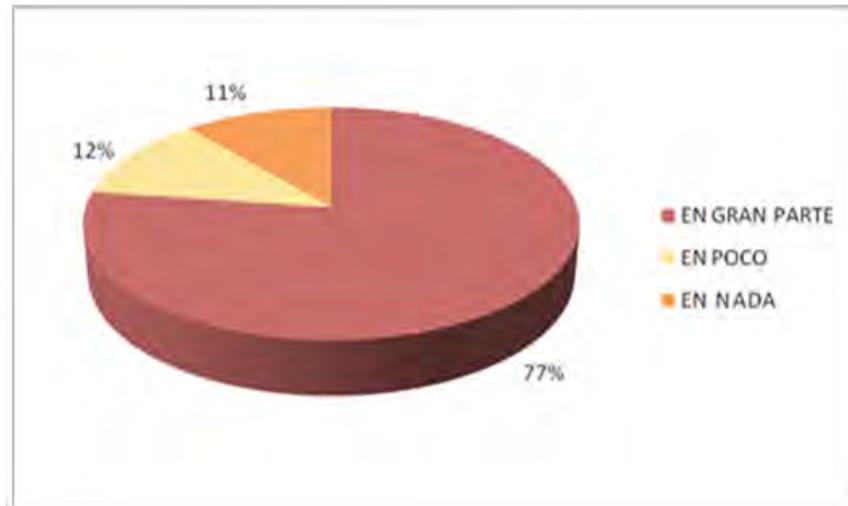
- ¿Piensa usted que la competitividad y funcionalidad de la empresa mejorará con la creación del área de talento humano?

Cuadro 14 Competitividad y Funcionalidad

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
En Gran Parte	91	77%
En Poco	14	12%
En Nada	13	11%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 16 Competitividad y Funcionalidad



Fuente: Esta investigación

Sin lugar a dudas la población encuestada afirma en un 77% que tanto la competitividad como la funcionalidad de la institución mejorarán significativamente con la creación del área de Talento Humano; siendo el capital humano parte fundamental de toda organización. En este aspecto esta área tendrá su funcionamiento específico en el personal dedicándose de lleno a todas las actividades que conlleven el manejo del mismo y dejando a la parte administrativa ocuparse de lo suyo sin desviar las funciones propias de los cargos, por otro lado el empleado tendrá en esta Área de talento Humano un respaldo y una orientación que le ayude en la solución de conflictos e inconvenientes que se presenten a lo largo de su desempeño laboral.

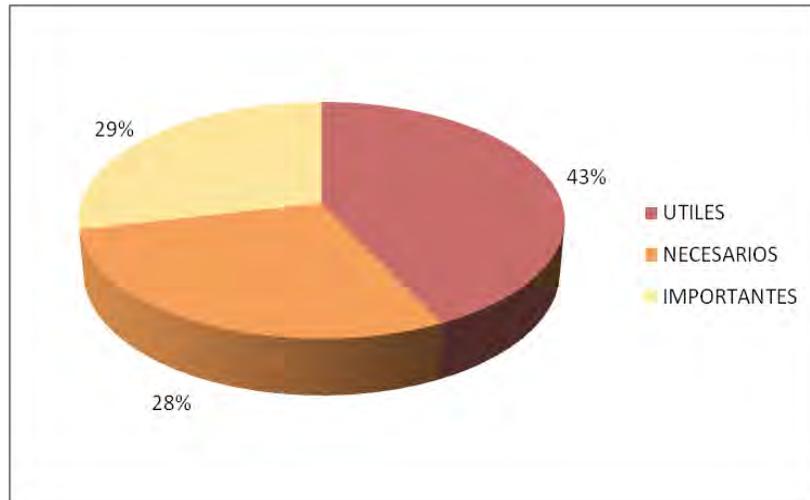
- Desde su punto de vista ¿Ve usted que es necesario, útil o inútil, los procesos de comunicación con el personal interno de la empresa (directivos, administradores, empleados, conductores)?

Cuadro 15 Necesidad de los Procesos de Comunicación con el Personal

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Útiles	51	43%
Necesarios	33	28%
Importantes	34	29%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 17 Necesidad de los Procesos de Comunicación con el Personal



Fuente: Esta investigación

EL 43% del personal laboral de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. Ve útil el mejoramiento de los procesos de comunicación con el personal interno de la empresa y las diferentes áreas del funcionamiento de esta. El 28% aclara que es una necesidad urgente comunicar de manera fluida las decisiones y o problemas para ser resueltos y el 29% mira la importancia de la comunicación con el personal interno de la empresa como son los directivos, administradores, empleados, conductores, etc.

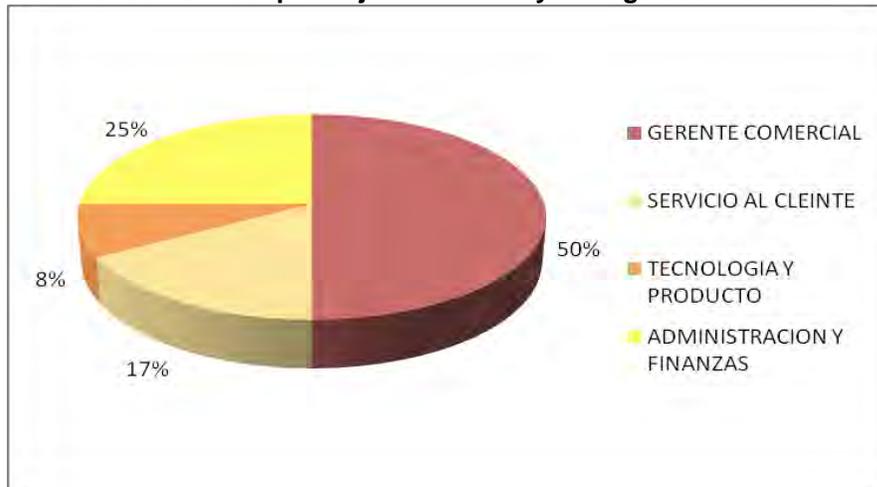
➤ ¿Cuál es el área que mejor comunica y divulga sus procesos?

Cuadro 16 Área que Mejor Comunica y Divulga sus Procesos

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Gerente Comercial	59	50%
Servicio al Cliente	20	17%
Tecnología Y Producto	9	8%
Administración y Finanzas	30	25%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 18 Área que Mejor Comunica y Divulga sus Procesos



Fuente: Esta investigación

En la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. el 50% del personal entrevistado recalca que la Gerencia Comercial es la mejor área para comunicar y divulgar procesos y decisiones, le sigue el área de administración y finanzas con un 25% haciéndola la segunda mejor en propagar sus decisiones y procesos. Estos datos constatan que es necesaria el área de talento humano que suprimiría esa carga de a estas áreas, que pasarían de ser áreas multipropósito, convertirse en áreas más especializadas a su propósito y no entrarían a ejercer papeles que no le corresponden, ya que el área de talento humano tiene el papel exclusivo de comunicar cada cambio en los procesos de la empresa.

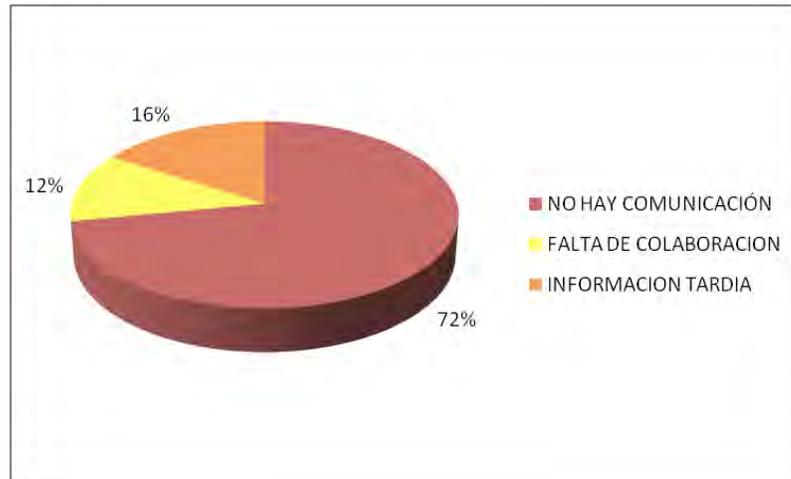
- ¿Cuál es el mayor problema de comunicación con el personal interno? ¿Por qué?

Cuadro 17 Problemas de Comunicación con el Personal Interno

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
No Hay Comunicación	85	72%
Falta de Colaboración	14	12%
Información Tardía	19	16%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 19 Problemas de Comunicación con el Personal Interno



Fuente: Esta investigación

Por lo general en las empresas existen problemas de comunicación y esta no es la excepción, el 72% afirma que existen problemas de comunicación entre sus áreas de funcionamiento, el 12% afirma que falta colaboración para lograr las metas u objetivos propuestos por la empresa y el 16% declaro que hay comunicación pero se genera en forma tardía y no da el tiempo suficiente para conectarse con los propósitos de determinada área o trabajo. Esta es otra razón más para la creación del área de talento humano que mejoraría esa comunicación entre áreas para un mejor funcionamiento referente a la comunicación y optimizar los resultados de la empresa.

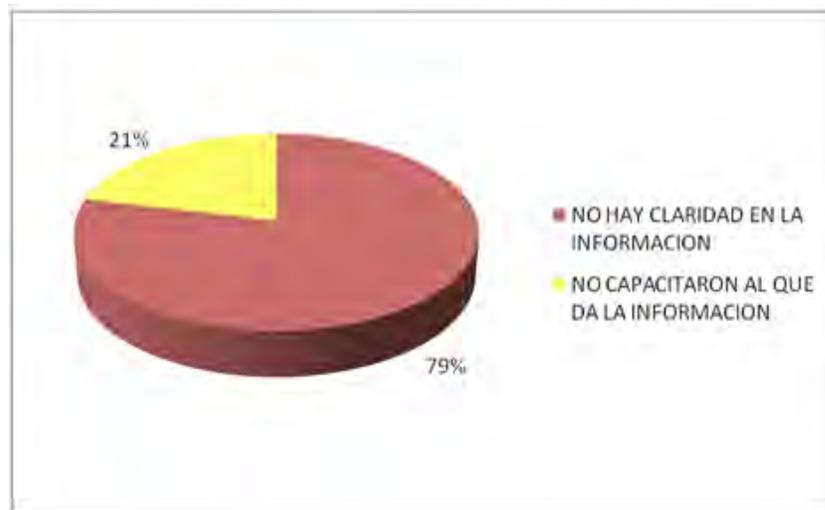
- ¿Cuál es el mayor problema de comunicación con el cliente externo? ¿Por qué?

Cuadro 18 Problemas de Comunicación con el Cliente Externo

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
No Hay Claridad en la Información	93	79%
No Capacitaron al que da la Información	25	21%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 20 Problemas de Comunicación con el Cliente Externo



Fuente: Esta investigación

El mayor problema reconocido en la empresa respecto a la comunicación con el cliente externo fue el no tener claridad respecto a la información de los servicios ofrecidos representado en un 79% y el 21% recalca la falta de capacitación para ejercer su trabajo ante los clientes, eso hace que la empresa pierda credibilidad y disminuya su rentabilidad ante el mercado. Nuevamente se anuncia que el área de talento humano posee la facultad de capacitar a los nuevos empleados y anunciar los cambios en los servicios y apertura de otros ofrecidos por la empresa.

CUESTIONARIO TALENTO HUMANO (Anexo III)

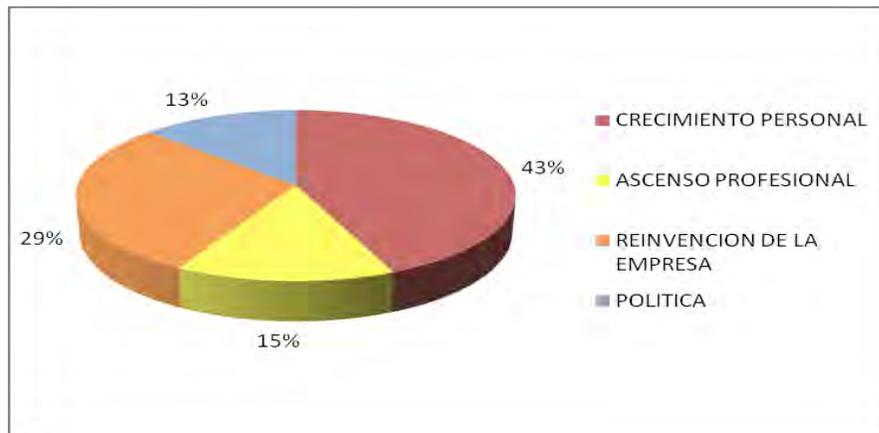
- ¿Qué actividades hace la empresa de Transportes Transandona S.A. Para desarrollar el talento humano?

Cuadro 19 Actividades para Desarrollar el Talento Humano

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento Personal	50	43%
Ascenso Profesional	18	15%
Reinvención de la Empresa	34	29%
Política	16	13%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 21 Actividades para Desarrollar el Talento Humano



Fuente: Esta investigación

El personal laboral de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. cree que el crecimiento personal es el más efectivo para el mercadeo de servicios con un 43%, pero también se muestra una necesidad de reestructurar la empresa realizando una reinversión con un 29%, además declara que un ascenso profesional motive al talento humano y por lo tanto el mercadeo de servicios aumente, y el 13% anuncia que deberían existir políticas en la empresa que procure mejorar el talento humano, denotándose la necesidad de la creación del área de talento humano para estos procesos.

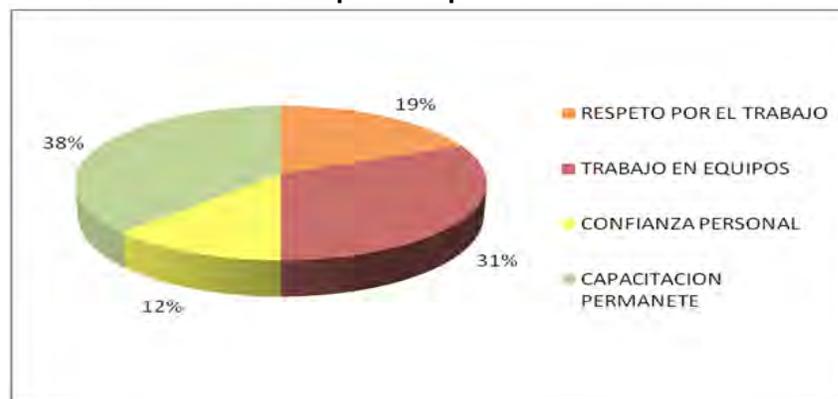
- ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al personal?

Cuadro 20 Valor Corporativo para Fortalecer el Personal

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Respeto por el Trabajo	22	19%
Trabajo en Equipos	37	31%
Confianza Personal	14	12%
Capacitación Permanente	45	38%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 22 Valor Corporativo para Fortalecer el Personal



Fuente: Esta investigación

El 31% de los encuestados declaró que el trabajo en equipo es clave para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, el 38% afirma que la capacitación permanente conlleva a mejorar el servicio, el 19% dijo que el respeto por el trabajo implica responsabilidad y compromiso con la empresa, y el 12% concluyó que la confianza impulsa al personal a un mayor compromiso laboral.

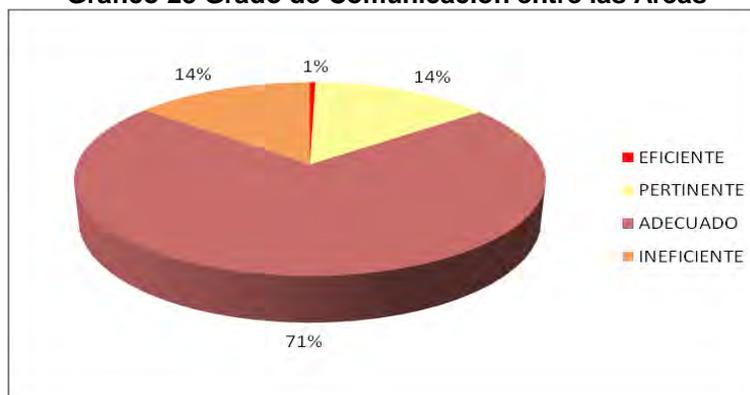
➤ Como cree usted que es el grado de comunicación entre las áreas?

Cuadro 21 Grado de Comunicación entre las áreas

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	2	1%
Pertinente	16	14%
Adecuada	84	71%
Ineficiente	16	14%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 23 Grado de Comunicación entre las Áreas



Fuente: Esta investigación

Es evidente que la comunicación entre las áreas es regularmente buena, eso se denota a través de un 71% de los encuestados que declaro una comunicación adecuada y un 1% que afirmo ser excelente u eficiente. Pero se nota un 14% de trabajadores de la empresa inconforme con la comunicación entre áreas y un 14% que declara que es totalmente ineficiente la comunicación entre las áreas. Nuevamente se recalca en la necesidad de la creación del área de talento humano para mejorar estos procesos en la comunicación de la empresa.

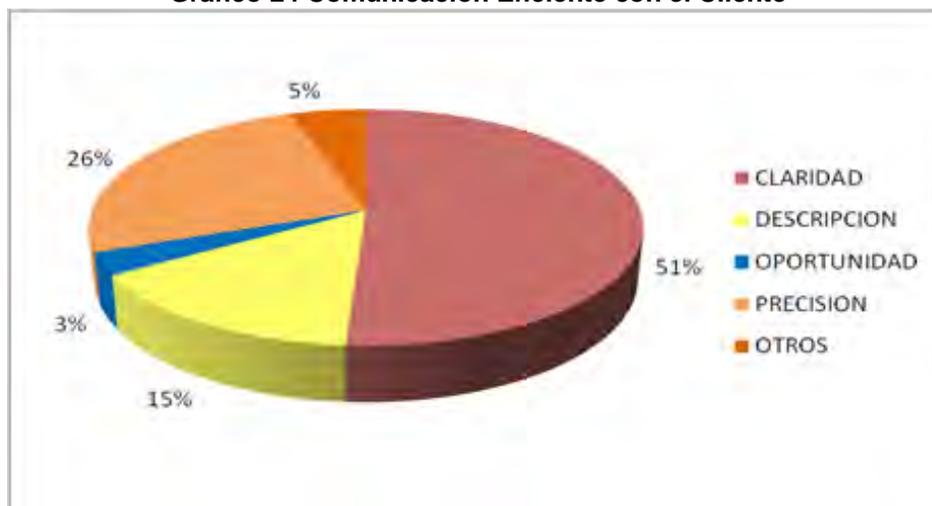
- ¿La comunicación eficiente con el cliente es un factor que mejora la productividad. ¿Qué factores son claves para mejorar la comunicación con el cliente externo?

Cuadro 22 Comunicación Eficiente con el Cliente

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Claridad	60	51%
Descripción	18	15%
Oportunidad	3	3%
Precisión	30	26%
Otros	7	5%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 24 Comunicación Eficiente con el Cliente



Fuente: Esta investigación

La comunicación con el cliente externo, denota un 51% de claridad en lo que la empresa ofrece, el 26% declaro que la eficiencia de la comunicación se define por la precisión de esta, el 3% declara que la comunicación no es oportuna, el 15 % dice que la descripción es básica en la comunicación con los clientes externos y

el 5 % ve que la solides, responsabilidad y estabilidad de la empresa es básica en la comunicación.

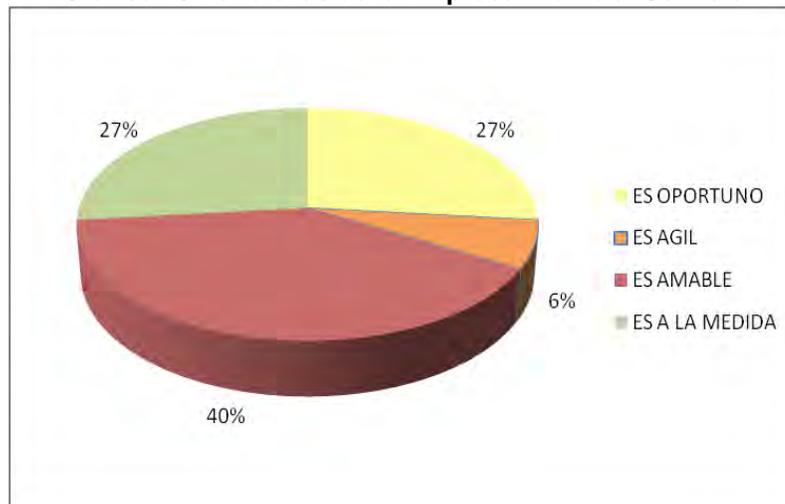
- ¿Cuáles son las fortalezas de la Empresa con respecto a la prestación del servicio?

