

**Diseño de modelo de planificación del talento humano para la Compañía Libertador S.A.  
“Colibertador S.A.” de la ciudad de Santa Marta, para el primer semestre del año 2022**

Liseth Paola Martínez Gómez

Ludís Margarita Barros Martínez

Marisella León Maestre

Oscar Javier Acosta Codina

Shirley Matilde Torres De la Hoz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

**Diseño de modelo de planificación del talento humano para la Compañía Libertador S.A.  
“Colibertador S.A.” de la ciudad de Santa Marta, para el primer semestre del año 2022**

Liseth Paola Martínez Gómez

Ludís Margarita Barros Martínez

Marisella León Maestre

Oscar Javier Acosta Codina

Shirley Matilde Torres De la Hoz

Trabajo Grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Wilson Rodríguez Escamilla

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios quien nos dio la sabiduría y fortaleza para llegar a esta etapa tan importante de nuestra carrera, A nuestros padres, hijos, esposos (a) y hermanos por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad; muchos logros alcanzados se los debemos a ellos y dentro de los que se incluye este. Nos formaron con reglas valores principios y con algunas libertades; pero al final nos motivaron constantemente para alcanzar nuestros propósitos, Las ayudas que nos han brindado nuestros padres y familiares han formado bases de gran importancia, ahora somos consciente de ello.

A nuestros profesores por compartirnos y trasmitirnos sus conocimientos, por el tiempo dedicado el apoyo y ayuda incondicional a lo largo de este proceso.

Muchas gracias Dios, familia y profesores.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por ser nuestra guía, darnos sabiduría e inteligencia a lo largo de este camino.

A nuestros padres hijos esposos (as) y hermanos por ser esa motivación constante y ayuda incondicional a lo largo de nuestra carrera.

A nuestra directora Adriana Romero y tutor Wilson Rodríguez por los conocimientos transmitidos el tiempo dedicado Por habernos tenido la paciencia, por ser parte de nuestro avance como profesionales por darnos las directrices con sus explicaciones en este proceso formativo, porque sin su ayuda no hubiese sido posible la elaboración del proyecto de grado, de verdad que muchas gracias por sus enseñanzas.

## Resumen

El presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de realizar un diagnóstico en los procesos del Modelo de Planificación del talento humano de la empresa Colibertador S.A. donde a pesar de su trayectoria en el sector de Transporte de Pasajeros por carretera presenta falencias en el rendimiento por falta de inducción, falta de mejoramiento y evaluación, lo cual no se encuentran acorde a su direccionamiento estratégico de gestión del talento humano, que son aspectos necesarios en esta área. A partir de este contexto se enfoca el desarrollo de este proyecto, el cual se nos permite conocer las necesidades del talento humano con la implementación de un Diagnóstico y Diseño de estrategias de mejoras a fin de conocer las causas del problema, lo que nos permitirá diseñar un plan estratégico, así como también el control de herramientas y técnicas, que ayude a promover el desempeño eficiente del personal y a su vez estimular las áreas en ámbito profesional, económico, social, cultural para obtener un mejor rendimiento en cada uno de los empleados y que se sienta a gusto en su ambiente laboral.

La misión del Talento Humano, es un aspecto crucial para implementar en cualquier empresa, es así como los procesos son los medios que permiten llegar a las metas proyectadas por la compañía logrando su crecimiento en el entorno, reducir las amenazas y desarrollar estrategias que sirvan de apoyo para sus planes empresariales, logrando con esto la satisfacción y cubrir las necesidades de los empleados que son las personas idóneas y comprometidas para lograr los objetivos de la empresa.

La importancia de la planeación radica en los beneficios que se obtienen de su ejecución en el ámbito empresarial, la cual a través de los años ha tenido que adaptarse y replantearse según las necesidades de la sociedad cambiante, y en constante evolución. La planeación permite estructurar procesos coordinados que lleven a cumplimientos de metas y objetivos.

Toda empresa y organización debe enfocarse en la planeación como una estrategia indispensable para su funcionamiento y cumplimiento de objetivos, en razón a que la planeación permite que sea viable y palpable la organización y ejecución de los procesos internos y externos que la visión y misión se hallan planteado en primer lugar.

De acuerdo a lo anterior, la compañía libertador S.A se enfoca en aplicar y cumplir con las estrategias de la planeación, resaltando su importancia, la necesidad de aplicabilidad, los beneficios que con llevan su ejecución, así como las oportunidades que se logran, y por su puesto la productividad que se alcanza con el desarrollo y materialización del concepto de la planeación.

Las exigencias del mercado forzan a las empresas a realizar de manera eficiente y eficaz una adecuada planeación para garantizar procesos casi perfectos con mínimo margen de error es por esta razón que la Compañía Libertador S.A ha optado por tener la planeación como un pilar fundamental en la ejecución de sus servicios lo que permite desvelar su importancia y necesidad reflejada en el cumplimiento oportuno y de calidad que dicha empresa ofrece pues cumple con el objetivo principal y, y los objetivos subsidiarios para los cuales fue creada.

Toda empresa requiere estrategias innovadoras, que se adapten a los cambios a las necesidades del público al que está dirigido el servicio con el fin de dar solución a un problema y así mismo convertirse en indispensable para mantenerse vigente y funcional a lo largo del tiempo. De allí que la planeación se estructure en fase de corto mediano y largo plazo, logrando a la empresa en cuestión una estabilidad duradera.

Palabras Claves: Plan Estratégico de Recursos Humanos, Procesos de Selección, Gestión Administrativa, Eficiencia organizacional, Procesos Operativos, Desempeño Laboral, Modelo de Gestión.

## **Abstract**

The present project of investigation was elaborated with the objective of make a diagnostic in the processes of the Colibertador S.A. human talent planning model where despite their trajectory in the road passenger transport sector there are shortcomings in performance due to lack of induction, lack of improvement and evaluation, which aren't in accordance with it's strategic direction of human talent management, which are necessary aspects in this area.

From this context the development of this project is focused, which allows us to know the needs of human talent with the implementation of a diagnostic and design of improvement strategies in order to know the causes of the problem. Which will allows us to design a strategic plan, as well the control of tools and techniques, which help to promote the efficient performance of staff and in turn stimulate the areas in professional, economic, social, cultural to get a better performance in each of the employees and feel well in their work environment.

The Human Talent mission is a crucial aspect to implement in any company, this is how the processes are the means to reach the targets projected by the company obtaining it's progress in the environment, reduce threats and to develop strategies to support their business plans, ensuring the satisfaction and covering the needs or the employees who're the persons qualified and committed to achieve the company's objectives

The importance of planning lies in the benefits obtained from its execution in the business environment, which over the years has had to be adapted and rethought according to the needs of a changing society, and in constant evolution. Planning allows the structuring of coordinated processes that lead to the fulfillment of goals and objectives.

Every company and organization must focus on planning as an essential strategy for its operation and fulfillment of objectives because planning allows the organization and execution

of internal and external processes that the vision and mission are raised in the first place to be viable and palpable.

According to the above, the company Libertador S.A focuses on applying and complying with the planning strategies, highlighting their importance, the need for applicability, the benefits that come with their execution, as well as the opportunities that are achieved, and therefore its position is the productivity that is achieved with the development and materialization of the planning concept.

The demands of the market force companies to efficiently and effectively carry out adequate planning to guarantee almost perfect processes with a minimum margin of error. It is for this reason that the company Libertador S.A has chosen to have planning as a fundamental pillar in the execution. of its services, which allows revealing its importance and the needs which are reflected in the timely and quality compliance that said company offers, for it fulfills the main goal and the subsidiary objectives for which it was created..

Every company requires innovative strategies which adapt to changes in the needs of the public to whom the service is directed in order to solve problems and also become essential to remain current and functional over time. Hence, the planning is structured in a short, medium, and long-term phase, achieving lasting stability for the company in question.