Cuadro 23 Fortalezas de la Empresa Frente al Servicio

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Es Oportuno	32	27%
Es Ágil	7	6%
Es Amable	47	40%
Es a la Medida	32	27%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 25 Fortalezas de la Empresa Frente al Servicio



Fuente: Esta investigación

Cerca de la mitad del personal encuestado declaró que la prestación del servicio es amable con un 40%, que es oportuno y a la medida respectivamente con un 27% cada uno, pero preocupa que solo el 6% declare que el servicio es ágil y efectivo para suplir las necesidades de los clientes.

- ¿Cuáles son las principales fallas del servicio al cliente?

Cuadro 24 Principales Fallas del Servicio al Cliente

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Comunicación	40	33%
Comunicación Inoportuna	23	20%
Tiempo Restringido con el Cliente	23	20%
No existen Base de Datos	32	27%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 26 Principales Fallas del Servicio al Cliente



Fuente: Esta investigación

El 33% recalca que la falta de comunicación nuevamente es una de las principales fallas para atender óptimamente al cliente, el 27% declaró que no existe una base de datos de clientes que han necesitado los servicios de la empresa Transportes Transandona S.A., el 20% nuevamente anuncia una comunicación inoportuna para una atención adecuada al cliente y otro 20% anuncia que el tiempo es restringido para dar a conocer los servicios que brinda la empresa de Transporte TRANSANDONA S.A. En el departamento de Nariño.

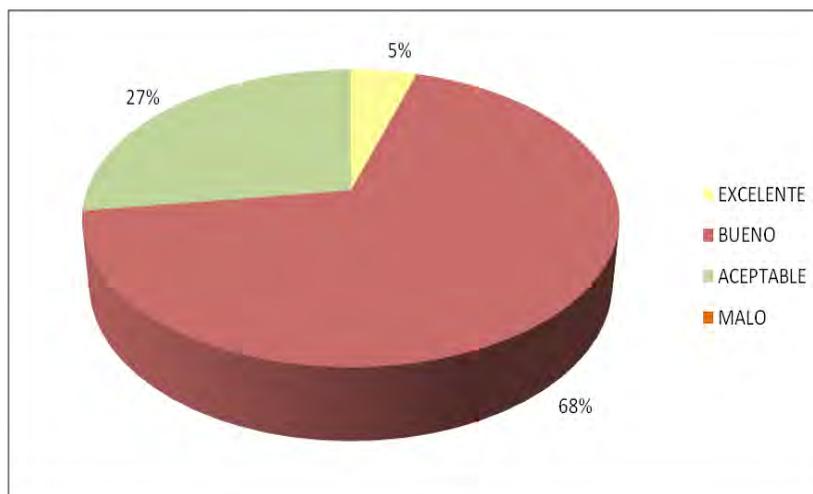
- ¿Cómo cree usted que los clientes perciben el servicio al cliente en la Empresa?

Cuadro 25 Percepción de los Clientes ante el Servicio

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	5%
Bueno	80	68%
Aceptable	32	27%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 27 Percepción de los Clientes ante el Servicio



Fuente: Esta investigación

Los empleados de la empresa Transportes Transandona S.A. creen que el servicio es bueno con un 68%, ya que es la única empresa que viaja a los lugares más recónditos del Departamento, el 27% acepta tener un servicio aceptable debido a que el parque automotor en parte es obsoleto, y un 5% declara que el servicio es excelente por los nuevos vehículos en funcionamiento para rutas especiales de la región. Se resalta que nadie piensa que el servicio de transporte de su empresa es malo porque están prestando su servicio a todos los lugares con quienes han adquirido compromiso y han contribuido con este desarrollo.

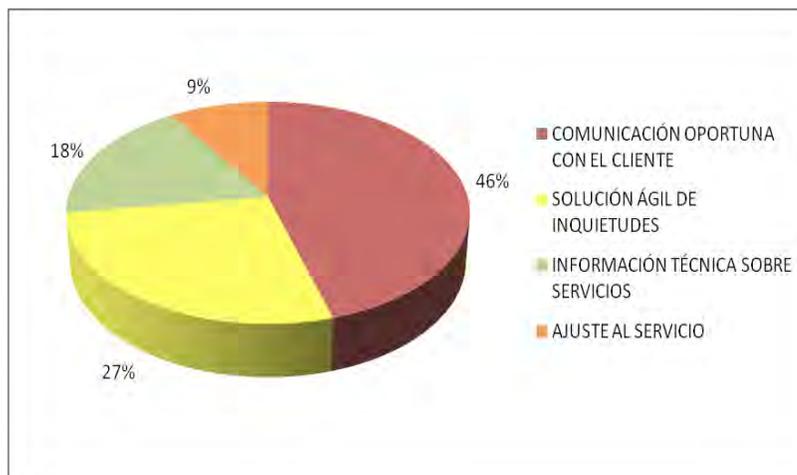
➤ ¿Cómo cree usted que puede contribuir a mejorar el servicio al cliente?

Cuadro 26 Propuesta de Mejoramiento del Servicio al Cliente

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación Oportuna con el Cliente	54	46%
Solución Ágil de Inquietudes	32	27%
Información técnica Sobre Servicios	21	18%
Ajuste al servicio	11	9%
Total	118	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 28 Propuesta de Mejoramiento del Servicio al Cliente



Fuente: Esta investigación

Para mejorar el servicio al cliente se reconfirma con un 46%, donde la comunicación con el cliente es fundamental para prestar un buen servicio; el 27% declaró que la solución ágil de inquietudes es crucial para la excelencia en la prestación de servicios y con un 18% y 9% reconocieron respectivamente que la información técnica y los ajustes en los servicios contribuyen a optimizar las finanzas y el buen nombre de la empresa.

5.2 DIAGNÓSTICO

5.2.1 Etapas del diagnóstico

Se ha dividido el proceso en las siguientes fases, para tener una mayor precisión en los resultados en cada etapa y para analizar de manera adecuada la información recolectada.

5.2.2 Identificación y definición del problema

Para obtener información acerca de la empresa Transportes TRANSANDONA S.A. de la situación interna y externa de la organización, se utilizaron las Matrices, MEFI, MEFE, para llegar a la DOFA, que permitió identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la realización de esta investigación. Las encuestas se aplicaron a las diferentes áreas y cabeza de cada área con el propósito de reconocer las debilidades y por ende la identificación de problemas en la empresa objeto de estudio.

Se realizó la matriz DOFA, generando resultados relevantes para proponer la creación del área de Talento Humano en la empresa objeto de estudio.

Matriz de Evaluación de Factores Internos -MEFI			
FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS INTERNAS			
Personal apropiado	0,40	4	10%
Experiencia del personal	0,30	3	10%
Oficinas adecuada para prestar el servicio	0,30	3	10%
Nivel de remuneración	0,30	3	10%
Seguridad y Confianza del Cliente Interno	0,30	3	10%
DEBILIDADES INTERNAS			
Inexistencia de un área encargada del talento Humano	0,20	2	10%
No existen políticas claras para la gestión del talento Humano.	0,20	2	10%
Delegación de Funciones	0,10	1	10%
Procesos de Gestión Humana no se encuentran definidos.	0,10	1	10%
Capacitación de Personal- archivo de hojas de vida	0,10	1	10%
Evaluación periódica de desempeño no existe	0,10	1	10%
No existe una evaluación y clasificación de cargos en el personal.	0,10	1	10%
TOTAL	2,30		100%
Donde: debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4)			

Fuente: análisis realizado a la empresa de transporte TRANSANDONÁ S.A.

MEFI

De acuerdo al total de evaluación de la matriz MEFI, y para los factores seleccionados como los que interviene en el éxito de la creación del área de Talento Humano, el resultado cuantitativo de 2,30 para la Empresa de Transporte Transandona S.A. nos indica que tiene una posición interna baja por encontrarse ligeramente por debajo del promedio que es 2,50, presenta unas características internas debiles.

Por tanto se debe conservar las fortalezas que le permita a la Empresa de Transporte TRANSANDONA S.A. mantener el personal apropiado y necesario para desempeñar las funciones que a su cargo existe. Debiendo mejorar en los factores que presenta debilidades, con estrategias adecuadas; en donde el Subgerente es el responsable de manejar las actividades relacionadas con esta

área, además las que son inherentes a su cargo. Por tanto no hay claridad en las competencias que deben ser reforzadas para mejorar el desempeño del equipo humano.

Matriz de Evaluación de Factores externos -MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Capacidad y Aseseria con entidades como el SENA	0,4	4	10%
Capacidad de selección de personal	0,4	4	10%
Prestar un servicio con calidad	0,3	3	10%
Mejorar la imagen de la Empresa	0,3	3	10%
Lograr alianzas con otras empresas de transporte	0,3	3	10%
Selección del jefe del área de Talento Humano	0,3	3	10%
AMENAZAS			
Incremento de la competencia	0,1	1	10%
La no capacitación oportuna del personal	0,1	1	10%
Inexistencia de Base de datos	0,2	2	10%
Fuga del Talento Humano de la Empresa	0,2	2	10%
Competencia desleal	0,1	1	10%
TOTAL	2,30		100%
Donde: Amenaza mayor (calificación = 1), una Amenaza menor (calificación = 2), una Oportunidad menor (calificación = 3) o una Oportunidad mayor (calificación = 4)			

Fuente: análisis realizado a la empresa de transporte TRANSANDONÁ S.A.

MEFE

Con el análisis de esta matriz, la cual tiene un resultado de 2.30, nos genera un valor externo desfavorable en un entorno no propicio para la empresa, por estar por debajo de la media que es 2.50, donde quiere decir que las amenazas hay que tenerlas en cuenta para contrarrestarlas con estrategias generadas desde la empresa. Donde la organización debe concentrarse, mantenerse y explotar las oportunidades al máximo para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado, logrando ser más competitiva, satisfaciendo las necesidades del cliente.

En conclusión, la matriz DOFA, es un recurso o herramienta que nos permite realizar un estudio del funcionamiento y la identidad de la empresa basándose en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la empresa.

Nos permite analizar tanto el entorno como la misma empresa y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir y provee excelente información para la toma de decisiones en el área del Talento Humano.

Debe hacerse la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

En conclusión el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra lo hace en su entorno (enfoque externo) En nuestro caso fue de gran utilidad al momento de analizar la carencia del área de Talento humano en la empresa de transporte TRANSANDONÁ S.A.

Sin embargo en nuestro concepto podemos conjugar cada uno los elementos de esta matriz, ya que una amenaza puede convertirse en una fortaleza, o una debilidad en una oportunidad, valiéndonos de la preparación de saber hacer bien algo en ciertas condiciones (competencia), y es necesario combinar habilidades y destrezas, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores.

CRUCE DE VARIABLES

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1.-Inexistencia de un área encargada del talento Humano	1.-Capacitación y Aseosoria con endidades como el SENA
2.-No existen políticas claras para la gestión del talento Humano.	2.-Capacidad de selección de personal
3.-Delegación de Funciones	3.-Prestar un servicio con calidad
4.-Procesos de Gestión Humana no se encuentran definidos.	4.-Mejorar la imagen de la Empresa
5.-Capacitacion de Personal- achivo de hojas de vida	5.-Lograr alianzas con otras empresas de transporte
6.-Evaluación periódica de desempeño no existe	6.- Selección del jefe del área de talento humano
7.-No existe una evaluación y clasificación de cargos en el personal.	
FORTALEZAS	AMENAZA
1.-Personal apropiado	1.- Incremento de la competencia
2.-Experiencia del personal	2.-La no capacitación oportuna del personal
3.-Oficinas adecuada para prestar el servicio	3.- Inexistencia de Base de datos
4.-Seguridad y Confianza del Cliente Interno	4.-Fuga del Talento Humano de la Empresa
	5.-Compentecia desleal
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA DO
<p>F1,O3,O4,O5,Con el personal apropiado que tiene la empresa Transandona S.A. se lograra, prestar un servicio de calidad, mejorando la imagen de la empresa y por consiguiente se realizara alianzas con otras empresas de transporte tanto regional como Nacional.</p> <p>F3,O3,O4,Contando con oficinas adecuadas se prestará un servicio de calidad, mejorando la imagen de la empresa.</p> <p>F4,O1,O2,O6, Con la seguridad y confianza al cliente interno, capacitado por el SENA tendremos un mejor personal que desempeñe las funciones asignadas.</p>	<p>D2, D3, D4, D5,D6,O1:Con una adecuada capacitación con entidades como el SENA, se implementará y definirá las políticas, procesos y funciones del área del Talento Humano en la empresa de transporte TRANSANDONÁ S.A.</p> <p>D7,O6, Con un jefe de talento Humano se aplicaran los procesos de seleccion al personal de la Empresa.</p> <p>D5,O5,Teniendo un personal capacitado la empresa logrará realizar alianzas con otras empresas de transporte.</p>
ESTRATEGIA DA	ESTRATEGIA FA
<p>D1,A1,A2,A4,La inexistencia del área de Talento Humano, lleva a no capacitar oportunamente a los trabajadores, con lo cual existe competencias con las demás empresas y la empresa se expone a la fuga de personal.</p> <p>D5,A3,Al no contar con un archivo de hojas de vida en la Empresa, no podemos realizar una base de datos, para la selección de personal.</p> <p>D6,A1, La empresa no aplica una evaluación de desempeño por lo tanto la competencia en este campo aumenta, dando cabida a personal capacitado.</p>	<p>F1,A2,Contando con un personal apropiado, La empresa implementara una base de datos que nos ayude agilizar los procesos a desarrollar dentro del área de talento Humano.</p> <p>F3,A1,Con oficinas adecuadas y agencias en cada Municipio del departamento, se contrarresta la competencia apoyada a la experiencia del personal con que cuenta la empresa.</p>

Los programas y prácticas de Talento Humano deben ser implementados con el objetivo de balancear las necesidades y alcanzar las metas, tanto de la organización, como de los empleados, deben buscar incrementar la calidad de vida laboral del empleado, su productividad, la satisfacción del mismo en relación con su trabajo, y con la empresa, su desarrollo como persona y como trabajador y su capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y circunstancias algunas veces inciertas.

5.2.3 Resultado de la encuesta

Las encuestas arrojaron los diferentes resultados:

1. No hay claridad en la Comunicación.
2. No existe continua capacitación.
3. Escasa importancia para potencializar el Talento Humano
4. Bajas en venta de servicios
5. La comunicación se realiza en casos específicos.
6. La comunicación no es una política de la empresa.
7. No existe una comunicación con los clientes.
8. Comunicación inoportuna
9. Dificultades de comunicación con los clientes
10. Desconfianza del cliente con respuestas de la compañía.

Esta importante herramienta administrativa, nos arrojó como resultado un diagnóstico real en la comunicación de la empresa transporte TRANSANDONÁ S.A., análisis que nos dice cómo estamos y cómo vamos, nos brinda el principal elemento requerido para tomar esta decisión, que no es otro que la conciencia de la realidad, para determinar la decisión a tomar, y todas tienen en común las debilidades en la comunicación, quien nos lleva a proponer la creación del área del talento humano.

Cuadro 27 Síntesis de Información de la Encuesta de la Empresa de Transportes TRANSANDONA S.A.

Herramientas	Escasa importancia para potencializar el Talento Humano	Comunicación inoportuna	No existe continua capacitación	Dificultades de comunicación con los clientes	Conclusiones Herramienta
Encuesta	<p>1. Las jornadas de motivación y orientación sobre estrés laboral son muy importantes para el buen desempeño de cada uno de los empleados.</p> <p>2. En una empresa el buen clima laboral es indispensable, donde el 14% afirma que el clima laboral es regular, y el 2% afirma ser malo. Esto lleva a afirmar la baja importancia hacia las relaciones a nivel interno de la empresa.</p> <p>3. Un 92% ve la necesidad de crear el área de talento humano, y aceptan la propuesta de la creación en la empresa. Para mejorar su clima organizacional y las relaciones del talento</p>	<p>1. El 72% afirma que existen problemas de comunicación entre sus áreas de funcionamiento, el 12% afirma una falta de colaboración para lograr las metas u objetivos propuestos por la empresa.</p> <p>2. El 16% declara que hay comunicación pero se genera en forma tardía y no da el tiempo suficiente para conectarse con los propósitos de determinada área.</p> <p>3. El 79% afirma que no hay claridad en la comunicación</p>	<p>1. El 38% recalca que la capacitación debería de ser mejorada como un valor corporativo de la empresa.</p> <p>2. El 8% de los empleados encuestados afirma que no recibe capacitación ni orientación sobre el manejo del estrés laboral.</p> <p>3. El 69 % afirma que a veces reciben algún tipo de orientación para manejar este tipo de situaciones.</p> <p>4. Estos datos muestran que la empresa desde que contrata, no se</p>	<p>1. El 79% reconoce que el mayor problema respecto a la comunicación con el cliente, no teniendo claridad respecto a la información de los servicios ofrecidos.</p> <p>2. El 60% del personal afirma que la atención al cliente en forma personalizada es la más importante en la empresa.</p> <p>3. El 33% recalca que la falta de comunicación nuevamente es una de las principales fallas para atender óptimamente al cliente.</p> <p>4. El 27% declaró que no existe una base de datos de clientes que han necesitado los servicios de la empresa, para tener clara su necesidad, antes de ellos manifestarla.</p>	<p>1. Permite cuantificar la información recolectada.</p> <p>2. La encuesta, da como resultados varias conclusiones óptimas para la identificación de problemáticas a resolver.</p> <p>3. La encuesta fue diseñada para ser respondida de un modo concreto y preciso, sin embargo</p>

	<p>humano en la organización.</p> <p>4. El 77% afirma que tanto la competitividad como la funcionalidad de la empresa mejorarían significativamente con la creación del área de Talento Humano.</p> <p>5. El 43% declara que la comunicación en el trabajo de equipo es clave para fortalecer al personal y el 28% afirma que es la necesaria.</p> <p>..</p>		<p>preocupa debidamente por el bienestar de sus empleados.</p>	<p>5. El 20% nuevamente anuncia una comunicación inoportuna para una atención adecuada al cliente.</p> <p>6. El otro 20% anunció que el tiempo para prestar el servicio es demasiado restringido.</p> <p>7. Un 46% reconfirma que la comunicación con el cliente es fundamental para prestar un buen servicio.</p> <p>8. El 27% declaró que la solución ágil de inquietudes es crucial para la excelencia en la prestación del servicio.</p>	<p>varias personas escogieron más de una opción, ya que consideraron importantes varios factores.</p>
Entrevistas	<p><i>Guadalupe Rojas de Fajardo</i> Gerente General Los análisis después de una ligera entrevista se observó fallas que Mostraron una sobrecarga de trabajo, donde no existen filtros anteriores a ella y termina atendiendo todo tipo de asuntos concernientes a la empresa, resultado estrés y disminución de potencial para el cargo de Gerente y restándole tiempo valioso para gestionar las tareas, las cuales está capacitada</p>	<p><i>Luis Carlos Ruano</i> Sub-Gerente Se nota un problema en la comunicación, donde al momento de solicitar actividades concernientes a cualquier área en pro de la empresa, el responsable es el subgerente, quien toma las decisiones de si se realizan o no. Cabe resaltar que esta no es la función del subgerente, sino</p>	<p><i>Carlos Mario Erazo Revelo</i> Despachador Se reconoce que una de las falencias en la empresa es la falta de continuidad en la capacitación, que se basa no solo en la realización de su excelente trabajo, sino también en el manejo de estrés laboral, relaciones interpersonales, y</p>	<p><i>Diana Villota</i> Cliente Afirma “Dentro del servicio al cliente es preciso capacitar al personal encargado para que tengan mejor comunicación con el cliente y puedan Brindarle un mejor servicio”</p>	<p>La entrevista permite entrar en profundidad con algunos puntos.</p> <p>Mayor recolección de datos ya que es cara a cara.</p> <p>Las diferentes variables permite direccionar exactamente las preguntas</p>

	a realizar.	del área de talento humano inexistente en la empresa.	liderazgo.		con un lenguajes verbal sencillo pero formal.
Conclusiones	<p>Es notoria la carencia del área del talento humano por la ausencia de los procesos en el funcionamiento de las áreas de la empresa, existe la necesidad de crear el área de Talento Humano, dónde se delegaran responsabilidades específicas para el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>Nuestra mayor conclusión es que el líder y gestor de este proyecto debe ser el Gerente General, ya que es el más interesado en crear ésta área para potencializar la gestión de la empresa a través del talento humano.</p>	<p>Se recalca en la necesidad de la creación del área de talento humano para mejorar estos procesos en la comunicación de la empresa.</p>	<p>Las anteriores son razones fundamentadas para la creación del área de talento humano. Que dentro de sus funciones haría un excelente papel en pro de la organización y su adecuado funcionamiento.</p>	<p>El cliente nota la experiencia y asistencia al momento de adquirir un bien o servicio, así mismo se nota la falta de capacitación en los empleados de la empresa.</p> <p>Otra razón más para crear el área de talento humano.</p>	<p>La solución es la aplicación de un proyecto que instaure el área de talento humano que tendrá como objetivo mejorar comunicación para direccionar mejor los procesos y compartir conocimientos y experiencias a nivel corporativo.</p>

El área de Talento Humano posee funciones de administración que no están integradas en una sola Área o división en este caso, todas las actividades relacionadas con el personal se llevan a cabo en diferentes dependencias. Siendo un desgaste de gestión, pues, no es solo una persona la encargada del manejo de personal, sino dos o más, donde la creación del área de talento humano es el responsable de este proceso inexistente en la empresa.