Keywords: Strategic Human Resources Plan, Selection Processes, Administrative Management, Organizational Efficiency, Operational Processes, Work Performance, Management Model



## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Problema .....	15
Descripción del Problema .....	15
Planteamiento del Problema .....	15
Pregunta problema .....	18
Sistematización del Problema .....	18
Justificación .....	19
Objetivos .....	22
Objetivo general .....	22
Objetivos específicos .....	22
Antecedentes .....	23
Marco Teórico .....	26
Marco Legal .....	29
Marco Metodológico .....	31
Cronograma de Actividades .....	37
Presupuesto .....	38
Resultados .....	39
Propuesta Diseño de Planificación del Talento Humano para la Compañía Libertador .....	63
Conclusiones .....	67
Recomendaciones .....	69
Referencias Bibliográficas .....	70
Anexos .....	72

### **Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> Cronograma de Actividades Ejecución Proyecto de Diseño de Modelo de Planificación de Gestión Humana para la Compañía Libertador S.A.....	37
<b>Tabla 2</b> Presupuesto global propuesto por fuentes de financiación .....	38

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Pantallazo Caratula Encuesta en aplicativo google driver. ....	39
<b>Figura 2</b> Grafica de Resultado Pregunta 1- Encuesta Empleados. ....	40
<b>Figura 3</b> Grafica de Resultado Pregunta 2- Encuesta Empleados. ....	41
<b>Figura 4</b> Grafica de Resultado Pregunta 3- Encuesta Empleados. ....	41
<b>Figura 5</b> Grafica de Resultado Pregunta 4- Encuesta Empleados. ....	42
<b>Figura 6</b> Grafica de Resultado Pregunta 5- Encuesta Empleados. ....	43
<b>Figura 7</b> Grafica de Resultado Pregunta 6- Encuesta Empleados. ....	43
<b>Figura 8</b> Grafica de Resultado Pregunta 7- Encuesta Empleados. ....	44
<b>Figura 9</b> Grafica de Resultado Pregunta 8- Encuesta Empleados. ....	44
<b>Figura 10</b> Grafica de Resultado Pregunta 9- Encuesta Empleados. ....	45
<b>Figura 11</b> Grafica de Resultado Pregunta 10- Encuesta Empleados. ....	46
<b>Figura 12</b> Grafica de Resultado Pregunta 11- Encuesta Empleados. ....	47
<b>Figura 13</b> Grafica de Resultado Pregunta 1- Encuesta Proveedores. ....	49
<b>Figura 14</b> Grafica de Resultado Pregunta 2- Encuesta Proveedores. ....	50
<b>Figura 15</b> Grafica de Resultado Pregunta 3- Encuesta Proveedores ....	50
<b>Figura 16</b> Grafica de Resultado Pregunta 4- Encuesta Proveedores ....	51
<b>Figura 17</b> Grafica de Resultado Pregunta 5- Encuesta Proveedores ....	52
<b>Figura 18</b> Grafica de Resultado Pregunta 1- Encuesta Usuarios ....	53
<b>Figura 19</b> Grafica de Resultado Pregunta 2- Encuesta Usuarios ....	54
<b>Figura 20</b> Grafica de Resultado Pregunta 3- Encuesta Usuario.....	55
<b>Figura 21</b> Grafica de Resultado Pregunta 4- Encuesta Usuarios ....	56
<b>Figura 22</b> Grafica de Resultado Pregunta 5- Encuesta Usuarios ....	57

## **Lista de Anexos**

<b>Anexo A</b> Cuestionario Instrumentos de Recolección de Datos Encuesta a Empleados.	72
<b>Anexo B.</b> Cuestionario Instrumentos de Recolección de Datos Encuesta a Proveedores...	73
<b>Anexo C.</b> Cuestionario Instrumentos de Recolección de Datos Encuesta a Usuarios.....	73
<b>Anexo D.</b> Cuestionario Instrumentos de Recolección de Datos Entrevistas a Directivos..	74
<b>Anexo E</b> Matriz Legal.....	75

## **Introducción**

El presente proyecto forma parte de la investigación teórica y práctica sobre la planeación estratégica y su aplicación en una apropiada gestión del área de recurso Humano para la empresa transportes Colibertador S.A., en la actualidad la gestión del talento humano se ha perfeccionado frente a las dificultades que se han presentado en las organizaciones, logrando así afrontar una serie de desafíos, con el fin de cumplir de manera exitosa con los objetivos organizacionales planteados por las compañías; siempre enfocados en la búsqueda de la efectividad y la eficiencia de sus procesos.