Cuando se requiere contratación de personal, la dependencia que tiene la necesidad es la encargada de llevar a cabo el proceso de selección del mismo, sin hacer un estudio previo de selección del cargo en su puesto de trabajo. El modelo del área de Talento Humano, debe plantear y ser coherente con la visión, misión y direccionamiento de la empresa, convirtiéndose en un instrumento de apoyo para el logro de los objetivos en pro del bienestar del talento humano. Este modelo debe considerar el estudio del clima organizacional, el cual permite identificar las causas que inciden en la productividad, rendimiento y logros de los trabajadores que son el principal capital de la organización.

Establecer el área de Talento Humano es primordial para integrar todas las actividades que en la actualidad se encuentran dispersas. Esta dependencia debe ser dirigida por un líder capaz de motivar al personal de tal forma que genere productividad, competitividad, trabajo en equipo y sentido de pertenencia hacia la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.

5.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TRANSANDONÁ S.A.

Después de algunas entrevistas y encuestas al personal de la empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A. se han encontrado falencias respecto al Talento Humano que interfieren en el quehacer diario, manejo adecuado de los trámites necesarios con respecto a contratación, clima organizacional, mejoramiento continuo, y el cumplimiento de metas tanto individuales como colectivas. Estas debilidades son:

- No existe manual que describa el proceso de selección, vinculaciones y novedades.
- Problemas en la comunicación entre los empleados y las esferas más altas de la empresa.
- La persona encargada para el manejo de novedades y contratación es el Sub-gerente.
- No hay políticas establecidas acerca de capacitación, contratación, reclutamiento y selección de personal.
- No se cumple con la evaluación de desempeño ni semestral ni anual.

- Escasa importancia para potencializar el Talento Humano, existe un manual de higiene y el de seguridad industrial no actualizada.
- En el momento no está establecido el proceso de provisión de empleados que incluya selección, evaluación, indemnización y prueba de análisis de antecedentes.
- Falta establecer el proceso de inducción, entrenamiento y desarrollo humano.

Teniendo en cuenta la anterior situación por la que atraviesa la empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A. en cuanto al manejo del Talento Humano se hace necesaria e indispensable la creación del Área de Talento Humano que se especialice en todo lo inherente al manejo de personal garantizando óptimos resultados en cuanto a eficiencia, cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización.

La presente investigación aporta con soluciones y estrategias de mejoramiento para cada una de las anteriores debilidades mencionadas; cabe resaltar que el cuerpo investigativo contribuye con ideas y soluciones que el sujeto investigado puede adoptar o no en el momento indicado de su aplicación.

5.4 ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

Basándose en la situación actual de la empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A., y en las debilidades encontradas, a continuación se sugiere una serie de alternativas que ésta puede adoptar o no en su determinado momento para su correcta ejecución y solución a problemas presentes en el análisis hecho durante la actual investigación.

Es claro que esta investigación pretende la solución de los problemas observados y analizados durante el desarrollo de este trabajo proponiendo la creación del área de Talento Humano en la empresa de transporte TRANSANDONÁ S.A., para optimizar adecuadamente los procesos.

Cuadro 28 Estrategias de Solución

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN
No existe un manual que describa el proceso de selección, vinculación y novedades de contratación.	Se sugiere seguir el manual que brinda esta investigación para el correcto control en la selección, vinculación y novedades de contratación. Además es menester de la entidad capacitar a quien corresponda sobre temas propios en contratación de personal.
Problemas en la comunicación entre los empleados y las esferas más altas de la empresa.	Se sugiere atender y desarrollar en la organización capacitaciones sobre la importancia de la confianza y la comunicación, tanto para el gerente, como para las unidades administrativas y operativas de la empresa.
La persona encargada del manejo de novedades de contratación es el subgerente.	Con la propuesta de la creación del Área de Talento Humano, ésta carga laboral reposará en quien haga las veces de jefe de esta área.
No hay políticas establecidas acerca de reclutamiento, selección y capacitación de personal.	El área de talento humano debe velar por un buen reclutamiento, selección, capacitación de personal adecuado que garantice una buena elección, obteniendo armonía laboral.
No se cumple con la evaluación de desempeño semestral y anual.	<p>Hacer conocer el manual de funciones a todos los empleados de Transportes TRANSANDONÁ S.A.</p> <p>Cada trabajador debe autoevaluarse a diario en su labor encomendada para que no haya acumulación de errores y se haga más fácil una evaluación.</p> <p>El área de talento humano está en la obligación semestral y/o anual de aplicar la evaluación de desempeño a los trabajadores para determinar errores y posibles soluciones logrando los objetivos propuestos.</p>
Escasa importancia para potencializar el Talento Humano, donde no existe un manual de higiene y el de seguridad industrial no ha sido actualizado.	Se sugiere tener en cuenta la importancia del talento humano en el desarrollo de la empresa para potencializarlo, al igual que crear el manual de higiene y actualizar el de seguridad industrial con el fin de implementar la seguridad y salubridad en beneficio al personal creando sentido de pertenencia con la empresa, cuidando la integridad del empleado y la reputación de la entidad.
En el momento no está establecido el proceso de provisión de empleados que incluya selección, evaluación, indemnización y prueba de análisis de antecedentes.	Esta es una función propia de quien esté al frente del Área de Talento Humano, con el objeto de tener un stock de empleados con su correspondiente selección y evaluación, casos especiales de .antecedentes y las posibles indemnizaciones en que se haya incurrido con ellos.
Se cuenta con un programa de salud ocupacional que describa el proceso productivo y servicios prestados, pero no expuestos y firmado por el personal involucrado, jornadas laborales, elaboración de programa de riesgos y plan de correctivos.	Se sugiere a la empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A. dar a conocer el manual de Salud Ocupacional con que cuenta. esto para garantizar la seguridad de los empleados y la empresa al igual que en los servicios prestados, y la salud mental del trabajador, efectividad en las operaciones realizadas, de acuerdo con el programa de riesgos y plan de correctivos para lograr la seguridad industrial.
Falta establecer el proceso de selección, inducción, entrenamiento y desarrollo humano.	El Área de Talento Humano tiene como objetivo realizar el proceso adecuado de selección, inducción, entrenamiento y desarrollo humano de los posibles trabajadores que ingresen a la empresa, ya que del éxito de este proceso depende una buena elección de personal para el desempeño de sus funciones reflejándose en el servicio y la buena imagen para la empresa.

Fuente: Diagnostico de empleados de la empresa de Transportes TRANSANDONÁ S.A.

6 PROPUESTA

6.1 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA TRANSPORTES TRANSANDONA S.A

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de la situación actual en la empresa Transportes TRANSANDONA S.A. se determina la necesidad de crear un área de Talento Humano con el fin de optimizar y mejorar los procesos en el manejo de reclutamiento, selección, inducción, y contratación del personal que labora, y replanteando la estructura organizacional con la creación del área de Talento Humano, la adecuada aplicación de estos procesos garantiza el bienestar de la empresa y genera mayor compromiso por parte de sus colaboradores.

El área de Talento humano se constituirá en un área de soporte permanente al personal vinculado, el jefe de talento humano y sus colaboradores apoyarán mediante el diseño, ejecución y seguimiento de actividades que propendan de manera continua por la motivación, desarrollo y bienestar del equipo humano al servicio de la empresa, colaborándose unidos en pro de los objetivos establecidos.

Hay que resaltar que una buena salud física y psicológica son necesarias para que el ambiente o clima laboral sea ideal para el desempeño de las actividades y funciones de quienes conforman el equipo de trabajo.

6.1.1 Denominación del área de Talento Humano.

La sección encargada de todos los procesos de reclutamiento, selección de Personal, contratación, Inducción, capacitación, evaluación del desempeño motivación, clima organizacional, remuneración, bienestar, desvinculación para la empresa de Transportes TRANSANDONA S.A. se denominará área de Talento humano.

6.1.2 Misión del área de Talento humano.

Lograr que el equipo humano de transporte TRANSANDONÁ. S. A, contribuya a la presencia de un adecuado entorno laboral y bienestar de los trabajadores, sustentándose en el mejoramiento integral de procesos y en su personal de alta calidad humana y profesional, comprometiéndose con su trabajo, las metas propuestas, el crecimiento de la empresa, desarrollando valores y principios organizacionales que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad.

6.1.3 Objetivo del área de talento humano.

Planear, coordinar y organizar los diferentes temas que competen a Talento Humano (habilidades, motivaciones y satisfacciones), con la finalidad de unificar información, perfeccionar trámites y procesos existentes, dar a conocer a todos los colaboradores beneficios, derechos y deberes de la empresa.

6.1.4 Estructura del área de talento humano.

El Área de talento Humano debe cumplir la función de asesorar a la Gerencia de Transportes TRANSANDONA S.A. y a las otras secciones, dentro de la estructura actual de la empresa en todo cuanto se relaciona con el manejo, administración y contratación de personal.

Según estas funciones se genera un Modelo para la creación del área de talento humano, con base a la información obtenida a través de las entrevistas, las encuestas aplicadas y al análisis realizado por el investigador, elaboración de la matriz DOFA se procede a presentar una propuesta de la creación del área de Talento Humano de la empresa Transportes TRANSANDONA S.A.

6.1.4.1 ADMISION DE PERSONAS

Para este proceso se realizan los siguientes pasos:

1. El Reclutamiento y la Selección de Personal.
2. Contratación
3. Inducción y Capacitación
4. Evaluación del desempeño
5. Motivación
6. Clima Organizacional
7. Remuneración
8. Bienestar
9. Desvinculación

1- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Reclutamiento: Búsqueda de posibles candidatos para desempeñar un cargo.

Selección: Busca determinar cual es el candidato que reúne las condiciones para ocupar un cargo.

Proceso de reclutamiento y selección

- Análisis del cargos:
- Reclutamiento de Candidatos
- Selección de Candidatos
- Decisión de Contratación

Etapa 1

Analís de Cargos

Manual de funciones y el perfil del cargo.

- Manual de Funciones: describe las funciones y responsabilidades que debe tener el trabajador.
- Perfil del Cargo: Describe el nombre del cargo, nivel educativo, experiencia laboral, conocimientos, habilidades, actitudes, y aspectos personales.

Etapa 2

Reclutamiento

Tipos de Reclutamiento

Interno: concepto de los jefes, convocatorias y el registro personal.

Externo: Publicidad, recomendaciones y gremios.

Etapa 3

Selección

- Recepción Hojas de vida
- Analisis y Selección Hojas de Vida
- Entrevistas
- Pruebas
- Verificación de Datos
- Exámenes Médicos
- Decisión de Contratación

Entrevistas: Entrevista Preliminar, Entrevista Personal, Entrevista de verificación, y entrevista técnica.

Tipos de Pruebas: Pruebas de personalidad, pruebas de aptitud, pruebas de conocimiento, pruebas de muestreo de trabajo.

Exámenes Médicos:

- Exámen ocupacional,
- Exámenes de laboratorio general (parcial de orina y serología)
- Exámenes específicos y ocupacionales (cuadro hématico, audiometría, optometría, electrocardiograma, colesterol, tricliceridos, radiografías).

2- CONTRATACION

Requisitos del Proceso

- Contrato de Trabajo
- Afiliación a la Seguridad Social
- Afiliación a Parafiscales
- Manejo de la carpeta y documentación
- Carnet

Tipos de Contrato

Contratos Verbales

Contratos Escritos

- Termino Indefinido
- Termino fijo
- Por labor Contratada
- Destajo

Seguridad social y parafiscales

Sistema Integral de Seguridad Social

- Sistema Integral de Salud **E.P.S.**
Empleado: 4% Empleador: 8.5%
- Sistema integral de pensiones **A.F.P.**
Empleado: 4.75% Empleador: 12%
- Sistema integral de riesgos profesionales **A.R.P.**
Tarifa según nivel de riesgo de la compañía

Parafiscales

- Cajas de Compensación familiar
Tarifa a cargo del empleador: 9%.
Distribución: Caja de Compensación 4%, ICBF 3%, SENA 2%.

3- INDUCCION Y CAPACITACION

INDUCCION: Proceso por el cual el nuevo empleado se familiariza con la empresa y su funcionamiento con el fin de facilitar la adaptación del nuevo empleado contribuyendo a generar un buen ambiente de trabajo.

Tipos de inducción

General: Conocimiento y funcionamiento de la Empresa

Específica: Conocimiento sobre el cargo y área de trabajo para desempeñarse.

CAPACITACION: Proceso por medio del cual el empleado aprende a ejercer su cargo de acuerdo con las normas y procedimientos propios de la empresa.

Proceso

- Identificar Necesidades
- Definir Objetivos de Capacitación
- Diseñar Programas
- Ejecutar los Programas
- Evaluar la capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACION:

Persona

Empresa

Talentos

4- EVALUACION DE DESEMPEÑO

Propósito y Proceso:

Es la revisión del comportamiento y del trabajo del empleado para reconocer sus meritos y corregir sus debilidades.

Proceso:

- Establecer los criterios de evaluación
- Comunicar al empleado
- Efectuar la evaluación

- Analizar los resultados
- Retroalimentar al empleado
- Planes de mejoramiento y reconocimiento

5- MOTIVACIÓN

Definición: Determina la satisfacción con el trabajo, el compromiso con la empresa y el deseo de hacer las cosas lo mejor posible.

- Se debe tener en cuenta las necesidades básicas
- Las aspiraciones fundamentales del trabajador

6- CLIMA ORGANIZACIONAL

Vela porque las relaciones interpersonales y laborales entre sus miembros, estén mediadas por ambientes armoniosos, de motivación, recompensas y alternativas de solución, dentro del contexto de trabajo en equipo y de las relaciones sociales. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afectan dichos comportamientos y actitudes.

Clima Organizacional Negativo

- Inadaptación,
- Alta rotación,
- Ausentismo,
- Poca innovación,
- Baja productividad,
- Desmotivación
- Poco compromiso
- Apatía al trabajo

Clima Organizacional Positivo

- Logros de resultados
- Compromiso
- Poder
- Productividad
- Baja rotación
- Satisfacción
- Adaptación

- Innovación
- Autonomía
- Autocontrol

En conclusión el clima organizacional esta mediado por la comunicación interna.

Ambiente Físico: Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas.

Efectos en el ambiente social: Compañerismo, trabajo en equipo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.

7- REMUNERACION Y COMPENSACIONES

Remuneración:

- Sueldo
- Salarios
- Horas Extras
- Prestaciones Sociales

Compensaciones:

- **Monetarias:** Bonos por producción, bonificaciones, participación en utilidades, planes de incentivos.
- **No Monetarias:** Días de descanso remunerados, regalos y /o premio, cartas de reconocimiento, condecoraciones.

Prestaciones sociales

Cesantías:

Un salario al año liquidado a diciembre 30 y consignado en Fondos de Cesantías máximo en febrero 14 del siguiente año.

Provisión contable: 8.33% mensual

Intereses a la cesantías

12% al año sobre el valor de las cesantías, liquidado a diciembre 30 y cancelado al trabajador en enero 30 del siguiente año.

Provisión contable: el 1% mensual

Vacaciones

15 días de descanso remunerado por año de servicio.

Provisión contable 4,17% mensual.

Prima de servicio

Un salario por año, liquidada semestralmente a junio 30 y diciembre 30 y canceladas semestralmente en junio 30 y diciembre 20.

Provisión Contable: 8.33%

8- BIENESTAR

Programas obligatorios:

- Seguridad Social: Pensiones, Salud, Riesgos Profesionales
- Plan Ocupacional
- Seguridad Industrial

Programas Voluntarios

- Fondo de empleados
- Transporte
- Alimentación
- Recreación y Deporte
- Reuniones y Celebraciones.

9- DESVINCULACION

- Notificar terminación
- Liquidación de Contrato
- Desafiliación Seguridad Social
- Desafiliación parafiscales
- Emitir Constancia
- Devolución de Carnet

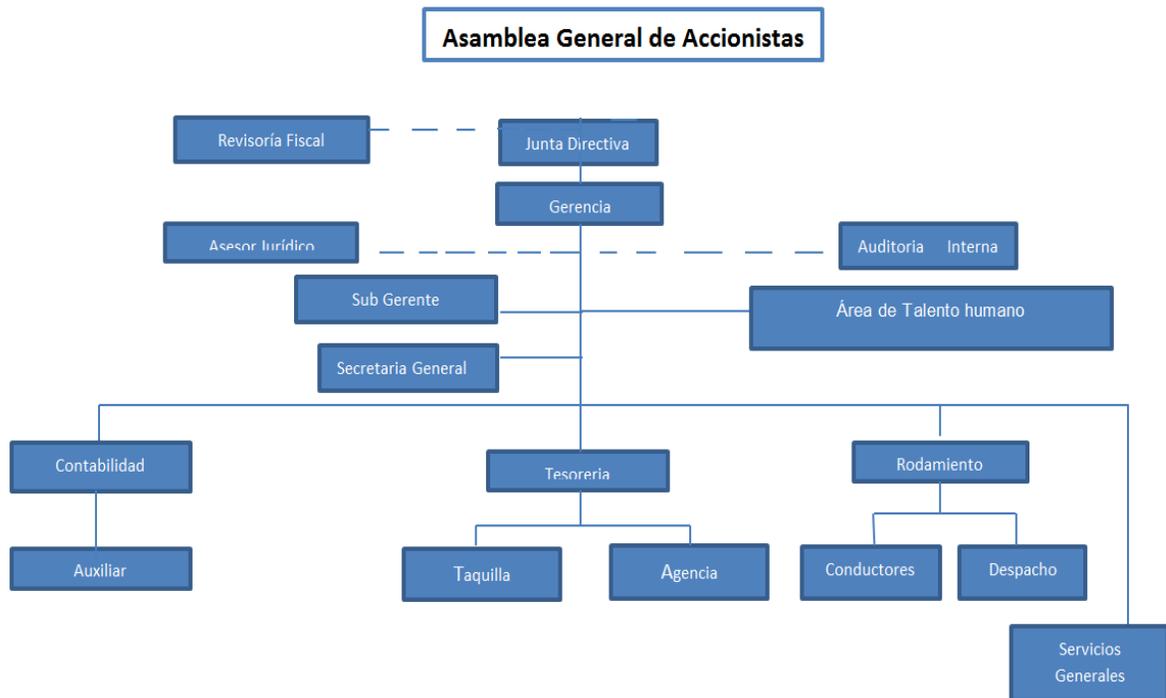
La Gestión del talento Humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados.

- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

De aquí la importancia de la creación del Área de Talento Humano en la Empresa Transportes Transandona S.A. donde la gestión de recursos humanos genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad, identificando las necesidades de los colaboradores, y así encaminar programas de capacitación y bienestar a los empleados de una forma continua, donde su razón de ser es contribuir al desarrollo humano integral y elevar la calidad de vida laboral de los colaboradores a través de los procesos ya mencionados.

Grafico 29 Organigrama Propuesto para el Área de Talento Humano para la Empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.



Con la nueva estructura organizacional se visualiza cada una de las áreas que componen la empresa y la creación del área del Talento Humano en la estructura organizacional como corresponde para este caso a nivel jerárquico de la gerencia, por lo tanto, tiene capacidad de decisión como se muestra a continuación. Donde el área de Talento Humano ayuda con la gerencia a administrar el talento humano de las áreas de: contabilidad, tesorería, rodamiento, servicios Generales, contando con autoridad para supervisar y velar que se cumpla las normas en todos los procesos, ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y

empleados, describir las responsabilidades que se definen para cada puesto laboral y las cualidades que deben tener las personas que ocupen o aspiren al cargo, reevaluar el desempeño del personal promocionado, reclutar el personal idóneo para cada puesto, capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar soluciones a los problemas que se desatan, distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados a todos los empleados mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales, desarrollar iniciativas de formación para respaldar la cultura, los valores, y los principios operativos comunes, desarrollar modelos para la evaluación y retribución de los empleados, llevar el control de los beneficios de los empleados. Cumplimiento de los requisitos y competencias (capacitación, habilidades y experiencias) formación, colabora en la coordinación de capacitaciones, clima organizacional y bienestar que tengan relación con su área.

Grafico 30 Organigrama Propuesto para la Estructura Organizacional y Administrativa del Área de Talento Humano en la Empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.



Se proponen entonces para el área del Talento humano en la empresa cuatro Sub-áreas donde cabe resaltar sus funciones

Formación y Capacitación. Sus Funciones se dan en las *Relaciones Internas* referente a la comunicación, contratación colectiva, Disciplina, Motivación de Personal, Desarrollo y capacitación de Personal y Entrenamiento.