En la planificación del Talento Humano se abordan las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que se vinculan con las relaciones humanas del trabajo administrativo en las organizaciones. Muchos administradores con planes, organizaciones o controles inadecuados fueron exitosos debido a que acertaron en la contratación de la gente adecuada para los puestos de trabajo, así como cuando motivaron, evaluaron y desarrollaron a sus colaboradores.

La administración estratégica de talento humano significa aceptar la función del área de Gestión Humana como aliada indispensable en la formulación de estrategias eficientes para la organización, así como en la aplicación de dichas estrategias mediante un conjunto de actividades internamente consistentes, como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, remuneración de personal, entre otras. (Dessler y Varela, 2011).

Es por ello que en el presente documento reconoceremos aspectos importantes de la dirección, organización y planificación del Talento Humano, permitiendo conocer más a fondo estos conceptos y mostrando como son estructurados cada uno de los procesos de tal forma que actualmente el departamento de talento humano dentro de la organización, es uno de los más

importantes en la planeación estratégica de la misma y en la consecución de los logros y objetivos institucionales.

De acuerdo a lo anterior expuesto, la propuesta presentada se centra en realizar un diagnóstico sobre la manera como viene desarrollando los procesos de Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del equipo humano que opera para esta Compañía. Con el objetivo de Diseñar un modelo de Planificación del Talento Humano para la Compañía Libertador S.A. “Colibertador S.A.” de la ciudad de Santa Marta para el Primer Semestre del año 2022.

Este proceso de diagnóstico se realizará con la autorización de los representantes de la Compañía Libertador S.A. ubicada en la ciudad de Santa Marta, abordando de manera respetuosa y responsable la información facilitada para este trabajo rigiéndose rigurosamente a los protocolos establecidos por ley de protección de datos.

## **Problema**

El enfoque de planeación estratégica del talento humano en la actualidad está asociado con las acciones previas sobre el desarrollo de la gestión del talento humano como una estructura organizada productiva que busca asegurar y alcanzar los objetivos estratégicos de una organización empresarial legalmente constituida. En la búsqueda de la generación de una Planificación Estratégica. En el proceso de Gestión de Talento Humano de la Compañía Libertador se ha podido observar que existen fallas dentro del proceso que realiza esta área, lo cual genera ciertos inconvenientes para el desarrollo operacional de la empresa; sus directivos consciente de esta realidad, requiere proporcionar a sus colaboradores las competencias y habilidades para su desarrollo operativo lo cual necesita la empresa en los colaboradores, en pro de generar un desarrollo a la fuerza laboral y a nivel productivo para la Compañía

### **Descripción del Problema**

Fallas en los procedimientos llevados a cabo por el área de Gestión Humana, en cuanto a la Selección del Personal, Procesos de Inducción y Capacitación del personal, lo cual redundando en inconformidades por parte del personal al incurrir en errores por parte de estos al no tener claridad en los procesos relacionados con su perfil del cargo.

### **Planteamiento del Problema**

De acuerdo con lo citado por: Veras (2013 citado por Ibarra, L. 2016) afirma que; “la gestión de talento humano es la forma como la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”. Así las cosas, el planteamiento de un

proyecto de planificación del Talento Humano debe encaminarse a la ayuda del cumplimiento de los objetivos, para evitar contratar un personal inadecuado y que tal vez no tenga el suficiente compromiso con el cumplimiento de su labor, aunque no podemos dejar atrás que el fomento del talento humano se debe tener en cuenta y valorado para recibir de ellos su mejor desempeño.

En tal sentido cabe resaltar lo que menciona Fernández Arenas (1996): “Los resultados más efectivos se logran teniendo objetivos y programas planeados, más que por la pura casualidad”, la planificación de los procesos operativos de las empresas como unas de las herramientas más eficientes en los procesos administrativos, además de la auditoría son determinantes para lograr eficiencia y eficacia en los procesos. Otro aspecto relevante en la operación de transporte es la agrupación de actividades que permite que los involucrados en los procesos operativos trabajen de manera eficiente, según Fernández Arenas, 1996. El Transporte público de pasajeros por carretera ha sido parte de la sociedad como una opción importante para los usuarios que no disfrutaban de los recursos para desplazarse entre los departamentos de manera segura y eficaz. Como respuesta a este tipo de situaciones la Compañía Libertador S. A., ofrece a la población el servicio de transporte de pasajeros entre las ciudades de la Costa Caribe Colombiana con valores asequibles para personas de todo nivel socio económico, brindando comodidad y seguridad durante el viaje. La empresa cuenta con una trayectoria de más de 30 años de experiencia, liderando el servicio de transporte de pasajeros en la Costa Caribe por la calidad de sus servicios.