Evaluación de Desempeño. Sus Funciones se relacionan al área que se encargaría del reclutamiento, selección, Inducción, Integración, evaluación y vencimiento de contratos de trabajo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Sueldos y Salarios. Sus funciones se enfocan en la asignación de salarios, determinación de Salarios, Calificación de méritos, Incentivos y Premios y del Control de Asistencia.

Bienestar Social Y Laboral. Sus Funciones son de Servicio al Personal, se relaciona a actividades recreativas, Seguridad y protección y vigilancia.

Teniendo claro las funciones del Área de Talento Humano se crearía en la empresa, una lista de cargos para la dirección de Área de Talento Humano, con el fin de organizar, mantener y desarrollar el personal laboral dentro de la Transportes TRANSANDONA S.A. para lograr los objetivos administrativos y de servicios que la organización desea alcanzar en este momento, se han escogido 4 cargos que ayudarían con procesos de fortalecimiento y motivación para desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución y satisfacción plena en la empresa, buscando siempre el cumplimiento de las disposiciones legales y ayudando a alcanzar los objetivos propuestos por esta y realizando su misión como empresa. Proporcionando competitividad y manteniendo a la calidad de vida en el trabajo de los empleados actualmente vinculados a esta.

LISTA DE CARGOS DE LA DIRECCIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Director de Talento Humano.

Secretaria de Oficina.

Profesional en Formación y Capacitación.

Profesional Universitario. En Evaluación de Desempeño

6.2 PERFIL Y MANUAL PROPUESTO PARA LOS DIFERENTES CARGOS SEGÚN SUS FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA DIRECCION DEL AREA DE TALENTO HUMANO

Esta propuesta se basó en 5 tipos de competencias; características de individuo, Motivación, Conceptos de uno mismo, Conocimientos y Habilidad. Con estas competencias son las bases conceptuales del proceso de elección para los diferentes cargos propuestos para el área de talento humano y así garantizar su eficacia y continuidad en la empresa.

Cuadro 29 Perfil y Competencias Funcionales del Cargo de Director de Talento Humano

PERFIL Y COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO DE DIRECTOR DE TALENTO HUMANO				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nivel de ubicación:	Territorial			
Denominación del empleo:	Director de Talento Humano.			
Código	01	Nivel:	Directivo	Grado:
Número de plazas:		Ubicación:	Dirección de Talento Humano	
Cargo Superior Inmediato:	Gerente General.			
OBJETIVO MISIONAL				
Dirigir la gestión humana del área del Talento Humano, teniendo en cuenta la normatividad vigente, las políticas institucionales, la plataforma estratégica y el plan de gestión institucional para garantizar un talento humano idóneo, satisfecho y comprometido con las políticas, estrategias y procesos de la Empresa.				
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				
CORPORATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> · Trabajo en Equipo · Pensamiento Sistémico · Orientación al Usuario · Comunicación 			
CORPORATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> · Orientación a Resultados · Orientación al Usuario y al Ciudadano · Transparencia · Compromiso con la organización 			
ESPECÍFICAS POR NIVEL JERÁRQUICO	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo · Planeación · Toma de decisiones · Dirección y desarrollo de personal · Conocimiento del entorno 			
COMPETENCIAS FUNCIONALES COMUNES A TODOS LOS EMPLEADOS				
UNID.0. Realizar asesoría y seguimiento al proceso de enseñanza aprendizaje que se desarrolla en las prácticas formativas realizadas en la Empresa Transportes	Planear las prácticas formativas integrando los objetivos y los requerimientos de los servicios asistenciales y administrativos, teniendo en cuenta disposiciones de la Empresa de Transportes TRANSANDONA S.A. y las necesidades de los profesionales en formación.			
	Orientar las prácticas formativas aplicando conocimientos y técnicas específicas de la			

TRANSANDONA S.A. en el marco de las disposiciones normativas vigentes.	profesión, dentro de un marco ético de respeto a las condiciones del usuario.
	Verificar el logro de los objetivos propuestos teniendo en cuenta los requerimientos de la práctica formativa y los lineamientos empresariales.
UNID. 1. Documentar procesos aplicando métodos normalizados adoptados por la Empresa Transportes TRANSANDONA S.A	Identificar cambios en los procesos de la organización, con base en la observación y documentación de los mismos.
	Describir procesos propios de su competencia de acuerdo con la metodología establecida en la Empresa.
	Elaborar instructivos y formatos de acuerdo con las normas establecidas por la Empresa.
UNID. 2. Fomentar prácticas seguras y saludables en los ambientes de trabajo.	Mantener ambientes de trabajo seguro y saludable, según reglamentación institucional y normativa legal vigente.
	Ejecutar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación empresarial y normatividad legal vigente.
UNID. 3. Conservar los equipos de trabajo asignados en condiciones óptimas de acuerdo con instrucciones técnicas y/o institucionales.	Identificar los parámetros de utilización y cuidado de los equipos de trabajo de acuerdo con disposiciones técnicas y/o empresariales.
	Utilizar los y equipos de trabajo de acuerdo con los parámetros establecidos.
COMPETENCIAS FUNCIONALES COMUNES A JEFES O DIRECTORES DE ÁREA.	
UNID. 4. Estructurar el plan de acción de su equipo de trabajo teniendo en cuenta metodologías establecidas y el plan estratégico de la Empresa.	Concertar objetivos, metas e indicadores de acuerdo con lineamientos de la empresa.
	Viabilizar planes según procesos y condiciones financieras establecidas.
UNID. 5. Evaluar el desempeño de los colaboradores que integran su equipo de trabajo, de acuerdo con normatividad vigente y políticas institucionales.	Determinar y concertar compromisos de desempeño laboral y evidencias de acuerdo con los requerimientos de las áreas y las metas empresariales.
	Recoger y valorar evidencias correspondientes a los compromisos laborales establecidos.
UNID. 6. Rendir Informes a las directivas y entes de control	Estructurar los informes de acuerdo con requerimientos específicos.
	Presentar informes, documentales y/o presenciales

de acuerdo con lineamientos establecidos.	de acuerdo con requerimientos específicos.
UNID. 7. Monitorear la gestión de su dependencia según procesos y metas establecidas.	Diseñar mecanismos de seguimiento y control teniendo en cuenta metas y objetivos.
	Implementar mecanismos de seguimiento de acuerdo con procesos establecidos.
UNID. 8. Realizar mejoras en la gestión de su dependencia de acuerdo con los resultados del seguimiento y los parámetros empresariales.	Identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento de acuerdo con metodologías establecidas.
	Adoptar acciones correctivas y preventivas teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y los parámetros empresariales.
COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO	
UNID. 9. Diseñar el modelo de gestión de talento humano de manera participativa y de acuerdo con políticas y parámetros de calidad establecidos.	Identificar requerimientos del modelo de gestión de talento humano de la organización teniendo en cuenta direccionamiento estratégico, políticas y necesidades.
	Definir objetivos, políticas y estrategias del modelo de gestión de talento humano de la entidad de acuerdo con el direccionamiento estratégico.
UNID. 10. Definir el plan estratégico de desarrollo del talento humano de acuerdo con políticas y parámetros de la Empresa.	Determinar prioridades de desarrollo del personal de acuerdo con las necesidades identificadas, las políticas empresariales establecidas y características de la población objetivo.
	Elaborar y sustentar planes de desarrollo de personal de acuerdo con el diagnóstico, políticas, recursos y características de la población objetivo.
UNID.11. Orientar la ejecución de las actividades del área teniendo en cuenta los planes de acción, normatividad vigente y procesos empresariales.	Dar directrices al personal sobre el desarrollo planes, programas, proyectos y asuntos propios del área teniendo en cuenta lineamientos establecidos.
	Resolver situaciones administrativas y técnicas de los asuntos del área siguiendo procesos y normativa vigente.
	Atender requerimientos legales de acuerdo con disposiciones vigentes.
REQUISITOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN	
Título Profesional en Derecho, Administración de Empresas, o Psicología y postgrado en Gerencia del Talento Humano o en Desarrollo Organizacional, o Derecho Laboral o Seguridad Social o Gerencia Pública.	
EXPERIENCIA	
Tres (3) años de experiencia relacionada en cargos del nivel directivo.	

ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		
NIVEL JERÁRQUICO: Directivo		
UNIDAD DE COMPETENCIA 17.		
Diseñar el modelo de gestión de talento humano de manera participativa y de acuerdo con políticas y parámetros de calidad establecidos.		
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 2		
Identificar requerimientos del modelo de gestión de talento humano de la organización teniendo en cuenta direccionamiento estratégico, políticas y necesidades.		
Criterios de Desempeño	Conocimientos Esenciales	
<p>Las políticas y tendencias en la gestión de talento humano son identificadas en diferentes medios.</p> <p>Las políticas y tendencias identificadas son analizadas con las instancias establecidas.</p> <p>Los requerimientos institucionales en materia de talento humano son establecidos de acuerdo con políticas, direccionamiento estratégico y planes de desarrollo.</p>	<p>Direccionamiento estratégico de la entidad.</p> <p>Normatividad que rige la gestión del recurso humano.</p> <p>Fundamentos de planeación.</p>	
Rangos de Aplicación	Evidencias Requeridas	
<p>Tipo de entidad:</p> <p>Empresa de Transportes TRANSANDONA S.A.</p>	Producto	Directrices en materia de gestión de talento humano.
	Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 3.
	Conocimiento	Prueba oral o escrita durante la evaluación del desempeño de los conocimientos a hasta c.
Competencias Comportamentales		
CORPORATIVAS	COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Pensamiento Sistémico	Compromiso con la organización.	Conocimiento del entorno
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		
NIVEL JERÁRQUICO: Directivo		

UNIDAD DE COMPETENCIA 17.		
Diseñar el modelo de gestión de talento humano de manera participativa y de acuerdo con políticas y parámetros de calidad establecidos.		
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 2		
Definir objetivos, políticas y estrategias del modelo de gestión de talento humano de acuerdo con el direccionamiento estratégico.		
Criterios de Desempeño	Conocimientos Esenciales	
<p>1. Los componentes del modelo de gestión y sus interacciones es definido de acuerdo con requerimientos empresariales.</p> <p>2. Las políticas de talento humano son definidas a partir del direccionamiento estratégico.</p> <p>3. Los objetivos son definidos a partir del diagnóstico realizado, en consonancia con los objetivos estratégicos.</p> <p>4. Las estrategias son diseñadas teniendo en cuenta las políticas de talento humano, los objetivos y los recursos con que se cuenta.</p> <p>5. Los temas y acciones prioritarias a desarrollar son identificadas a partir de los documentos de direccionamiento estratégico.</p> <p>6. La línea de base de cada uno de los temas y sus acciones prioritarias son identificadas a partir de herramientas diagnósticas participativas de funcionarios de los diferentes niveles ocupacionales.</p>	<p>a) Fundamentos de planeación.</p> <p>b) Conocimiento de servicios prestados por entidades externas que pueden apoyar la gestión del talento humano.</p> <p>c) Normatividad que rige la gestión del talento humano.</p> <p>d) Planeación estratégica básica.</p>	
Rangos de Aplicación	Evidencias Requeridas	
<p>Tipo de entidad:</p> <p>Empresa de Transportes TRANSANDONA S.A.</p>	Producto	Documento con los lineamientos del modelo de gestión de talento humano de la entidad.
	Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 6.
	Conocimiento	Prueba oral o escrita durante la

		evaluación del desempeño de los conocimientos.
Competencias Comportamentales		
CORPORATIVAS	COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Pensamiento Sistémico	Compromiso con la organización.	Conocimiento del entorno
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		
NIVEL JERÁRQUICO: Directivo		
UNIDAD DE COMPETENCIA 18.		
Definir el plan estratégico de desarrollo del talento humano de la entidad de acuerdo con políticas y parámetros de capacitación, y resultados de evaluación del desempeño y estímulos.		
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 2		
Determinar prioridades de desarrollo del personal de acuerdo con las necesidades identificadas, las políticas institucionales establecidas y características de la población objetivo.		
Criterios de Desempeño	Conocimientos Esenciales	
<p>1. Los instrumentos de recolección de información se diseñan de acuerdo con criterios técnicos.</p> <p>2. La información es obtenida de acuerdo con los parámetros requeridos por los instrumentos diseñados.</p> <p>3. La información obtenida es sistematizada y analizada teniendo en cuenta políticas, temáticas y las características de la población.</p> <p>4. Las necesidades identificadas son clasificadas y organizadas según los requerimientos institucionales, recursos disponibles, tiempos determinados y los políticas establecidos.</p>	<p>a) Normas vigentes referentes a capacitación y estímulos.</p> <p>b) Procesos y procedimientos institucionales referentes al tema de desarrollo de personal</p> <p>c) Nociones básicas de estadística.</p> <p>d) Metodologías vigentes para realizar diagnósticos de necesidades de acuerdo con lineamientos establecidos para el sector público.</p> <p>e) Diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información.</p> <p>f) Métodos de análisis de información</p> <p>g) Manejo de presupuesto para temas de capacitación y estímulos.</p>	
Rangos de Aplicación	Evidencias Requeridas	
<p>Prioridades de desarrollo de personal:</p> <p>Capacitación: Empleados de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción.</p> <p>Bienestar: Todos los empleados de las entidades públicas y sus familias, diferenciados por grupos de interés.</p>	Producto	Documento con - - - Matriz con necesidades priorizadas ó - Instrumentos de recolección de información ó

Incentivos: Empleados en nivel de excelencia de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción del nivel profesional hacia abajo; y mejores equipos de trabajo.		- Documento de diagnóstico de necesidades.
	Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 4.
	Conocimiento	Prueba oral o escrita durante la observación del desempeño de los conocimientos.
Competencias Comportamentales		
CORPORATIVAS	COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Trabajo en Equipo	Compromiso con la organización.	Liderazgo
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		
NIVEL JERÁRQUICO: Directivo		
UNIDAD DE COMPETENCIA 18		
Definir el plan estratégico de desarrollo del talento humano de acuerdo con políticas y parámetros de capacitación, y resultados de evaluación del desempeño y estímulos.		
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 2		
Elaborar y sustentar planes de desarrollo de personal de acuerdo con el diagnóstico, políticas, recursos y características de la población objetivo.		
Criterios de Desempeño	Conocimientos Esenciales	
1. La propuesta inicial del plan de desarrollo de personal es realizada teniendo en cuenta el diagnóstico, las prioridades y la metodología establecida. 2. La propuesta del plan de desarrollo tiene definidos los objetivos, actividades, tiempos y recursos necesarios para su ejecución de acuerdo con las directrices definidas. 3. El plan de desarrollo es formulado teniendo en cuenta el diagnóstico, las prioridades y la metodología establecida. 4. El plan de estímulos contiene programas de bienestar social e incentivos.	a) Normas vigentes referentes a capacitación y estímulos. b) métodos de planeación. c) Metodologías de formulación del Plan Institucional de Capacitación – PIC.	

Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de Planes de desarrollo. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Capacitación: Empleados de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Bienestar: Todos los empleados de las entidades públicas y sus familias, diferenciados por grupos de interés. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Incentivos: Empleados en nivel de excelencia de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción del nivel profesional hacia abajo; y mejores equipos de trabajo.	Producto	- PIC formulado o - Plan de estímulos formulado. - Plan de Bienestar.	
	Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 4.	
	Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos.	
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Trabajo en Equipo		Compromiso con la organización.	Liderazgo
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			
NIVEL JERÁRQUICO: Directivo			
UNIDAD DE COMPETENCIA 19			
Orientar la ejecución de las actividades del área teniendo en cuenta los planes de acción, normatividad vigente y procedimientos institucionales.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 3			
Dar directrices al personal sobre el desarrollo planes, programas , proyectos y asuntos propios del área teniendo en cuenta lineamientos establecidos.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. Los aspectos claves de la política institucional y de la gestión de talento humano de la entidad se identifican de acuerdo con prioridades establecidas y necesidades detectadas. 2. Las directrices y lineamientos de actuación del área se elaboran en los medios establecidos. 3. Los lineamientos elaborados se dan a conocer en los tiempos previstos y medios establecidos. 4. La aplicación de las directrices se verifica periódicamente.		a) Políticas institucionales. b) Normatividad vigente para el sector. c) Planes, Programas y Proyectos estratégicos de la entidad y del área.	

Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Temas objeto de direccionamiento	Selección y Evaluación del desempeño. Bienestar Laboral. Capacitación. Administración de personal. Convención Colectiva. Carrera administrativa.	Producto	Directrices y lineamientos del área del último período.
		Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 4.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Trabajo en Equipo		Compromiso con la organización.	Liderazgo
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			
NIVEL JERÁRQUICO: Directivo			
UNIDAD DE COMPETENCIA 19			
Orientar la ejecución de las actividades del área teniendo en cuenta los planes de acción, normatividad vigente y procedimientos institucionales.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 3			
Resolver situaciones administrativas y técnicas de los asuntos del área siguiendo procedimientos y normativa			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. Las medidas institucionales que faciliten la gestión de las situaciones administrativas son definidas teniendo en cuenta la normatividad vigente y los procedimientos establecidos. 2. Los soportes de las situaciones administrativas son verificados de acuerdo con la normatividad aplicable. 3. Las situaciones administrativas son evaluadas dejando reporte escrito de acuerdo con la normatividad y los procedimientos institucionales.		a) Normatividad relacionada con la carrera administrativa, sistemas específicos de carrera y sistema especial de origen legal y/o gerentes públicos y/o libre nombramiento y remoción. b) Normatividad relacionada con regímenes especiales, si aplica a la situación administrativa.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
	Evaluación del desempeño.	Producto	Evaluación de una muestra de

Tipos de situaciones administrativas	Bienestar Laboral. Capacitación. Administración de personal. Convención Colectiva. Carrera administrativa.		situaciones administrativas resueltas del último período.
		Desempeño	Observación real o simulada de los Criterios de desempeño 1 a 3.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Trabajo en Equipo		Compromiso con la organización.	Liderazgo
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			
NIVEL JERÁRQUICO: Directivo			
UNIDAD DE COMPETENCIA 19			
Orientar la ejecución de las actividades del área teniendo en cuenta los planes de acción, normatividad vigente y procedimientos institucionales.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 3 de 3			
Atender requerimientos legales de acuerdo con disposiciones vigentes.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. Las situaciones administrativas originadas por orden de una autoridad judicial son atendidas de acuerdo con la normatividad vigente aplicable.</p> <p>2. Las decisiones sobre las situaciones administrativas son comunicadas por escrito a las instancias institucionales involucradas en los tiempos y procedimientos establecidos.</p> <p>3. El proyecto de acto administrativo que formaliza la decisión es realizado especificando la decisión jurídico administrativa, teniendo en cuenta la evaluación realizada.</p> <p>4. El proyecto de acto administrativo es tramitado ante las instancias que corresponda, según procedimientos.</p>		<p>a) Normatividad relacionada con la carrera administrativa, sistemas específicos de carrera y sistema especial de origen legal y/o gerentes públicos y/o libre nombramiento y remoción.</p> <p>b) Normatividad relacionada con regímenes especiales, si aplica a la situación administrativa.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	

Tipos de servidores públicos Tipos de asuntos legales	Pertencientes al sistema de carrera general, gerentes públicos y/o de libre nombramiento y remoción. Relativos a la administración de personal.	Producto	Proyecto de acto administrativo.
		Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 4.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Trabajo en Equipo		Compromiso con la organización.	Liderazgo

Cuadro 30 Perfil y Competencias Funcionales del Cargo de Secretaria de Oficina

PERFIL Y COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO DE SECRETARIA DE OFICINA				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nivel de ubicación:	Territorial			
Denominación del empleo:	Secretaria			
Código	02	Nivel:	Asistencial	Grado:
Número de plazas:		Ubicación:	Donde se ubique el cargo	
Cargo Superior Inmediato:	Quien ejerza la supervisión directa.			
OBJETIVO MISIONAL				
Realizar actividades administrativas de apoyo a la labor de la dependencia o proceso de la cual forma parte, de acuerdo con procedimientos y normas establecidas, con el fin de garantizar el intercambio interno y externo de la información de su dependencia.				
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				
CORPORATIVAS	Trabajo en Equipo Pensamiento Sistémico Orientación al Usuario · Comunicación			
CORPORATIVAS	Orientación a Resultados Orientación al Usuario y al Ciudadano Transparencia <input type="checkbox"/> Compromiso con la organización			
ESPECÍFICAS POR NIVEL JERÁRQUICO	Manejo de la información Adaptación al cambio Disciplina Relaciones Interpersonales Colaboración			
COMPETENCIAS FUNCIONALES COMUNES A TODOS LOS EMPLEADOS				
UNID.0. Realizar asesoría y seguimiento al proceso de enseñanza aprendizaje que se desarrolla en las prácticas formativas	Planear las prácticas formativas integrando los objetivos académicos y los requerimientos de los servicios asistenciales y administrativos, teniendo en cuenta disposiciones de la Empresa Transportes TRANSANDONA S.A. la entidad educativa y las necesidades de los profesionales en formación.			
	Orientar las prácticas formativas aplicando conocimientos y técnicas específicas de la profesión,			

realizadas en la Empresa Transportes TRANSANDONA S.A. en el marco de las disposiciones normativas vigentes.	dentro de un marco ético de respeto a las condiciones del usuario.
	Verificar el logro de los objetivos académicos propuestos teniendo en cuenta los requerimientos de la práctica formativa y los lineamientos académicos e institucionales.
UNID.1. Documentar procesos y procedimientos aplicando métodos normalizados adoptados por la organización.	Identificar cambios en los procesos y procedimientos de la organización, con base en la observación y documentación de los mismos..
	Describir procesos y procedimientos propios de su competencia de acuerdo con la metodología establecida en la organización.
	Elaborar instructivos y formatos de acuerdo con las normas establecidas por la organización.
UNID. 2. Fomentar prácticas seguras y saludables en los ambientes de trabajo.	Mantener ambientes de trabajo seguro y saludable, según reglamentación institucional y normativa legal vigente.
	Ejecutar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normativa legal vigente.
UNID. 3. Conservar los útiles y equipos de trabajo asignados en condiciones óptimas de acuerdo con instrucciones técnicas y/o institucionales.	Identificar los parámetros de utilización y cuidado de los útiles y equipo de trabajo de acuerdo con disposiciones técnicas y/o institucionales.
	Utilizar los útiles y equipos de trabajo de acuerdo con los parámetros establecidos.
COMPETENCIAS FUNCIONALES COMUNES A JEFES O DIRECTORES DE ÁREA.	
UNID. 4 Participar en la formulación y ejecución del plan de acción de su dependencia de acuerdo con procedimientos.	Identificar productos y aportes de los proyectos a su cargo a la construcción y desarrollo del plan de acción de la dependencia.
	Monitorear el aporte de los proyectos a su cargo al plan de acción de la dependencia de acuerdo con los parámetros establecidos previamente.
UNID. 5 Rendir Informes a sus Jefes Inmediatos y a otras instancias de la organización de acuerdo con	Estructurar los informes de acuerdo con requerimientos específicos.
	Presentar informes según condiciones previamente establecidas.

lineamientos establecidos.	
COMPETENCIAS FUNCIONALES COMUNES A TODOS LOS EMPLEADOS DE NIVELES TÉCNICO Y ASISTENCIAL	
UNID. 15 Programar las actividades diarias de acuerdo con prioridades establecidas.	Seleccionar las actividades a programar teniendo en cuenta directrices dadas y necesidades detectadas.
	Establecer un cronograma de trabajo teniendo en cuenta prioridades y necesidades detectadas.
UNID. 16 Hacer seguimiento a sus actividades de trabajo periódicamente.	Revisar el avance de sus actividades periódicamente teniendo en cuenta la programación establecida.
	Hacer ajustes a la programación de acuerdo con el seguimiento hecho a sus actividades..
COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO CUANDO EJERCE FUNCIONES DE SECRETARIA DE OFICINA	
UNID.17. Organizar documentos propios del área teniendo en cuenta normas técnicas.	Recibir documentos siguiendo procedimientos y normas establecidas.
	Despachar documentos según procedimientos y normas.
	Archivar documentos de acuerdo con normas internas y externas vigentes.
UNID.18. Producir documentos de apoyo administrativo en los tiempos establecidos y según normas técnicas de producción documental.	Redactar documentos de acuerdo con normas técnicas vigentes.
	Digitar documentos de acuerdo con parámetros establecidos y normas técnicas vigentes.
	Transcribir documentos de acuerdo con normas técnicas vigentes.
UNID.19. Atender al público siguiendo normas de protocolo y procedimientos establecidos.	Recibir solicitudes de información de los usuarios internos y externos siguiendo procedimientos establecidos.
	Responder solicitudes de información de los usuarios internos y externos según procedimientos y medios establecidos.
UNID.20. Apoyar la planificación de actividades de la oficina según procedimientos y necesidades establecidas.	Organizar agenda de su superior de acuerdo con requerimientos.
	Organizar reuniones y eventos de la oficina de acuerdo con procedimiento.
REQUISITOS DEL CARGO	

EDUCACIÓN			
Título de Bachiller en cualquier modalidad, con formación en programas ofimáticos o de sistemas, con una intensidad horaria de 120 horas.			
EXPERIENCIA			
Un (1) año de experiencia relacionada.			
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIOS DEL CARGO DE SECRETARIA			
NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 17.			
Organizar documentos propios del área teniendo en cuenta normas técnicas.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 3			
Recibir documentos siguiendo procedimientos y normas establecidas.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>Los documentos son verificados según procedimientos y normas establecidas. Los documentos son radicados en los soportes respectivos y según procedimientos.</p> <p>Los documentos son tramitados según normas de la organización.</p> <p>Los documentos son remitidos a las dependencias correspondientes según procedimientos.</p>		<p>a) Legislación documental.</p> <p>b) Software para el manejo de correspondencia.</p> <p>c) Manual de correspondencia de la entidad.</p> <p>d) Procedimiento de registro de correspondencia.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de documentos:	Correspondencia interna y externa o Documentos Pedidos y suministros Facturas y demás Documentos del área de dependencia.	Producto	Cronograma de actividades..
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4 para cualquiera de los rangos.
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Soportes documentales:	Papel, Magnético y Electrónico.		
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS	COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO	
Comunicación	Orientación al usuario y al	Manejo de	

	ciudadano	información	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			
NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 17.			
Organizar documentos propios del área teniendo en cuenta normas técnicas.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 3			
Despachar documentos según procedimientos y normas.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. Los documentos son clasificados teniendo en cuenta normas documentales y de despacho. 2. Los documentos son registrados de acuerdo con procedimientos y normas de la Empresa. 3. Los documentos son distribuidos a sus destinatarios siguiendo normas documentales de despacho y seguridad. 4. Las copias de documentos son conservadas siguiendo normas de archivo vigentes y procedimientos institucionales.		a) Legislación documental. b) Software para el manejo de documentos. c) Manual de correspondencia de la entidad. d) Procedimiento de despacho de documentos.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de documentos:	Correspondencia interna y externa o Documentos institucionales. Papel. <input type="checkbox"/> Magnético. Electrónico.	Producto	Registro de despacho de documentos de la dependencia.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4 para cualquiera de los rangos.
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios para el cargo.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Comunicación		Orientación al usuario y al	Manejo de información

		ciudadano	
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE SECRETARIA DE OFICINA			
NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 17.			
Organizar documentos propios del área teniendo en cuenta normas técnicas.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 3 de 3			
Archivar documentos de acuerdo con nomas internas y externas vigentes.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. Los documentos son clasificados siguiendo normas documentales de archivo.</p> <p>2. Los documentos son legajados teniendo en cuenta normas documentales de archivo y manual de archivos de la Empresa.</p> <p>3. Los documentos son codificados de acuerdo con las normas vigentes de la institución y la legislación vigente en materia de manejo de archivos.</p> <p>4. Los espacios para el archivo son organizados teniendo en cuenta el volumen de la documentación.</p> <p>5. Los documentos son ubicados teniendo en cuenta normas de clasificación, conservación y seguridad de documentos.</p>		<p>a) Legislación documental.</p> <p>b) Conceptos archivísticos.</p> <p>c) Sistemas de organización de archivos</p> <p>d) Tablas de retención documental vigentes.</p> <p>e) Manual de archivos.</p> <p>f) Procedimiento institucional de archivos.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
.Tipos de documentos:	Correspondencia interna y externa o Documentos institucionales. Papel. <input type="checkbox"/> Magnético. Electrónico.	Producto	Archivo de documentos del área.
		Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 4.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios para el cargo.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A	POR NIVEL

		SERVIDORES	JERÁRQUICO
Comunicación		Compromiso.	Manejo de información
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE SECRETARIA DE OFICINA			
NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 18			
Producir documentos de apoyo administrativo en los tiempos establecidos y según normas técnicas de producción documental.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 3			
Redactar documentos de acuerdo con normas técnicas vigentes.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. Los documentos son redactados de acuerdo con protocolo requerido según tipo de documento. 2. Los documentos son redactados siguiendo normas de sintaxis. 3. Los documentos son redactados siguiendo normas de puntuación. 4. Los documentos son redactados teniendo en cuenta normas sobre abreviaturas. 5. Los documentos son redactados teniendo en cuenta párrafos de apertura y cierre. 6. Los documentos son redactados respetando la secuencia lógica entre párrafos.		a) Uso de abreviaturas. b) Redacción personal, comercial, diplomática, epistolar. c) Normas de redacción. d) Normas básicas de gramática. e) Normas de ortografía. f) Tipos de párrafos. g) Uso de márgenes.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de documentos: Soportes documentales	Correspondencia interna y externa o Documentos institucionales. Papel. Magnético. Electrónico.	Producto	Redacción de una carta y/o documento en cualquiera de los rangos.
		Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 6.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO

Comunicación		Orientación a resultados	Disciplina
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE SECRETARIA DE OFICINA			
NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 18			
Producir documentos de apoyo administrativo en los tiempos establecidos y según normas técnicas de producción documental.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 3			
Digitar documentos de acuerdo con parámetros establecidos y normas técnicas vigentes.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. La clase de papel elegido corresponde al tipo de documento digitado. 2. La distribución del texto sigue las normas de calidad establecidas. 3. El documento es digitado en el tiempo establecido 4. El documento digitado es conservado en el soporte respectivo. 5. El documento digitado conserva normas de sintaxis, redacción y ortografía. 6. El documento digitado es ajustado de acuerdo con observaciones encontradas.		a) Uso de abreviaturas. b) Redacción personal, comercial, diplomática, epistolar. c) Normas de redacción. d) Normas básicas de gramática. e) Normas de ortografía. f) Tipos de párrafos. g) Uso de márgenes.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de documentos: Soportes documentales	Correspondencia interna y externa o Documentos institucionales. Papel. <input type="checkbox"/> Magnético. Electrónico.	Producto	Redacción de una carta y/o documento en cualquiera de los rangos.
		Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 6.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Comunicación		Orientación a resultados	Disciplina
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE SECRETARIA DE OFICINA			

NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 18			
Producir documentos de apoyo administrativo en los tiempos establecidos y según normas técnicas de producción documental.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 3 de 3			
Transcribir documentos de acuerdo con normas técnicas vigentes. procedimientos y normativa			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. La transcripción es realizada siguiendo instrucciones establecidas. 2. El contenido del documento se ajusta a las grafías. 3. La transcripción se realiza siguiendo el orden de las ideas. 4. La transcripción sigue normas de puntuación, gramática y ortografía. 5. La transcripción es revisada de acuerdo con el documento original.		a) Lectura de grafismos. b) Uso de abreviaturas. c) Redacción personal, comercial, diplomática, epistolar. d) Normas de redacción. e) Normas básicas de gramática. f) Normas de ortografía. g) Tipos de párrafos. h) Uso de márgenes.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de documentos: Soportes documentales	Correspondencia interna y externa o Documentos institucionales. Papel. <input type="checkbox"/> Magnético. Electrónico.	Producto	Transcripción de cualquier fuente.
		Desempeño	Observación real o simulada de los Criterios de desempeño 1 a 3.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Comunicación		Orientación a resultados	Disciplina
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE SECRETARIA DE OFICINA			
NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 19			
Atender al público siguiendo normas de protocolo y procedimientos establecidos.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 2			
Recibir solicitudes de información de los usuarios internos y externos siguiendo procedimientos establecidos.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. El usuario es recibido con amabilidad y		a) Normas de protocolo institucional	

siguiendo normas de protocolo. 2. La solicitud del usuario es recibida siguiendo procedimientos establecidos. 3. La solicitud del usuario es registrada en los formatos y medios establecidos, si es del caso. 4. La información requerida es solicitada al usuario siguiendo normas de protocolo y buen trato establecidas.		para atención a usuarios. b) Normas de buen trato en las relaciones interpersonales. c) Procedimiento institucional para atención al usuario en los distintos puntos de atención.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipo de usuarios	Usuarios externos. Usuarios internos.	Producto	Registro de solicitudes de un día.
		Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 4.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Comunicación		Orientación a resultados	Relaciones Interpersonales
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE SECRETARIA DE OFICINA			
NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 19			
Atender al público siguiendo normas de protocolo y procedimientos establecidos.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 2			
Responder solicitudes de información de los usuarios internos y externos según procedimientos y medios establecidos.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. Las solicitudes de información son ubicadas en sus fuentes según su tipo. 2. Las solicitudes de información son remitidas a las fuentes en los tiempos establecidos. 3. Las solicitudes de información de los usuarios son rastreadas en sus fuentes en los tiempos establecidos		a) Normas de protocolo institucional para atención a usuarios. b) Normas de buen trato en las relaciones interpersonales. c) Procedimiento institucional para atención al usuario en los distintos puntos de atención.	

<p>4. La información es entregada al usuario en períodos de tiempo establecidos y de acuerdo con sus requerimientos.</p> <p>5. El usuario es orientado de acuerdo con su requerimiento en el tiempo establecido</p> <p>6. Las solicitudes no resueltas son trasladadas a las fuentes respectivas.</p>			
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipo de usuarios	Usuarios externos. Usuarios internos.	Producto	No Aplica
		Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 4.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Comunicación		Orientación a resultados	Relaciones Interpersonales
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE SECRETARIA DE OFICINA			
NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 20			
Apoyar la planificación de actividades de la oficina según procedimientos y necesidades establecidas.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 2			
Organizar agenda de su superior de acuerdo con requerimientos.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. Los compromisos de agenda son identificadas con su superior inmediato periódicamente estableciendo prioridades.</p> <p>2. Los compromisos son registrados en la agenda según procedimientos establecidos.</p> <p>3. Los ajustes en la agenda son consignados una vez recibidos y de acuerdo con prioridades establecidas.</p> <p>4. Los compromisos acordados son comunicados a su superior en el tiempo y por los medios establecidos</p>		<p>a) Normas y protocolos de atención a clientes.</p> <p>b) Manejo de agendas empresariales.</p> <p>c) Procedimiento institucional propio de su actividad.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	

Tipo de compromisos	<ul style="list-style-type: none"> · Reuniones. · Citas. · Llamadas telefónicas. · Contactos. 	Producto	Agenda de su superior de la última semana.
		Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 4.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos Necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Trabajo en equipo		Orientación a resultados	Relaciones Interpersonales
ESTANDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE SECRETARIA DE OFICINA			
NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial			
UNIDAD DE COMPETENCIA 20			
Apoyar la planificación de actividades de la oficina según procedimientos y necesidades establecidas			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 2			
Organizar reuniones y eventos de la oficina de acuerdo con procedimiento y normas sociales de protocolo.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El objetivo, actividades, recursos y responsabilidades son establecidas con las instancias requeridas. 2. La organización interna es diseñada teniendo en cuenta perfiles y competencias de los participantes 3. El presupuesto es definido de acuerdo con los actividades y recursos establecidos. 4. La logística es gestionada según procedimientos establecidos. 5. Las contingencias son resueltas con las instancias requeridas y en los tiempos previstos. 6. Los participantes son contactados y/o informados según protocolos. 7. El sitio de reunión es preparado de acuerdo con 		<ol style="list-style-type: none"> a) Normas y protocolos de manejo de eventos y reuniones. b) Procedimientos institucionales propios de la actividad. 	

protocolos establecidos. 8. Los documentos e insumos de información son dispuestos en el sitio según protocolos.			
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Logística	<ul style="list-style-type: none"> · Transporte. · Reservas. · Salones. · Equipos audiovisuales. · Alimentación. · Papelería. · Personal de apoyo. 	Producto	Agenda de su superior de la última semana.
		Desempeño	Observación real o simulada de los criterios de desempeño 1 a 4.
		Conocimiento	Prueba oral o escrita de los Conocimientos Necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Trabajo en equipo		Orientación a resultados	Relaciones Interpersonales

Cuadro 31 Perfil y Competencias Funcionales del Cargo de Profesional en Formación y Capacitación

PERFIL Y COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO DE Profesional Universitario. Formación y Capacitación				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nivel de ubicación:	Territorial			
Denominación del empleo:	Profesional Universitario. Formación y Capacitación			
Código	03	Nivel:	Profesional	Grado:
Número de plazas:		Ubicación:	Dirección de talento humano	
Cargo Superior Inmediato:	Director de Talento humano			
OBJETIVO MISIONAL				
Coordinar y ejecutar los procesos de formación y Capacitación de la organización de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas institucionales para fortalecer el desarrollo de competencias de los servidores públicos que trabajan en la empresa.				
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				

CORPORATIVAS	Trabajo en Equipo Pensamiento Sistémico Orientación al Usuario Comunicación
CORPORATIVAS	Orientación a Resultados Orientación al Usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Empresa
ESPECÍFICAS POR NIVEL JERÁRQUICO	<ul style="list-style-type: none"> · Aprendizaje continuo · Experticia Profesional · Trabajo en equipo y colaboración · Creatividad e innovación
COMPETENCIAS FUNCIONALES COMUNES A TODOS LOS EMPLEADOS	
UNID.0. Realizar asesoría y seguimiento al proceso de enseñanza aprendizaje que se desarrolla en las prácticas formativas realizadas en la Empresa Transportes TRANSANDONA S.A. en el marco de las disposiciones normativas vigentes.	Planear las prácticas formativas integrando los objetivos académicos y los requerimientos de los servicios asistenciales y administrativos, teniendo en cuenta disposiciones de la Empresa Transportes TRANSANDONA S.A. la entidad educativa y las necesidades de los profesionales en formación.
	Orientar las prácticas formativas aplicando conocimientos y técnicas específicas de la profesión, dentro de un marco ético de respeto a las condiciones del usuario.
	Verificar el logro de los objetivos académicos propuestos teniendo en cuenta los requerimientos de la práctica formativa y los lineamientos académicos e institucionales.
UNID.1. Documentar procesos y procedimientos aplicando métodos normalizados adoptados por la organización.	Identificar cambios en los procesos y procedimientos de la organización, con base en la observación y documentación de los mismos..
	Describir procesos y procedimientos propios de su competencia de acuerdo con la metodología establecida en la organización.
	Elaborar instructivos y formatos de acuerdo con las normas establecidas por la organización.
UNID. 2. Fomentar prácticas seguras y saludables en los ambientes de trabajo.	Mantener ambientes de trabajo seguro y saludable, según reglamentación institucional y normativa legal vigente.
	Ejecutar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normativa legal vigente.
UNID. 3. Conservar los útiles y	Identificar los parámetros de utilización y cuidado de los útiles y equipo de trabajo de acuerdo

equipos de trabajo asignados en condiciones óptimas de acuerdo con instrucciones técnicas y/o institucionales.	con disposiciones técnicas y/o institucionales.
	Utilizar los útiles y equipos de trabajo de acuerdo con los parámetros establecidos.
COMPETENCIAS FUNCIONALES COMUNES A LOS LÍDERES DE PROGRAMA Y EQUIPOS DE TRABAJO	
UNID. 4 Participar en la formulación y ejecución del plan de acción de su dependencia de acuerdo con procedimientos.	Identificar productos y aportes de los proyectos a su cargo a la construcción y desarrollo del plan de acción de la dependencia.
	Monitorear el aporte de los proyectos a su cargo al plan de acción de la dependencia de acuerdo con los parámetros establecidos previamente.
UNID. 5 Rendir Informes a sus Jefes Inmediatos y a otras instancias de la organización de acuerdo con lineamientos establecidos.	Estructurar los informes de acuerdo con requerimientos específicos.
	Presentar informes documentales y/o presenciales de acuerdo con requerimientos específicos.
COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO	
UNID. 17. Programar el plan institucional de capacitación con base en proyectos de aprendizaje y en la normatividad vigente	Sensibilizar a los empleados sobre la metodología de formación según normatividad vigente.
	Formular proyectos de aprendizaje de acuerdo con lineamientos metodológicos y normativos.
	Desarrollar las actividades pertenecientes, de acuerdo con la programación prevista.
UNID.18. Ejecutar el plan institucional de capacitación – PIC, de acuerdo con la programación de los proyectos de aprendizaje y otros requerimientos institucionales.	Seleccionar proveedores necesarios para el desarrollo de los proyectos de aprendizaje que hacen parte del PIC, según lineamientos institucionales y normativos.
	Desarrollar el proceso de autoliquidaciones de aportes al sistema de seguridad social integral según procedimientos institucionales y normatividad vigente.
	Aplicar estrategias de seguimiento a cada uno de los proyectos de aprendizaje que hacen parte del PIC, según metodologías establecidas.