Como parte de los servicios que ofrece una empresa de transporte es pertinente poder contar con la eficiencia de sus procesos operativos, que permita que el usuario cuente con la seguridad de disfrutar su viaje de manera segura, bajo factores óptimos de confiabilidad, puntualidad, flexibilidad, seguridad en el servicio. Las exigencias del mercado obligan a las



empresas a focalizarse en la implementación de adelantos administrativos renovados al ámbito mundial, promoviendo a la búsqueda de alternativas para solucionar sus debilidades.

En este aspecto involucra la operación de la Compañía teniendo en cuenta que su visión se enfoca en la calidad del servicio y satisfacción del viajero, con talento humano competente, es así como su objetivo de concentrarse en implementar estrategias de planeación del Talento Humano, orientadas a el mejoramiento de los procesos de Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del equipo humano que opera para esta Compañía.

En búsqueda del cumplimiento de su objetivo estratégico se evidencia que la Compañía Libertador, promueve que su equipo de colaboradores operen bajo las directrices y procedimientos normativos para orientarlos a la mejora continua, no obstante como toda empresa presenta brechas que opacan su imagen ante los usuarios, situaciones que se presentan debido a errores en los cuales incurre el personal dentro de los procesos operativos y/o administrativos, ocasionados por fallas en los procesos de selección, inducción y capacitación; una realidad como resultado de la mala planificación y el desorden organizacional que conllevan a errores que repercuten en calidad del servicio.

En este contexto se evidencia que la empresa cuenta con procesos operativos y administrativos que requieren de personal que cuente con perfil adecuado para la gestión, por lo cual se debe ejercer un proceso de planificación de talento humano especializado a lo que requiere la empresa para su desarrollo organizacional. Por lo antes mencionado, se identifica deficiencia en sus procesos organizacionales afectando los procesos administrativos y comerciales.

**Pregunta problema**

¿Cómo se puede diseñar un modelo de planificación del Talento Humano eficiente para empresa Compañía Libertador S.A. “Colibertador S.A.” de la ciudad de Santa Marta para el Primer Semestre del año 2022, que contribuya a la mejora en los procesos organizacionales y el posicionamiento de la empresa en el mercado?

**Sistematización del Problema**

Para llevar a cabo el diagnóstico de los procesos que lleva a cabo el área de Gestión Humana se requiere validar de manera observacional los procedimientos que lleva a cabo el área de Talento Humano, recopilar información de los procesos de Selección, contratación e Inducción que realiza el área. Conocer la percepción de las partes interesadas dentro de la empresa que involucran el proceso de Gestión de Talento Humano por medio de instrumentos de consulta y medición para partir de lo anterior poder evidenciar las fallas y encontrar las posibles soluciones en pro del mejoramiento de la gestión del área, de esta manera poder presentar una propuesta de diseño de planificación para el área de Gestión Humana de la Compañía Libertador.

## **Justificación**

Por medio del diseño de planificación propuesto se pretende brindar a la Compañía Libertador S.A. estrategias de planeación novedosas para aplicar en el área de Talento Humano llevando a la empresa a la delantera ante sus competidores y así haciéndola más sostenible en la gestión y procesos relacionados con el Talento Humano con el objetivo de generar crecimiento a la organización, así como el desarrollo de las personas y logro de metas.

De igual forma también beneficiaria en cuanto a la implementación de estas estrategias, las cuales permitirían optimizar cada uno de los procesos del área en referencia y una adecuada ejecución de los mismos, encaminada al cumplimiento de objetivos logrando de esta manera ser una empresa reconocida en el mercado con una alta competitividad y reconocimiento en el sector.