UNID. 19. Realizar los programas de inducción y reinducción de acuerdo con los lineamientos institucional.	Coordinar los programas de inducción y reinducción de acuerdo con lineamientos establecidos.		
	Evaluar los programas de inducción y reinducción de acuerdo con lineamientos establecidos.		
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN			
Título Profesional en Administración de empresas, o administración pública, o administración de recursos humanos, o psicología.			
EXPERIENCIA			
Dos (2) años de experiencia relacionada.			
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 17.			
Programar el Plan Institucional de capacitación con base en proyectos de aprendizaje y en la normatividad vigente.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 2			
Sensibilizar a los empleados sobre la metodología de formación y capacitación ^o según normatividad vigente.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. Los líderes de proceso son orientados en la identificación de necesidades y retos institucionales de acuerdo con referentes estratégicos.</p> <p>2. Las estrategias de sensibilización a todos los servidores es programada con la participación de la comisión de personal y según procedimientos institucionales.</p> <p>3. La identificación de facilitadores internos por proceso se realiza teniendo en cuenta las competencias para atender los temas y problemas institucionales.</p>		<p>a) Normatividad Vigente relacionada con capacitación.</p> <p>b) Formación de formadores.</p> <p>c) Estrategias de sensibilización.</p> <p>d) Comunicación organizacional.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Referentes estratégicos	Planeación Institucional. Control Interno. Alta Dirección.	Producto	Programa de sensibilización.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
			Prueba oral durante la

	Lineamientos MECI-CALIDAD. Recomendaciones entidades de control.	Conocimiento	observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Pensamiento sistémico	Compromiso con la organización.		Aprendizaje continuo
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 17.			
Programar el Plan Institucional de capacitación con base en proyectos de aprendizaje y en la normatividad vigente.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 2			
Formular proyectos de aprendizaje de acuerdo con lineamientos metodológicos y normativos.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. Los equipos de aprendizaje son conformados de acuerdo con los requerimientos de los retos y necesidades institucionales identificadas.</p> <p>2. La ficha de formulación del proyecto de aprendizaje es diligenciada por cada equipo de acuerdo con el análisis del problema o reto asignado.</p> <p>3. Los requerimientos de aprendizaje para la solución del problema son precisados en la dimensión del ser, el hacer y el conocer, y consignados en la ficha de formulación del proyecto de aprendizaje.</p> <p>4. Las estrategias de aprendizaje que utilizará cada grupo así como los requerimientos de las mismas son incluidas en la ficha del proyecto de aprendizaje.</p> <p>5. El cronograma de actividades de cada equipo y los indicadores de logro de las mismas se incluyen en la ficha de aprendizaje de equipo e individual.</p>		<p>a) Normatividad Vigente relacionada con capacitación.</p> <p>b) Proceso de aprendizaje adulto.</p> <p>c) Herramientas de análisis de problemas.</p> <p>d) Fundamentos de educación problémica.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
			Consolidación de

Referentes estratégicos	Planeación Institucional. Control Interno. Alta Dirección. Lineamientos MECI-CALIDAD. Recomendaciones entidades de control.	Producto	proyectos de aprendizaje.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	
POR NIVEL JERÁRQUICO			
Pensamiento sistémico	Compromiso con la organización.	Aprendizaje continuo	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 18			
Ejecutar el Plan Institucional de Capacitación – PIC de acuerdo con la programación de los proyectos de aprendizaje y otros requerimientos institucionales.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 3			
Desarrollar las actividades pertenecientes al PIC, acuerdo con la programación prevista.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. Los proyectos de aprendizaje son clasificados y priorizados de acuerdo con los retos y proyectos institucionales a los que aportan.</p> <p>2. Los requerimientos logísticos, de tiempo y de otros recursos son consolidados y gestionados por cada clasificación.</p> <p>3. Los objetivos del PIC, su cronograma y sus recursos son organizados según instructivo.</p> <p>4. Las actividades del PIC son realizadas según programación.</p>		<p>a) Metodología de proyectos de aprendizaje.</p> <p>b) Formación de formadores.</p> <p>c) Consolidación de información.</p> <p>d) Elementos básicos de Planeación.</p> <p>e) Instructivo para estructuración del PIC.</p> <p>f) Fundamentos de educación problémica.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
			Pruebas de la

Tipos de requerimiento	Logísticos. De tiempo.	Producto	ejecución del PIC según cronograma.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Pensamiento sistémico		Compromiso con la organización.	Aprendizaje continuo
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 18			
Ejecutar el Plan Institucional de Capacitación – PIC de acuerdo con la programación de los proyectos de aprendizaje y otros requerimientos institucionales.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 3			
Seleccionar proveedores necesarios para el desarrollo de los proyectos de aprendizaje que hacen parte del PIC, según lineamientos institucionales y normativos.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. La experiencia en el enfoque pedagógico de formación para el desarrollo de competencias es incluida dentro de los términos de referencia para la contratación de formación externa.</p> <p>2. Los criterios y/o documentación previa (precontractual, presupuestal y de mercado) se realizan según parámetros establecidos.</p> <p>3. Los proveedores son invitados a participar en la selección, de acuerdo con criterios establecidos y en los tiempos previstos.</p> <p>4. Los proveedores son evaluados y seleccionados de acuerdo con criterios preestablecidos.</p>		<p>a) Elementos básicos del estatuto contractual y de la contratación administrativa.</p> <p>b) Procedimientos para realizar términos de referencia y requisitos precontractuales.</p>	

Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipo de estudios previos	Precontractual, presupuestal y de mercado.	Producto	Estudios previos.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Pensamiento sistémico	Compromiso con la organización.		Aprendizaje continuo
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 18			
Ejecutar el Plan Institucional de Capacitación – PIC de acuerdo con la programación de los proyectos de aprendizaje y otros requerimientos institucionales.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 3 de 3			
Aplicar estrategias de seguimiento a cada uno de los proyectos de aprendizaje que hacen parte del PIC, según metodologías establecidas.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La aplicación de instrumentos de seguimiento y evaluación se realiza de acuerdo con criterios establecidos y según novedades. 2. La información contenida en las herramientas e instrumentos aplicados se recoge según procedimientos y tiempos establecidos. 3. La información recogida se sistematiza según criterios técnicos establecidos. 4. La información sistematizada es analizada de acuerdo con parámetros técnicos definidos. 5. Las acciones correctivas se proponen de acuerdo criterios técnicos y 		<ol style="list-style-type: none"> a) Instrumentos de seguimiento y evaluación. b) Indicadores para evaluar el impacto y la gestión del PIC. 	

normativos y con resultados del análisis realizado.			
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de indicadores	De gestión. De Impacto.	Producto	Informe de seguimiento del PIC.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	
Pensamiento sistémico		Compromiso con la organización.	POR NIVEL JERÁRQUICO Aprendizaje continuo
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 19			
Realizar los programas de inducción y reinducción de acuerdo con los lineamientos institucionales y los plazos establecidos.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 2			
Coordinar los programas de inducción y reinducción de acuerdo con los lineamientos establecidos.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. Los programas de inducción son estructurados teniendo en cuenta los objetivos planteados y la información institucional. 2. Los servidores destinatarios de los programas de inducción y reinducción son convocados según programación. 3. Los apoyos logísticos y humanos necesarios se gestionan teniendo en cuenta el plan establecido y según procedimientos. 4. El desarrollo de los programas de inducción y reinducción se coordinan		a) Normatividad vigente sobre programas de inducción y reinducción. b) Procedimientos para el desarrollo de programas de inducción y reinducción. c) Elementos básicos de planeación. d) Fundamentos de andragogía.	

de acuerdo con el plan establecido. 5. Las novedades surgidas se solucionan en el tiempo previsto.			
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipo de programa	Inducción y reinducción.	Producto	Programa de inducción e informe de ejecución.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Orientación al Empleado		Compromiso con la organización.	Experiencia profesional
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 19			
Realizar los programas de inducción y reinducción de acuerdo con los lineamientos institucionales y los plazos establecidos.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 2			
Evaluar los programas de inducción y reinducción de acuerdo con los lineamientos establecidos.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. Los instrumentos de evaluación de los programas de inducción y reinducción se diseñan según metodologías establecidas. 2. Los instrumentos son aplicados a una muestra representativa de participantes según procedimientos. 3. Los datos recogidos son tabulados y sistematizados en un informe según procedimientos establecidos. 4. Los programas de Inducción y		a) Instrumentos de evaluación de programas. b) Normatividad vigente sobre programas de inducción. c) Fundamentos de estadística: muestreo, porcentajes, promedio. d) Indicadores de gestión.	

reinducción son ajustados conforme con el análisis de los resultados obtenidos.			
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipo de programa	Inducción y reinducción.	Producto	Informe de ejecución de los programas.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Orientación al Empleado	Compromiso con la organización.		Experiencia profesional

**Cuadro 32 Perfil y Competencias Funcionales del Cargo de Profesional Universitario en
Evaluación de Desempeño**

PERFIL Y COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nivel de ubicación:	Territorial			
Denominación del empleo:	Profesional Universitario. Evaluación de Desempeño			
Código	04	Nivel:	Profesional	Grado:
Número de plazas:		Ubicación:	Dirección de Talento humano	
Cargo Superior Inmediato:	Director de Talento humano			
OBJETIVO MISIONAL				
Desarrollar planes y programas de gestión del desempeño laboral en concordancia con normatividad vigente, lineamientos institucionales y estándares de desempeño, para fortalecer la operación de los procesos institucionales y el desarrollo del talento humano de la Empresa.				
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				
CORPORATIVAS	Trabajo en Equipo Pensamiento Sistémico Orientación al Usuario Comunicación			
CORPORATIVAS	Orientación a Resultados Orientación al Usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Empresa			
ESPECÍFICAS POR NIVEL JERÁRQUICO	<ul style="list-style-type: none"> · Aprendizaje continuo · Experticia Profesional · Trabajo en equipo y colaboración · Creatividad e innovación 			
COMPETENCIAS FUNCIONALES COMUNES A TODOS LOS EMPLEADOS				
UNID.0. Realizar asesoría y seguimiento al proceso de enseñanza aprendizaje que se desarrolla en las prácticas formativas realizadas en la Empresa	Planear las prácticas formativas integrando los objetivos académicos y los requerimientos de los servicios asistenciales y administrativos, teniendo en cuenta disposiciones de la Empresa Transportes TRANSANDONA S.A. la entidad educativa y las necesidades de los profesionales en formación.			
	Orientar las prácticas formativas aplicando conocimientos y técnicas específicas de la profesión,			

Transportes TRANSANDONA S.A. en el marco de las disposiciones normativas vigentes.	dentro de un marco ético de respeto a las condiciones del usuario.
	Verificar el logro de los objetivos académicos propuestos teniendo en cuenta los requerimientos de la práctica formativa y los lineamientos académicos e institucionales.
UNID.1. Documentar procesos y procedimientos aplicando métodos normalizados adoptados por la organización.	Identificar cambios en los procesos y procedimientos de la organización, con base en la observación y documentación de los mismos..
	Describir procesos y procedimientos propios de su competencia de acuerdo con la metodología establecida en la organización.
	Elaborar instructivos y formatos de acuerdo con las normas establecidas por la organización.
UNID. 2. Fomentar prácticas seguras y saludables en los ambientes de trabajo.	Mantener ambientes de trabajo seguro y saludable, según reglamentación institucional y normativa legal vigente.
	Ejecutar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normativa legal vigente.
UNID. 3. Conservar los útiles y equipos de trabajo asignados en condiciones óptimas de acuerdo con instrucciones técnicas y/o institucionales.	Identificar los parámetros de utilización y cuidado de los útiles y equipo de trabajo de acuerdo con disposiciones técnicas y/o institucionales.
	Utilizar los útiles y equipos de trabajo de acuerdo con los parámetros establecidos.
COMPETENCIAS FUNCIONALES COMUNES A LOS LÍDERES DE PROGRAMA Y EQUIPOS DE TRABAJO	
UNID. 4 Participar en la formulación y ejecución del plan de acción de su dependencia de acuerdo con procedimientos.	Identificar productos y aportes de los proyectos a su cargo a la construcción y desarrollo del plan de acción de la dependencia.
	Monitorear el aporte de los proyectos a su cargo al plan de acción de la dependencia de acuerdo con los parámetros establecidos previamente.
UNID. 5 Rendir Informes a sus Jefes Inmediatos y a otras instancias de la organización de acuerdo con lineamientos establecidos.	Estructurar los informes de acuerdo con requerimientos específicos.
	Presentar informes documentales y/o presenciales de acuerdo con requerimientos específicos.
COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO	

<p>UNID. 17. Gestionar el proceso de desempeño teniendo en cuenta el modelo de evaluación y las necesidades la Empresa Transportes TRNASANDONA S.A.</p>	<p>Identificar oportunidades de mejora en la gestión del desempeño según consolidación de resultados dificultades detectadas.</p>
	<p>Desarrollar estrategias encaminadas a fortalecer la evaluación y gestión del desempeño de servidores y equipos de trabajo, según necesidades institucionales.</p>
	<p>Identificar estándares y necesidades de evaluación de acuerdo con políticas institucionales, análisis de resultados Corporativos y del desempeño de servidores.</p>
	<p>Diseñar los instrumentos de evaluación de acuerdo con las necesidades, estándares institucionales y normativa vigente.</p>
<p>UNID.18 Definir metodologías de evaluación del desempeño teniendo en cuenta las características de los procesos, necesidades y políticas institucionales.</p>	<p>Identificar estándares y necesidades de evaluación de acuerdo con políticas institucionales, análisis de resultados Corporativos y del desempeño de servidores.</p>
	<p>Diseñar los instrumentos de evaluación de acuerdo con las necesidades, estándares institucionales y normativa vigente.</p>
<p>UNID. 19. Asesorar a toda la entidad en el desarrollo de los procesos de evaluación del desempeño de acuerdo con lineamientos institucionales y normativos.</p>	<p>Verificar los cambios normativos y metodológicos relacionados con la evaluación del desempeño que sean aplicables a la entidad, en fuentes autorizadas.</p>
	<p>Capacitar a los servidores en el modelo de evaluación del desempeño adoptado por la entidad, según lineamientos establecidos.</p>
	<p>Resolver las inquietudes relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño según solicitud y normatividad vigente aplicable.</p>
<p>UNID. 20. Coordinar la realización del proceso de evaluación y selección teniendo en cuenta lineamientos institucionales y</p>	<p>Orientar la concertación compromisos de desempeño laboral y evidencias de acuerdo con los requerimientos institucionales y el modelo de evaluación adoptado.</p>
	<p>Consolidar los resultados del proceso de evaluación del desempeño y selección y reportarlos a las instancias requeridas según procedimientos.</p>
	<p>Adelantar los trámites de los procesos de selección de empleados según procedimientos y normatividad vigente.</p>

normativos.	
REQUISITOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN	
Título Profesional en Psicología.	
EXPERIENCIA	
Dos (2) años de experiencia relacionada.	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional	
UNIDAD DE COMPETENCIA 17.	
Gestionar el proceso de desempeño teniendo en cuenta el modelo de evaluación y las necesidades institucionales.	
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 2	
Identificar oportunidades de mejora en la gestión del desempeño según consolidación de resultados y dificultades detectadas.	
Criterios de Desempeño	Conocimientos Esenciales
<p>1. Los evaluadores y evaluados son consultados acerca de los aspectos que pueden fortalecerse, utilizando los métodos establecidos.</p> <p>2. Los errores, dificultades e inconsistencias que de manera reiterada se evidencien en los formatos de evaluación de los desempeños diligenciados, son sistematizados según procedimientos definidos.</p> <p>3. Los bajos resultados en la evaluación del desempeño son estudiados identificando dificultades que puedan ser atendidas desde la gestión del talento humano.</p> <p>4. Los resultados acordes o superiores con los estándares definidos por la institución son integrados a otros procedimientos de gestión del talento humano de acuerdo con políticas establecidas.</p> <p>5. El comportamiento de cada proceso y sus necesidades de apoyo, en lo concerniente a la evaluación del desempeño, es identificado a través del análisis de estadísticas consolidadas por</p>	<p>a) Fundamentos de normatividad en el Estado.</p> <p>b) Carrera administrativa.</p> <p>c) Principios de la evaluación del desempeño.</p> <p>d) Normatividad vigente relacionada con la evaluación del desempeño.</p> <p>e) Procesos de la entidad.</p> <p>f) Métodos de consulta: Entrevista, encuesta.</p> <p>g) Estadística básica. .</p>

cada periodo de evaluación.			
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Oportunidades de mejora	Relacionadas con: - Evaluadores. - Evaluados. - Recolección de Evidencias. -Formulación de compromisos.	Producto	Documento con oportunidades de mejora del proceso de evaluación del desempeño identificadas.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS	COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO	
Trabajo en equipo	Compromiso con la organización.	Experticia Profesional	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 17.			
Gestionar el proceso de desempeño teniendo en cuenta el modelo de evaluación y las necesidades de la Empresa.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 2			
Desarrollar estrategias encaminadas a fortalecer la evaluación del desempeño individual y de equipos de trabajo, según necesidades institucionales.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. Las dificultades, errores e inconsistencias detectadas en la evaluación son clasificadas teniendo en cuenta el proceso y el tipo de oportunidad de mejora.</p> <p>2. Las estrategias de fortalecimiento de la evaluación institucional son formuladas teniendo cuenta características, prioridades, recursos y participantes.</p>		<p>a) Fundamentos de normatividad en el Estado.</p> <p>a) Fundamentos de normatividad en el Estado.</p> <p>b) Carrera administrativa.</p> <p>c) Principios de la evaluación del desempeño.</p> <p>d) Normatividad vigente relacionada con la evaluación del desempeño.</p> <p>e) Procesos de la entidad.</p>	

3. Las estrategias son consolidadas en el plan de fortalecimiento anual de evaluación del desempeño institucional especificando sus indicadores y condiciones de implementación. 4. El plan de fortalecimientos es sustentado y ejecutado según indicadores y lineamientos institucionales.		f) Métodos de consulta: Entrevista, encuesta. g) Estadística básica.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Oportunidades de mejora	Relacionadas con: - Evaluadores. - Evaluados. - Procedimientos. - Documentación. - Evidencias.	Producto	Plan de fortalecimiento anual de la evaluación del desempeño institucional.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	
POR NIVEL JERÁRQUICO			
Trabajo en equipo	Compromiso con la organización.	Experticia Profesional	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 18			
Definir metodologías de evaluación del desempeño teniendo en cuenta las características de los procesos, necesidades y políticas institucionales.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 2			
Identificar estándares y necesidades de evaluación de acuerdo con políticas institucionales.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. Los perfiles son identificados de acuerdo con los requerimientos resultantes de la caracterización de		a) Fundamentos de normatividad en el Estado. b) Carrera administrativa.	