En el ámbito empresarial es preponderante que las organizaciones realicen un acercamiento a la realidad de cada uno de sus procesos para determinar sus principales debilidades en materia de gestión, así las cosas, cuando una empresa toma la decisión de evaluar el desarrollo de la operación que realiza por medio de un diagnóstico que arroje como resultado aspectos positivos y negativos, es decir, las fallas en las que incurre las cuales deben tomarse acciones correctivas y de igual manera descubrir oportunidades que puedan ser aprovechadas para el crecimiento de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior y enfocándonos en el proceso de Gestión del Talento Humano como el principal componente en la creación del valor para los colaboradores de una organización, no solo se enfoca después del proceso de Selección del personal en la productividad del trabajador en función a su perfil profesional y experiencia en el cargo, sino que es un medio para así poder lograr un fin, por lo cual la empresa deberá proporcionar la

orientación necesaria para que el operario esté capacitado en el ejercicio de sus funciones a través de los procesos de Inducción, Entrenamiento y Capacitación. En este sentido la empresa deberá facilitar lo necesario para el óptimo desempeño de la laboral, es así como la Planeación Estratégica del Talento Humano como una herramienta fundamental dentro de la organización.

De acuerdo al planteamiento acerca que el recurso humano es un recurso crítico para el éxito organizacional, de esta forma la importancia de los recursos humanos para el éxito organizacional aparece cada vez más clara en el mundo de la administración y se le da cada vez mayor importancia; sea desde el punto de vista de los costos de mano de obra, de las calificaciones, del desempeño, de la motivación, de los comportamientos o de la cultura, el recurso humano se impone cada vez más como factor determinante en la lucha contra la competencia”; asociando lo antepuesto a lo planteado por Serna (2005) “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad buscando anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la entidad hacia el futuro”. Es pertinente que se tome cada vez más conciencia sobre las oportunidades que se pueden crear en el desarrollo eficiente del talento humano. Adicionalmente la empresa que no esté a la vanguardia en los temas de investigación de Administración y que no les preste atención está dando una gran ventaja a sus competidores comprometiendo su supervivencia en el ambiente empresarial. Como segunda medida este trabajo permite ver la empresa como un sistema abierto; una organización de personas que laboran y buscan el mejoramiento de la calidad de su vida y como consecuencia se hacen parte del ciclo económico.

Así las cosas, de acuerdo a lo expuesto se justifica el presente proyecto porque existen teorías factibles de aplicar relacionadas a la planeación estratégica del talento y el desempeño laboral, además, los resultados del diagnóstico pueden aportar conocimientos empíricos específicos para mejorar el entendimiento de la temática abordada y proponer estrategias que permitan diseñar de manera adecuada la planificación del talento humano para esta Compañía.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de planificación del Talento Humano eficiente para la empresa Compañía Libertador S.A. “Colibertador S.A.” de la ciudad de Santa Marta para el Primer Semestre del año 2022, que contribuya a la mejora en los procesos organizacionales y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

### **Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico al área de talento humano en la empresa Compañía Libertador S.A. “Colibertador S.A.”

Desarrollar la formulación de la implementación de las estrategias para un modelo de planificación del Talento Humano eficiente.

Plantear una selección de personal adecuada lo cual permita escoger personal altamente calificado.

## Antecedentes

Partiendo de la problemática planteada y tomando como base que el bosquejo planeado de los procesos que abarca el departamento de gestión humana los cuales forman parte de la primera necesidad para muchas organizaciones y se ha presentado como problema de investigación para diferentes análisis puesto que el pensamiento humano enfocado a las organizaciones viene cambiando constantemente, especialmente en las últimas décadas, con relación a la importancia e impacto que posee el recurso humano en las empresas, para comprender que estas mismas personas son las que conforman la empresa y por ellas se mantiene.

Para efectos de este proyecto podemos citar trabajos investigativos y de diagnóstico como:

Campo, J. (2016) quien realizó su trabajo de grado “Diseño de un modelo de gestión administrativa para la cooperativa de transporte Flota “Anteña”, el cual tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión administrativa para la cooperativa de transporte Flota “Anteña”, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de transporte. En su proyecto se concluyó que obtuvo un modelo de gestión bien estructurado desde una perspectiva estratégica con una buena planificación, tomando en cuenta siempre las necesidades del cliente, al talento humano, los procesos y recursos, la investigación, el desarrollo y la innovación, etc., todo acoplado de acuerdo a las necesidades que tiene una empresa se puede alcanzar una mejora continua. Aunque el proceso de diseño citado se enfoca en la gestión administrativa, de igual manera contribuye a esta investigación por los aportes teóricos y estratégicos en la gestión de procesos realizados para así determinar que el talento humano en una organización es utilizado como una ventaja competitiva, de igual manera la utilización de

este recurso para la optimización de los procesos de la empresa de transporte expuesta en la investigación.