<p>procesos.</p> <p>2. Las necesidades de evaluación son determinadas de acuerdo con los resultados de evaluaciones o mediciones anteriores.</p> <p>3. Las metodologías de evaluación son identificadas teniendo en cuenta los perfiles y requerimientos de los procesos, procedimientos y políticas establecidas.</p> <p>4. El plan de evaluación se realiza teniendo en cuenta las necesidades de evaluación identificadas y las metodologías definidas.</p>		<p>c) Principios de la evaluación del desempeño.</p> <p>d) Normatividad vigente relacionada con la evaluación del desempeño.</p> <p>e) Procesos de la entidad.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Producto. - Desempeño. - Conocimiento. 	Producto	Perfiles de cargo, plan de evaluación.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	
POR NIVEL JERÁRQUICO			
Trabajo en equipo	Compromiso con la organización.	Experticia Profesional	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 18			
Definir metodologías de evaluación del desempeño teniendo en cuenta las características de los procesos, necesidades y políticas institucionales.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 2			
Diseñar los instrumentos de evaluación de acuerdo con las necesidades y estándares institucionales.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	

<p>1. La población objetivo es caracterizada teniendo en cuenta su área de trabajo y las sugerencias de los responsables de la evaluación.</p> <p>2. Los factores a evaluar son definidos de acuerdo con las necesidades institucionales y el perfil del cargo.</p> <p>3. Los instrumentos de evaluación son elaborados de acuerdo a la población objetivo y los factores de evaluación.</p> <p>4. Los instrumentos de evaluación son probados de acuerdo a procedimientos y metodologías establecidas.</p>		<p>a) Fundamentos de normatividad en el Estado.</p> <p>b) Carrera administrativa.</p> <p>c) Principios de la evaluación del desempeño.</p> <p>d) Normatividad vigente relacionada con la evaluación del desempeño.</p> <p>e) Conocimientos básicos en el diseño de herramientas de evaluación.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - Listas de chequeo. - Cuestionarios. - Pruebas orales o escritas. - Otras. 	Producto	Compendio de documentos, normas y directrices institucionales que orientan la evaluación del desempeño.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	
Trabajo en equipo		Compromiso con la organización.	
		POR NIVEL JERÁRQUICO	
		Experticia Profesional	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 19			
Asesorar a toda la entidad en el desarrollo de los procesos de evaluación del			

desempeño de acuerdo con lineamientos institucionales y normativos.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 3			
Verificar los cambios normativos y metodológicos relacionados con la evaluación del desempeño que sean aplicables a la entidad, en fuentes autorizadas.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. Los medios de comunicación de las instancias relacionadas con los temas de evaluación del desempeño laboral, son revisados periódicamente de acuerdo con procedimientos establecidos.</p> <p>2. Los cambios metodológicos y normativos que afecten la evaluación del desempeño laboral son identificados dentro de los tiempos establecidos.</p> <p>3. La aplicabilidad de los cambios metodológicos y normativos es establecida de acuerdo con la dinámica institucional.</p> <p>4. El compendio de documentos, normas y directrices institucionales que orientan la evaluación del desempeño en la entidad es actualizado de acuerdo con las novedades identificadas.</p>		<p>a) Estructura del Estado.</p> <p>b) Fundamentos de normatividad en el Estado.</p> <p>c) Carrera administrativa.</p> <p>d) Principios de la evaluación del desempeño.</p> <p>e) Normatividad vigente relacionada con la evaluación del desempeño.</p>	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Tipos de normas:	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes. - Decretos. - Acuerdos. - Resoluciones. - Actos Administrativos. 	Producto	Compendio de documentos, normas y directrices institucionales que orientan la evaluación del desempeño.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			

CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Trabajo en equipo		Compromiso con la organización.		Experticia Profesional	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional					
UNIDAD DE COMPETENCIA 19					
Asesorar a toda la entidad en el desarrollo de los procesos de evaluación del desempeño de acuerdo con lineamientos institucionales y normativos.					
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 3					
Capacitar a los servidores en el modelo de evaluación del desempeño adoptado por la entidad, según lineamientos establecidos.					
Criterios de Desempeño			Conocimientos Esenciales		
<p>1. El plan de capacitación de evaluadores y evaluados se diseña de acuerdo con la metodología establecida.</p> <p>2. El material requerido es preparado de acuerdo con el sistema de evaluación adoptado y las características del grupo objetivo.</p> <p>3. La metodología de capacitación utilizada se desarrolla de acuerdo con los lineamientos establecidos.</p> <p>4. Los apoyos logísticos necesarios se gestionan de acuerdo con el plan establecido.</p> <p>5. El programa de capacitación a evaluadores y evaluados se realiza de acuerdo con el plan establecido.</p> <p>6. La evaluación de las capacitaciones a evaluadores y evaluados se realiza de acuerdo con los criterios establecidos.</p>			<p>a) Normatividad relacionada con el sistema de evaluación.</p> <p>b) Metodología relacionada con el sistema de capacitación.</p> <p>c) Fundamentos de Andragogía.</p> <p>d) Fundamentos de manejo de grupos.</p> <p>e) Carrera administrativa.</p> <p>f) Principios de la evaluación del desempeño.</p> <p>g) Normatividad vigente relacionada con la evaluación del desempeño.</p>		
Rangos de Aplicación			Evidencias Requeridas		
Evaluadores y Evaluados		Pertencientes a los sistemas de carrera administrativa, de la gerencia y		Producto	Plan de capacitación de evaluadores y evaluados. Instrumento de evaluación del desempeño laboral realizado durante el programa de capacitación.

	Provisionales.	Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS	COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO	
Trabajo en equipo	Compromiso con la organización.	Experticia Profesional	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 19			
Asesorar a toda la entidad en el desarrollo de los procesos de evaluación del desempeño de acuerdo con lineamientos institucionales y normativos.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 3 de 3			
Resolver las inquietudes relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño según solicitud y normatividad vigente aplicable.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. La consulta, petición o requerimiento es revisado de acuerdo con el marco normativo y metodológico, relacionado con la evaluación del desempeño que rige la entidad. 2. El marco normativo o metodológico que se relaciona con el tema es ampliado de acuerdo con las características del caso, petición o requerimiento. 3. Los precedentes iguales o similares son consultados según naturaleza del concepto o respuesta. 4. La información requerida es solicitada a las instancias involucradas cuando haya lugar. 5. La respuesta es emitida a la instancia solicitante según procedimientos establecidos.		a) Carrera administrativa. b) Principios de la evaluación del desempeño. c) Normatividad vigente relacionada con la evaluación del desempeño. d) Sistema de evaluación del desempeño adoptado por la entidad.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
			Muestra de

Evaluadores y Evaluados	Pertencientes a los sistemas de carrera administrativa, de la gerencia y Provisionales.	Producto	conceptos elaborados en la última vigencia.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Trabajo en equipo		Compromiso con la organización.	Experticia Profesional
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 20			
Coordinar la realización del proceso de evaluación teniendo en cuenta lineamientos institucionales y normativos.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1 de 3			
Orientar la concertación compromisos de desempeño laboral y evidencias de acuerdo con los requerimientos institucionales y el modelo de evaluación adoptado.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
<p>1. La estructura de los compromisos de desempeño laboral es verificada frente a los lineamientos metodológicos establecidos.</p> <p>2. La formulación de las metas, criterios y evidencias de los compromisos de desempeño es verificada frente a los lineamientos metodológicos establecidos.</p> <p>3. Las recomendaciones de mejora en la formulación de compromisos, metas, criterios y evidencias, son realizados según procedimientos establecidos.</p> <p>4. Los mensajes de recordación sobre la necesidad de recoger evidencias, son emitidos a evaluadores y evaluados según procedimientos establecidos.</p>		<p>a) Carrera administrativa.</p> <p>b) Principios de la evaluación del desempeño.</p> <p>c) Normatividad vigente relacionada con la evaluación del desempeño.</p> <p>d) Sistema de evaluación del desempeño adoptado por la entidad.</p>	

5. La información relacionada con fechas y metodología para evaluar evidencias es difundida a través de los medios institucionales establecidos en los tiempos establecidos.			
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Evaluadores y Evaluados	Pertencientes a los sistemas de carrera administrativa, de la gerencia y Provisionales.	Producto	Recomendaciones de mejora a tres procesos de evaluación del desempeño. Información sobre fechas y metodología de evaluación.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS	COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO	
Trabajo en equipo	Compromiso con la organización.	Experticia Profesional	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 20			
Coordinar la realización del proceso de evaluación teniendo en cuenta lineamientos institucionales y normativos.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2 de 3			
Consolidar los resultados del proceso de evaluación del desempeño y reportarlos a las instancias requeridas según procedimientos.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. Los resultados de las evaluaciones son solicitados a todas las dependencias de acuerdo con los procedimientos establecidos. 2. Los resultados de las evaluaciones		a) Carrera administrativa. b) Principios de la evaluación del desempeño. c) Normatividad vigente relacionada	

son organizados y tabulados de acuerdo con los criterios establecidos. 3. Los informes de evaluación de desempeño son realizados de acuerdo con los resultados de la tabulación e incluyen recomendaciones de mejora. 4. Los informes de evaluación son enviados a las instancias requeridas en los plazos establecidos.		con la evaluación del desempeño. d) Sistema de evaluación del desempeño adoptado por la entidad. e) Fundamentos de Estadística y análisis de datos. f) Redacción de informes.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Evaluadores y Evaluados	Pertencientes a los sistemas de carrera administrativa, de la gerencia y Provisionales.	Producto	Informe del proceso de evaluación del desempeño consolidado por áreas, de un periodo.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS		COMUNES A SERVIDORES	
		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Trabajo en equipo		Compromiso con la organización.	
		Experticia Profesional	
ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PROPIAS DEL CARGO DE PROFESIONAL UNIVERSITARIO. EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL JERÁRQUICO: Profesional			
UNIDAD DE COMPETENCIA 20			
Coordinar la realización del proceso de evaluación teniendo en cuenta lineamientos institucionales y normativos.			
ELEMENTO DE COMPETENCIA 3 de 3			
Adelantar los trámites de los procesos de selección de servidores públicos según procedimientos y normatividad vigente.			
Criterios de Desempeño		Conocimientos Esenciales	
1. La documentación pertinente al proceso de selección es preparada según requerimientos y normativa vigente 2. La documentación pertinente a los procesos de selección de la entidad son		a) Normatividad del empleo público en Colombia. b) Procedimientos institucionales propios de la actividad c) Elección de pruebas de selección de	

remitidos a las instancias requeridas según procedimientos establecidos 3. El cumplimiento de requisitos de los aspirantes se verifica de acuerdo con los perfiles establecidos. 4. Las pruebas de selección se aplican de acuerdo con los procedimientos técnicos establecidos.		personal.	
Rangos de Aplicación		Evidencias Requeridas	
Proceso de selección.	Libre nombramiento y remoción. Carrera administrativa.	Producto	Informe de selección.
		Desempeño	Observación real o simulada de los desempeños 1 a 4
		Conocimiento	Prueba oral durante la observación del desempeño de los conocimientos necesarios.
Competencias Comportamentales			
CORPORATIVAS	COMUNES A SERVIDORES	POR NIVEL JERÁRQUICO	
Trabajo en equipo	Compromiso con la organización.	Experticia Profesional	

Se recomienda a continuación algunas normas generales, para realizar el proceso ordenado y adecuado para cubrir las vacantes que generen las diferentes Cargos el Área de Talento Humano en la Empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. La selección de personal, debe ser centralizada en una sola sede que se responsabilice por las personas que ingresen a laborar. Toda persona que aspire a ingresar a un cargo debe ser evaluado según el proceso de selección establecido, el cual es de carácter obligatorio y comprende las siguientes etapas: preselección, pruebas de capacidades o conocimientos, entrevista individual, verificación de referencias y antecedentes (personales, académicos y laborales), competencias y examen médico.

Es indispensable que exista la requisición de personal la cual debe ser revisada y aprobada por los Jefes de área y dado el caso por la Gerencia General para posteriormente ser enviada a Talento Humano para iniciar el respectivo proceso. El proceso de selección de candidatos externos debe tener una duración aproximada de 15 días por lo tanto, una vez recibida la Requisición, éste será el tiempo estimado para la contratación del nuevo colaborador.

El salario con el cual ingrese una persona será el establecido según las políticas y la estructura salarial de la empresa. El Área de Talento Humano debe garantizar que los procesos de evaluación para selección de personal se adelanten dentro de los lineamientos establecidos asegurando que se ajusten a las necesidades de la Empresa. La selección del candidato debe ser orientada por el perfil y competencias que se han definido. Compete a cada jefatura realizar la evaluación de la capacidad y los conocimientos específicos de los candidatos necesarios para asumir con eficiencia el desempeño del cargo.

6.2.1 Recepción de hojas de vida

Tendrán prioridad las hojas de vida recomendadas por colaboradores que laboren en la Empresa.

Serán tenidas en cuenta hojas de vida recibidas en forma directa siempre y cuando cumplan con el perfil y competencia requeridos.

Serán descartadas aquellas que no se ajusten a los perfiles y competencias de los cargos ofrecidas por la Empresa.

Las hojas de vida de ex funcionarios se tendrán en cuenta siempre y cuando hayan presentado un excelente desempeño laboral según conste en el prontuario laboral de la empresa.

6.2.2 Convocatorias

Para tener en cuenta los candidatos que se presentan a las convocatorias, estos deben cumplir con todos los requisitos exigidos en dicha convocatoria.

6.2.3 Selección Candidatos Internos

El colaborador debe llevar mínimo un (1) año en el cargo actual, para poder ser evaluado para otro cargo con las competencias requeridas.

Para presentarse a un proceso de promoción, los candidatos deben tener su Evaluación de Desempeño y contar con puntajes adecuados y la aprobación o concepto del jefe inmediato.

6.2.4 Selección Candidatos Externos

Cuando el cargo vacante no pueda ser ocupado por un colaborador de la Empresa, se recurrirá a la consecución de personal externo de la siguiente manera: Avisos de prensa para la consecución de candidatos. Estas publicaciones deben ser autorizadas por la Gerencia General.

Se restringe la vinculación a familiares de empleados de la Entidad así: primer grado de consanguinidad (padre, hijos y hermanos) segundo grado de

consanguinidad (abuelos, sobrinos, nietos y tíos), tercer grado de consanguinidad (primos) y primer grado de afinidad, (cónyuge e hijos de éste o en anteriores matrimonios) segundo grado de afinidad (padres y hermanos del cónyuge).

Para cada vacante existente se evalúa máximo dos (2) candidatos los cuales deberán ser preseleccionados por el jefe que requiera el cubrimiento de la vacante.

6.2.5 Requisitos de los Candidatos a los Cargos del Área de Talento Humano.

Para ingresar a la Institución los candidatos deberán cumplir los requisitos mínimos exigidos para cada cargo según el perfil establecido.

Los candidatos preferiblemente deberán estar cursando o entrar a cursar carreras afines con la actividad principal de la Institución.

No se iniciará proceso de selección a personas que por cualquier motivo hubieren sido retiradas de la Institución.

6.2.6 Inducción

Es importante que cuando un nuevo colaborador ingrese a la empresa se le oriente y se le colabore en el nuevo papel que desempeñará en la organización para así clarificar su labor y los objetivos a cumplir. En consecuencia, a todo nuevo trabajador que ingrese a la institución se le proporcionará la información necesaria para el desarrollo de sus actividades en el cargo, así como información básica de la organización acerca de quiénes son y qué hacen en el mercado y qué productos y servicios ofrece a sus clientes. Todo nuevo colaborador que ingrese a la empresa debe ser socializado e integrado a ella y a su nuevo lugar de trabajo.

La preparación en el puesto de trabajo es una metodología de capacitación técnica. Podría incluir el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones especiales y comités en cualquier caso puede incluir: preparación para el empleado, presentación de la operación, prueba de desempeño y un seguimiento. De esta manera se busca que el colaborador se adapte lo más pronto posible a su nuevo puesto de trabajo y se sienta desde el comienzo, comprometido con la institución e identificado con los objetivos de la empresa, su misión y su visión. La capacitación es la preparación de la persona en el cargo, para adaptarla a una nueva función; para el mejoramiento continuo de los colaboradores. El área de Talento Humano de la empresa debe preocuparse continuamente por sus colaboradores, por lo que es recomendable un esfuerzo constante y planificado para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño en la organización por medio de programas de capacitación permanente y desarrollo. Elaboración del Plan Operativo para el seguimiento y

control de la propuesta de Creación del área del Talento Humano en la Empresa de TRANSPORTES TRANSANDONA S.A.

Para la elaboración del Plan Operativo del Área de del Talento Humano En la Empresa Transportes TRANSANSONA S.A. se abordó una planificación a partir de tres fuentes de alimentación, las cuales fueron:

- El ambiente interno de la empresa.
- El ambiente externo de la empresa.
- La necesidad de área de talento humano en la empresa.

Este plan debe nutrir la misión, los objetivos generales y los objetivos específicos de la empresa, además la implementación del plan operativo tiene como finalidad establecer puntos de Control en los diferentes procesos de funcionamiento, que intervienen para el mejoramiento del servicio de transporte y por ende en los dividendos de la empresa, para así minimizar riesgos y conservando el lineamiento del Plan Estratégico de la Organización.

Cuadro 33 Plan Operativo del Área de Talento Humano para la Empresa de TRANSPORTES TRANSANDONA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	INDICADORES	RECURSOS	TIEMPO
Dar a conocer una oferta de empleo para contar con una lista de candidatos potencialmente capacitados para desempeñar eficazmente un cargo.	Rediseñar el proceso de reclutamiento o para la empresa de Transportes Transandona S.A.	Planificación anual de las necesidades de Talento Humano en la empresa de Transportes Transandona S.A.	Director de Talento Humano.	2 vacantes a proveer durante 2013	Nº de vacantes a proveer por periodo/año	Página Weeb	Enero a Febrero de 2013
		Propuesta del perfil requerido de acuerdo al cargo.	Secretaria de Oficina.	2 perfiles de cargos elaborados durante 2013	Nº de perfiles de cargos elaborados por periodo/año		
		Divulgación de la vacante.		10 anuncios publicados en prensa escrita e internet durante el los tres primeros meses del 2013	Nº de anúncios publicados (radio, internet, periódicos, etc.)		
Identificar y dar empleo a los individuos más aptos y capacitados para desempeñar un cargo.	Establecer el tipo de pruebas de selección a utilizar y el criterio de su aplicación de acuerdo a la naturaleza del cargo.	Vinculación temporal durante el proceso de selección de un profesional de la psicología que se encargue de la aplicación y evaluación de las pruebas pertinentes.	Director de Talento Humano.	Un Psicólogo vinculado por horas durante el 2013.	Psicólogo vinculado durante el periodo.	SENA	Año de 2013
			Secretaria de Oficina.	12 pruebas aplicadas durante 2013/ una por mes.	Nº de pruebas aplicadas a los aspirantes clasificadas por tipo.		

Desarrollar competencias en los colaboradores.	Elaborar el Plan de Capacitación anual para Transportes Transandona S.A.	Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores en Transportes Transandona S.A.	Director de Talento Humano. Profesional en Formación y Capacitación.	4 encuestas de identificación de necesidades de capacitación durante 2013.	Nº de encuestas de identificación de necesidades de capacitación aplicadas durante el período.	SENA	Enero-Diciembre de 2013
		Programar los cursos/actividades de capacitación a realizar en el año		4 cursos/actividades de capacitación durante 2013	Nº de cursos/actividades de capacitación realizados durante el año		
		Evaluar el plan de capacitación		1 listado de falencias a corregir por trimestre /4 por año durante 2013.	Listado de falencias a corregir para el próximo período		
Mejorar el bienestar laboral de los funcionarios de Transportes Transandona S.A.	Elaborar un Modelo de Bienestar Laboral para Transportes Transandona S.A.	Implementar un programa de salud ocupacional, orientado a promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.	Director de Talento Humano.	16 funcionarios de Transportes Transandona S.A. sean vinculados PSO.	Nº de funcionarios vinculados al PSO	COPASO(Cómite Paritario de Salud Ocupacional)	Enero-Diciembre de 2013
				1 documento PSO aprobado.	Documento del PSO		
				3 reuniones de COPASO durante 2013	Nº de reuniones de COPASO realizadas / Nº de reuniones programadas)*100		
				1 informe por semestre / 2 por año	Informe sobre las principales causas de ausentismo y accidentalidad laboral.		
		0 accidentes laborales		Nº de accidentes			
	Diseñar un Programa de Calidad de Vida Laboral						

				durante 2013	laborales durante el período		
				5% de ausentismo laboral durante 2013	Tasa de ausentismo laboral		
				0 bajas de personal por motivos personales durante 2013	Nº de bajas por motivos personales		
		Diseñar un programa de Recreación y Cultura		4 jornadas lúdico recreativas durante 2013	Nº de jornadas recreativas/lúdicas programadas en el año		
				100% de los empleados que participen de las jornadas lúdico-recreativas durante 2013	% de empleados que participan en las jornadas lúdico/recreativas		
		Diseñar un programa de desvinculación laboral asistida.		0 funcionarios desvinculados de la empresa durante 2013	Nº de exfuncionarios a los cuales se les hace seguimiento una vez abandona la empresa.		
Identificar y valorar la contribución de cada funcionario a los resultados empresariales de Transportes Transandona S.A.	Elaborar un modelo de evaluación de desempeño bajo el enfoque de competencias para Transportes Transandona S.A.	Identificación y estandarización de competencias a evaluar por cada puesto de trabajo.	Director de Talento Humano.	22 cargos estandarizados por competencias durante 2013	Nº de puestos estandarizados por competencias.	SENA	Enero-Diciembre de 2013
		Definir un equipo de evaluadores	Profesional Universitario. En Evaluación de Desempeño	1 equipo conformado durante 2013	Equipo de evaluadores conformado		
		Establecer jornadas de evaluación		2 jornadas de evaluación durante el 2013	Nº de jornadas de evaluación programadas		

	individuales y por áreas			por período / año	
	Analizar resultados y establecer acciones de mejora que deben ser incluidas en el Plan de Capacitación		5 acciones de mejora durante el 2013	Nº de acciones de mejora programadas por período / año	
	Desarrollar jornadas de retroalimentación y compromisos individuales y departamentales		2 de jornadas de capacitación durante el 2013	Nº de jornadas de retroalimentación programadas en el período	
			0 actas de compromiso durante el 2013	Nº de actas de compromiso firmadas en el período	
				TOTAL	\$0.00

Fuente: Esta investigación

6.3 PRESUPUESTO PARA LA CREACIÓN DEL AREA DE TALENTO HUMANO.

Su funcionamiento dependerá de un equipo que consta de 4 cargos:

Director de Talento Humano.

Secretaria de Oficina.

Profesional en Formación y Capacitación.

Profesional Universitario. En Evaluación de Desempeño

Cuadro 34 Presupuesto para Funcionamiento del Módulo Propuesto para la Empresa de Transportes TRANSANDONA S.A.