Navarrete y Guerrero (2017) presentaron una investigación titulada: “Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Organizacional de la empresa ArthrosCare S.A”. Trabajo de Titulación de la Universidad de Guayaquil Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas, cuyo objetivo general fue “Determinar la incidencia del modelo de gestión administrativa del talento humano en el desempeño organizacional, mediante estudio bibliográfico, e investigación de campo en la empresa ArthrosCare S.A., para el diseño de un Plan Estratégico de Recursos Humanos”. En esta investigación se tomó como base una metodología de investigación cuantitativa donde analizaron por medio de consultas por medio de cuestionarios a un grupo de trabajadores y se concluyó que las deficiencias en aspectos de su conducta profesional que provocan resistencia y aspectos de estos trabajadores que están afectando su autoridad y mala predisposición; además que amerita cambios ya que se percibe cierto grado de insatisfacción de las personas que actualmente laboran y otros factores de importancia que deben ser considerados por la gerencia.

Ahora bien, partiendo de los diversos criterios teóricos de autores relacionados con esta área, la labor ejercida por el área de gestión humana se constituye como la agrupación de las funciones enfocadas en administrar adecuadamente las acciones de la organización y el trabajo de las personas. En atención a lo anterior, se puede indicar que uno de los recursos más importante para una organización es su capital humano, es fundamental contar con las herramientas que permitan un desempeño idóneo.

La administración del equipo de trabajadores debe aportar a la eficacia organizacional de la Compañía contribuyendo a proporcionar competitividad de sus colaboradores en la



organización es decir saber emplear las destrezas y capacidades de la fuerza laboral (Perfil profesional adecuado al cargo), Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados (Efectivo proceso de Inducción, Entrenamiento y Capacitación). De acuerdo a lo indicado por Chiavenato (2017) considera como primordiales los procesos de la gestión del talento, la admisión de personas, compensación de personas, desarrollo de las personas, retención de personas y monitoreo de personas. La gestión del Talento Humano es saber disponer el recurso humano, es conocer cómo y de qué forma se pueden alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz y eficiente con la ayuda del personal y con las técnicas o estrategias empleadas, siendo estas aprobadas e inspeccionadas por los directivos de la organización.

Como base en estudios de empresas del sector se puede determinar como otro antecedente un esquema de los procesos del área de gestión humana es una necesidad que se debe cubrir en todas las organizaciones ya que es esencial crear estrategias que permitan minimizar las amenazas y perfeccionando las fortalezas, a través de lo cual se puede contextualizar las necesidades creando mayores oportunidades de mejora tanto para la empresa como para el empleador, planteando soluciones viables que cubran esos espacios que pueden convertirse en amenazas organizacionales. Para tal efecto, la propuesta de Diseño de Planificación del Talento Humano permitirá obtener una adecuada gestión en la selección del personal idóneo, comprometido y capacitado. Así pues, con el desarrollo de la investigación se logrará fortalecer aquellas prácticas que se llevan a cabo dentro de la organización y en la cual se pretende hacer del talento humano el eje fundamental de la organización, esto mediante la creación y enunciación de procesos que promuevan el buen desempeño, el logro de resultados y el fortalecimiento del capital humano.

## Marco Teórico

Hablar de la planeación del talento humano implica resaltar la importancia del proceso mediante el cual entidades, empresas, organizaciones y demás trabajan en torno a los recursos humanos en función de sus objetivos, de su visión, misión y planes de propios del mismo.

Todo proceso requiere que dicha entidad o empresa cuente con una organización del sistema de información del recurso humano de la entidad, con el fin de conocer características, cualidades, aptitudes, ventajas desventajas y aspectos a mejorar, debido a que estos indicadores definen el proceso de trabajo interno y externo de la entidad misma, así como el cumplimiento de los objetivos planteados y el cumplimiento de la función con la que se creó la empresa.