GATOS DE PERSONAL		
CARGO	SALARIO MENSUAL	ANUAL \$
Director de Talento Humano.	2.200.000	26.400.000
Secretaria de Oficina.	800.000	9.600.000
Profesional en Formación y Capacitación.	1.200.000	14.400.000
Profesional Universitario. En Evaluación de Desempeño	1.200.000	14.400.000
ADECUACION DEL AREA DE TALENTO HUMANO		
Elemento o Grupo	Inversión por una sola vez hasta reposición	
Área de talento Humano	oficina	3.000.000
3 Computadores	Valor unidad /1.400.000	9.800.000
1 Impresora	2/350.000	700.000
INSUMOS DEL AREA DE TALENTO HUMANO		
Elemento o Grupo	MENSUAL	ANUAL
Papelería	100.000	1.200.000
CAPACITACIONES		
Global por Área de talento Humano		1.000.000

6.3.1 Tipo de contrato

El tipo de contrato definido a un año, que podrá prorrogarse por tres (3) veces por término igual o inferior, a partir de la cuarta prórroga el término será mínimo un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado.

Cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato dando aviso a la otra con una anticipación mayor a treinta (30) días de la fecha de vencimiento del

periodo contratado, si este aviso no se da o se da con una anticipación menor a treinta (30) días el contrato se prórroga por un periodo igual al inicial.

Los contratos serán celebrados por escrito donde se especifica el tiempo parcial para realizar operaciones específicas referentes a la administración del talento humano de la empresa, donde se podrá extinguir el contrato por causa objetiva donde sus responsabilidades no sean suplidas

6.3.2 Las prestaciones sociales y seguridad integral

El sistema integral de seguridad social, como su nombre lo indica es un sistema creado por la ley 100 de 1993, en el cual se busca un mayor cubrimiento de las contingencias presentadas a los trabajadores y la conformación del sistema de seguridad social que integre varias prestaciones por parte del empleador a los trabajadores, a continuación se calculan los valores.

Cuadro 35 Sistema Integral de Seguridad Social

SISTEMA INTEGRAL DE SEGURIDAD SOCIAL	Costo empleado	Costo empleador
NOMBRE	%	%
<i>SISTEMA INTEGRAL DESALUD E.P.S.</i>	4	8,5
<i>SISTEMA INTEGRAL DE PENSIONES A.F.P.</i>	4.575	10,125
<i>SISTEMA INTEGRAL RIESGOS PROFESIONALES A.R.P.</i>	0.522	
PARAFISCALES		
<i>CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR</i>	4	

Todo colombiano, y en especial todo trabajador, tiene derecho a que se le garantice la seguridad social integral, entendida esta como la cobertura en salud y los riesgos de invalidez, vejes y muerte, al igual que la cobertura en caso de accidentes de trabajo.

Aunque la constitución nacional establece que el estado debe garantizar la seguridad social de los ciudadanos, quienes realmente la deben garantizar son los empleadores que vinculan trabajadores mediante contrato de trabajo, puesto que deben afiliar al trabajador a las distintas entidades que administran la seguridad social.

La ley 100 de 1993, que es el marco legal general de la seguridad social, define a esta de la siguiente forma:

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

La seguridad social integral se compone de tres elementos: Salud, Pensión y Riesgos profesionales. Todo empleador debe afiliar a sus empleados tanto al sistema de salud, como al de pensión y riesgos profesionales. La salud es gestionada por las EPS. La pensión es gestionada por los fondos de pensión. Los riesgos profesionales son gestionados por las ARP.

La cotización a salud es del 12.5 distribuida así: 4% aporta el trabajador y 8.5% aporta el empleador. La cotización a pensión es del 16% distribuida así: 4% aporta el trabajador y 12% aporta el empleador. La cotización a riesgos profesionales varía según el riesgo a que se exponga cada trabajador, y en su totalidad es aportada por la empresa o empleador. Los aportes varían entre un 0,348% para el nivel I de riesgo y 8.7% para el nivel V de riesgo.

El trabajador elige la EPS y el fondo de pensión donde se quiere afiliar. El empleador elige la ARP donde desea afiliar a sus trabajadores. Aquí encuentra una gran variedad de documentos que tratan sobre diferentes aspectos puntuales relacionados con la seguridad social.

Por eso es importante generar los costos de los cargos que constara la empresa teniendo en cuenta que estos entrarán a la nómina de ésta.

Cuadro 36 COMPENSACIONES TOTAL COSTOS LABORALES

COMPENSACIONES TOTAL COSTOS LABORALES								
CONCEPTO	COSTO EMPLEADOR (mes)	<i>Sueldo 800.000 Secretaria</i>	<i>Sueldo 1.200.000 Profesionales</i>	<i>Sueldo 2.200.000 Director TH</i>	COSTO EMPLEADO (mes)	<i>Sueldo 800.000 Secretaria</i>	<i>Sueldo 1.200.000 Profesionales</i>	<i>Sueldo 2.200.000 Director TH.000</i>
<i>Cesantías</i>	8.33%	\$ 66.640	\$ 99.960	\$ 183.260				
<i>Intereses a las cesantías</i>	1%	\$ 800	\$ 1.200	\$ 2.200				
<i>Vacaciones</i>	4,11%	\$ 32.880	\$ 49.320	\$ 90.420				
<i>Prima de servicios</i>	8.33%	\$ 66.400	\$ 99.960	\$ 183.260				
<i>Salud</i>	8%	\$ 64.000	\$ 96.000	\$ 176.000	4%	32.000	48.000	88.000
<i>Pensión</i>	10.125%	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 222.750	3.375%	27.000	40.500	74.250
<i>Riesgos profesionales</i>	1%	\$ 800	\$ 1.200	\$ 2.200				
<i>Parafiscales</i>	9%	\$ 72.000	\$ 108.000	\$ 198.000				
TOTAL	50%	\$ 384.770	\$ 577.140	\$ 1.058.090	7.375%	59.000	88.500	162.250

Cesantías

Un salario al año, Liquidado a Diciembre 30 y consignado en Fondos de cesantías máximo en Febrero 14 del siguiente año.

Provisión contable 8.33% mensual.

Intereses a cesantías: 12% al año sobre el valor de las cesantías, liquidados a Diciembre 30 y cancelados al trabajador en Enero 30 del siguiente año.

Provisión contable 1% mensual.

Cuadro 37 Bienestar Empresarial

BIENESTAR EMPRESARIAL		
Nombre	Valor por mes \$	Valor por año \$
Subsidio de Transporte	50.000	600.000
Recreación y deporte	15.000	180.000
Reuniones y celebraciones	10.000	120.000
Total /Cargo	75.000	900.000

El área de Talento Humano deberá tener una ubicación accesible en la empresa, independiente, donde el personal que lo necesite se sienta cómodo para hablar sin tapujos, además donde se realicen reuniones y se mantenga una relación constante con todas las dependencias de la empresa, en especial con la Gerencia y las aéreas administrativa, financiera, de servicios Generales y suministros, Sistemas e informática.

7 CONCLUSIONES

Se percibe la ausencia del área de talento humano, generando un desgaste en las diferentes jefaturas, que deben realizar múltiples funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para vincular personal idóneas acorde a las necesidades de la empresa.

Este departamento se dedicará a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados de la empresa para optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible, además de que tendrá que reclutar y capacitar al personal necesitado, e inducir correctamente a los nuevos empleados. Esta área mantendrá a los empleados y clientes comunicados con la administración, de esta manera se logrará un ambiente agradable de trabajo.

Quedó claro que procesos tan importantes como la capacitación del personal se han dejado de lado, donde está demostrado que la capacitación rinde sus frutos entregando valor agregado a los clientes, además el personal laboral reclama la necesidad de capacitación, no solo para fines productivos, sino también de liderazgo y autoayuda que mejore su autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada. Se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona desgaste en los empleados y decaigan en sus actividades laborales. Esto hace que desmejore la imagen de la empresa frente al cliente.

Aunque se resalta el compromiso de la empresa frente a sus empleados esta debe formalizar y poner en práctica el Manual de Funciones, documento donde se encuentran las especificaciones de cada puesto de trabajo sirviendo de guía para el reclutamiento, selección e inducción de personal.

Por último cabe concluir que en la empresa de Transportes TRANSANDONA S.A. requiere de manera urgente la creación del área de Talento Humano con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal, aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación del talento humano, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

8 RECOMENDACIONES

Se sugiere a la empresa de Transportes TRANSANDONA S.A. la creación del área de Talento Humano que cumpla con los requisitos planteados en este documento, tanto de estructura como de contenido, empezando por la elección del Jefe de Talento Humano, cargo para el que es necesario contratar una persona idónea con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización.

De igual manera, se recomienda la creación del Manual de Funciones, y descripción de cargos acorde a las necesidades de la empresa para el reclutamiento y selección del talento humano, el cual indica las normas generales para el desempeño adecuado del personal exigiendo el perfil adecuado a la hora de realizar contrataciones, elaborando un formato de requisición que debe ser utilizado para un mayor control del respectivo proceso.

Es necesario que el Área de Talento Humano, propuesta en este trabajo, vele por el conocimiento y cumplimiento del reglamento interno de la empresa, donde no es solamente exhibirlo en los pasillos, sino llevar a cada empleado a su pleno conocimiento para evitar problemas futuros a nivel laboral y jurídico.

Se recomienda la creación de la estructura salarial, que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, debido a que esto mejoraría la motivación de los colaboradores al realizar un ajuste salarial y crear escalas de remuneración para cada cargo de acuerdo a la función que realiza.

Del mismo modo se sugiere un formato de evaluación de desempeño, que sirve entre otros de instrumento para detectar necesidades o debilidades en la capacitación y se recomienda aplicarlo cada trimestre a los empleados de la empresa, para encontrar y corregir posibles falencias en los que estén incurriendo en el cumplimiento de sus funciones y poder brindarles la capacitación que se requiera.

En el tema de capacitación, se propone seguir un cronograma, para que una vez que se detecten las necesidades existentes, se referencien y contacten las entidades o capacitadores que pueden dar la respectiva enseñanza en el tema.

BLIBLIOGRAFIA

ALLES Martha Alicia, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Ediciones Granica S.A. 2004

ARIZA, MORALES y MORALES. Dirección y administración integrada de personas. Primera edición. Mc Graw Hill; Aravaca.2004. 416P.

Ávila Q. 2010. Tesis presentada como requisito parcial para optar el grado de Técnico Superior Universitario en Administración Mención Gerencial. Universidad de los Andes. 2010.

Bances Gómez, Alexander. Gestión del conocimiento en diagnóstico de comunicación. Cátedra Javeriana. 2006.

BAPTISTA LUCIO, Pilar; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. MÉXICO D.F: Editorial Mc Graw Hill, 2006. 850 p.

BECKER Gary. (2004) Pottsville, Pennsylvania, economista estadounidense y profesor de la Universidad de Chicago. Techniques for human in economy atuality 2002.

CENZO, David y ROBBINS, Stephen. Administración de recursos humanos. Primera edición. LimusaWiley, México. 2006. 568P.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México D.F: Editorial MC Graw Hill, 2002. 474 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Primera edición. Mc Graw Hill; Bogotá D.C. 2002. 475P.

Constitución Política de Colombia de 1991.

CORTEZ LEON Carlos, *La Gestión de Personas en la Empresa Social*. Madrid: Editorial Grupo Cinco. Net.

Costa, Joan. (1993), *Identidad Corporativa*, México, Trillas.

COVEY, Stephen R. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Editorial Paidós, 1996

DECENZO, David; ROBBINS, Stepen. *Administración de Recursos Humanos*. Primera Edición. México: Editorial LimusaWilley, 2001

DOLAN, SCHULER y VALLE. *La gestión de los recursos humanos*. Primera edición. Mc Graw Hill; Aravaca.1999. 508P.

Edvinsson, L. y Malone, M. (2000), *El capital intelectual, como identificar y calcular el valor de los intangibles de la empresa*, Barcelona, Gestión.

ELIZABETH G., MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G. CHAMBERS MICHELS II, "THE WAR FOR TALENT", *The McKinsey Quarterly*, 1998 Number 3, pp. 44 – 57.

EMPRESA TRANSPORTES TRANSANDONA S.A.

Escorcía, O. (2006), *Manual para la investigación: Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos*, Bogotá, Universidad Nacional.

Fuentes, Sandra, *Comunicación y Organización*, Cátedra Javeriana. 2004

Geertz, Clifford. (2001), *La interpretación de las culturas*, Barcelona, GedisaEditorial.

Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill, 2004

GOMEZ GRAS José María, Estrategias para la competitividad de las PYME. Madrid. McGraw-Hill 1997. 193 p.

IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de Investigación. Quinta Actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008

IVENCEVICH, Jhon. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill,

Ley 1164 (Octubre 3 de 2007). Por la cual se dictan disposiciones en materia de talento humano en salud. Diario oficial. Año CXLIII. N 46771. 4, Octubre de 2007.

Maslow, A. (1998), El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser, Barcelona, Kairós.

Maslow, A. (1998), *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*, Barcelona, Kairós.

Molina, J. y Marsal, M. (2002), “La *gestión del conocimiento en las organizaciones*” en línea], disponible en:

MORA. LUISA, FERNANDA. (2008). Trabajo de grado. PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA COMUNICACIÓN EN CNT SISTEMAS DE INFORMACIÓN S.A. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Carrera de Comunicación Social- Organizacional. Bogotá D.C.

Patiño, G. (2005), *Citas referencias bibliográficas*, Bogotá, JAVEGRAF.

Pérez, R. (2001), Estrategias de comunicación, Universidad de Barcelona, Ariel.

Pizzolante, Italo. (1993), Ingeniería de la Imagen. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Pizzolante, Italo. (2003, Agosto-Septiembre), "La geometría de la comunicación empresarial", en Revista Razón y Palabra [en línea], núm. 34.

PORTER, Michael. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A, 1997. 550 p.

RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México: Editorial Thompson, 2002.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Octava edición. 3R editores; Bogotá D.C., 2003. 414P.

STEPHEN R. COVEY. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México 1996.

ULRICH, D. Recursos Humanos Champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Granica.

URDANETA, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos. Primera edición. 3R editores; Santafé de Bogotá D.C. 2000. 202P.

Van Riel, Cees, (1997), *Comunicación Corporativa*, Madrid, Prentice Hall.

WERTHER, Jr.; WILLIAM B y DAVIS, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México D.F: Editorial MC Graw Hill, 5ª. Edición, 2007. p. 57-75.

WERTHER, William Jr. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 2001.

WEST Michael A, El Trabajo Eficaz en Equipo. Editorial Paidós Ibérica, S.A., Plural. Oxford 31/08/2003.

WILLIAM, Werher y KEITH, Davis. Administración de personal y talento humano. Quinta edición. Mc GRAW HILL; México D.F. 2002. 582P.

NETGRAFIA

<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
<http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
<http://legislacion.vlex.com.co/vid/codigo-sustantivo-trabajo-42845853>
<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/RECURSOS%20HUMANOS.pdf>
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/123456789/2106/1/6583M389.pdf>
<http://web.usbmed.edu.co/>
<http://www.ccpasto.org.co/descargas/category/9-anuarios-estadisticos.html>
<http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
<http://www.coomeva.com.co/archivos/fundacion/sas.PDF>
http://www.cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/3_28.pdf
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>
http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html
<http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>,
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>,
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2003/decreto_2090_2003.html
<http://www.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>
http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf
www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP_Bpin/Glosario.pdf
www.microepresas.co.com/portal/documentosvarios/memoriasforomicroempresas.pdf
www.monografias.com/modelosadministrativos/22.1.12.114/textop

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES TRANSANDONÁ S.A. PASTO -NARIÑO

OBJETIVO: Medir el grado de conocimiento que el personal administrativo y operativo de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. tiene sobre la creación del área de Talento Humano en la entidad.

A continuación encontrará una serie de preguntas, marque con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.

¿Está enterado(a) cómo se manejan los aspectos laborales empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.?

Muy Enterado_____ Poco Enterado_____ Nada
Enterado_____

¿Sabe usted cuál es la modalidad de su contrato de trabajo?

Si Sabe____ Poco Sabe ____ Nada Sabe____

¿Conoce usted el reglamento de la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A.?

Si Conoce _____ Poco Conoce_____ Nada Conoce_____

¿Existe un área de Talento Humano específica para controlar y orientar al trabajador?

SI_____ NO_____

¿La empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. ofrece jornadas de motivación y orientación sobre estrés laboral?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Las relaciones interpersonales en la empresa Transportes TRANSANDONÁ S.A. son:

Buenas_____ Regulares_____ Malas_____

¿Contribuye usted desde su cargo a que el Clima Laboral sea ameno?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

¿Considera usted necesaria la creación de un área específica relacionada con Talento Humano es: ?

Necesaria _____ Poco Necesaria _____ Nada Necesaria _____

¿Cree usted que con la creación del área de Talento Humano mejorará la estructura administrativa y operativa de la entidad?

En gran parte _____ En poco _____ En nada _____

¿Piensa usted que la competitividad y funcionalidad de la empresa mejorará con la creación del área de talento humano?

En gran parte _____ En poco _____ En nada _____

Gracias por su colaboración.

Alix Judith Quintero C,
Mercedes del Rosario Ruano
Alta Gerencia

ANEXO B. CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN

Nombre: _____

Investigación cualitativa

Cargo: _____

En la actualidad se está realizando una investigación sobre comunicación y desarrollo empresarial, y talento humano y solicitamos su amable colaboración diligenciando esta encuesta:

1. Desde su punto de vista ¿Ve usted que es necesario, útil o inútil, los procesos de comunicación con el personal interno de la empresa (directivos, ingenieros, empleados, conductores, etc.) _____

2. ¿Cuál es el área que mejor comunica y divulga sus procesos? Señale con una X

a. Gerencia Comercial

d. Administración- Finanzas

b. Servicio al cliente

e. Talento humano.

c. Tecnología y Producto

3. ¿Cuál es el mayor problema de comunicación con el personal interno? ¿Por qué?

4. ¿Cuál es el mayor problema de comunicación con el cliente externo? ¿Por qué?

5. ¿Qué eventos considera usted son los más efectivos para el mercadeo de servicios?

Gracias por su colaboración.

Alix Judith Quintero C, Mercedes del Rosario Ruano

Alta Gerencia

ANEXO C. CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN

Nombre: _____
Fecha: _____ Cargo: _____

En la actualidad se está realizando una investigación sobre comunicación y desarrollo empresarial, y talento humano y solicitamos su amable colaboración diligenciando esta encuesta:

TALENTO HUMANO

1. ¿qué actividades hace la empresa de Transportes Transandona S.A. Para elevar el talento humano? señale la más importante.

- a. Capacitaciones técnicas.
 - b. Reconocimiento de los empleados
 - c. Integración de los colaboradores
 - d. Nada
 - e. Otro
- ¿Cuál? _____

2. ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al personal laboral?

- a. Trabajo en equipo.
 - b. Confianza personal.
 - c. Capacitación permanente.
 - d. Respeto por el trabajo.
 - e. Otro.
- ¿Cuál? _____

3. ¿Cómo cree usted que influye la inversión que realiza la empresa de Transportes Transandona S.A. En apoyo educativo a los empleados? Señale el más importante resultado.

- a. Crecimiento personal.
- b. Ascenso profesional.
- c. Reinversión de la empresa.
- d. Política social
- e. Otra. ¿Cuál? _____

COMUNICACIÓN

4. ¿Cómo cree usted que es el grado de comunicación entre las áreas?

- a. Eficiente.
- b. Pertinente.
- c. Adecuado.
- d. Ineficiente.

5. La comunicación eficiente con el cliente es un factor que mejora la productividad. ¿Qué factores son claves para mejorar la comunicación con el cliente externo?

- a. Claridad
- b. Descripción.
- c. Oportunidad.

- d. Precisión.
 - e. Otro ¿Cuál? _____
-

SERVICIO AL CLIENTE

6. ¿Cuáles son las fortalezas de la Empresa con respecto a la prestación del servicio?

- a. Es oportuno.
- b. Es ágil
- c. Es amable.
- d. Es a la medida.

7. Dentro de los siguientes procesos. ¿Cuál cree usted que es el más importante con relación al servicio al cliente?

- a. Pre implementación Personalizado
- b. Implementación
- c. Atención de Servicio
- d. Servicio Postventa

8. ¿Cuáles son las principales fallas del servicio al cliente?

- a. Falta de comunicación.
- b. Comunicación inoportuna.
- c. Tiempo restringido con el cliente.
- d. No existe base de datos.

9. ¿Cómo cree usted que los clientes perciben el servicio al cliente en la Empresa?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Aceptable.
- d. Malo.

10. ¿Cómo cree usted que puede contribuir a mejorar el servicio al cliente?

- a. Comunicación oportuna con el cliente.
- b. Solución ágil de inquietudes.
- c. Información técnica sobre servicios.
- d. Ajuste al servicio.

Gracias por su colaboración.

Alix Judith Quintero C, Mercedes del Rosario Ruano
Alta Gerencia