Aunque en Colombia se encuentra actualmente planteado y en ejecución dentro de las organizaciones el manejo de los Recursos Humanos se debe replantear como llevar la parte teórica y legal a una ejecución real, material y efectiva, que cuente con acciones concretas dirigidas a promover el desarrollo de expectativas e intereses. Lo anterior, dándole el debido valor al recurso Humano que permite partir del precedente de la necesidad indispensable de fijar como un pilar fundamental planear y organizarse de forma coherente y armónica en las entidades respecto al tema del Talento Humano.

Por esta razón al ser la planeación de los recursos Humanos indispensable para el logro de los objetivos y finalidades institucionales, deben articularse planes y programas no solo teóricos si no prácticos y ejecutables que permitan ver los resultados y metas alcanzadas.

Existen ciertas bases teóricas en la planeación del Talento Humano, una de ellas es la introducción a la Administración moderna de las personas según Chiavenato, Idalberto (Chiavenato, 2009) Libro Gestión del Talento Humano “ Las organizaciones son Auténticos seres vivos”, lo que permite comprender es que estas organizaciones se encuentran en constante

cambio con el objetivo de adaptarse a las necesidades actuales que su ponen la globalización, donde el recurso Humano, es decir, las personas son un pilar fundamental para el funcionamiento, desarrollo y alcance de logros, debido a que son las personas las que hacen la organización por medio de su conocimiento, talento, calidad humana y evolución, lo que permite en consecuencia que las organizaciones logren sus objetivos.

Otras de las bases teóricas en la planeación del Talento Humano es la administración del mismo en un ambiente competitivo según Robins, Stephen y Coulter, Mary (Robins & Coulter, 2008) libro administración “para ganar en los negocios se requiere innovación”, todo es cambiante por lo que el Talento Humano y su planificación también lo es , pero sobre todo es necesario que la capacidad innovadora de las personas sea determinante en el desarrollo de las organizaciones así como la capacidad de adaptabilidad en cuanto a la globalización dándole prioridad como recurso valioso al conocimiento, al ámbito intelectual que se vuelve indispensable útil y productivo con miras a un sector de servicio y dándole espacio a la creatividad y la innovación.

La gestión del talento humano como otra de las teorías la define Chiavenato, I (2009) como” el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeños” .lo que permite entender que la gestión del talento humano existe bajo técnica de organización y distribución laboral, bajo esfuerzos organizados que se traducen en planeación del talento humano, los cuales deben ser supervisados de manera responsable para lograr los objetivos y cumplimientos de metas.

La selección, capacitación y recompensa permitirá siempre que la planeación sea ejecutada, pues una planeación por muy estructurada que se encuentre no permitirá obtener un

buen cumplimiento si no es ejecutada y evaluada. De acuerdo a lo anterior, los objetivos de la gestión del talento humano tienen que ver con el alcance de la misión de una organización, lo que solo se logra si el talento humano esta auto realizado y satisfecho, con objetivos claros que derivan en cumplimiento de metas pues sin entrenamiento y motivación los objetivos se ven nublados por falencias que inciden directamente en la competitividad.

La planeación es la principal función administrativa, pues permite organizar objetivos, medios o instrumentos y metas o logros a alcanzar. Humberto Serna (2005, 201) define la planeación como “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

## **Marco Legal**

### **Generalidades**

Para esquematizar el modelo de Planificación del Talento Humano para la Compañía Libertador S.A. es importante identificar y enmarcar dentro del contexto que aplica esta investigación las normas que regulan el sistema de Gestión de Talento Humano y aquellas relacionadas directamente con la operatividad de la empresa y que afectan de forma directa a los procesos relacionados con la Planificación del Talento Humano.

### **Normatividad**

Artículo 25 Constitución Política de Colombia, por medio de la cual se establece “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, establece el Código Sustantivo de Trabajo como compendio de normas que ordena las disposiciones entre las relaciones laborales y leyes que se aplican al proceso de gestión del talento humano.

Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, por medio de la cual se recluta y reorganizar entidades relacionadas con la salud, asimismo establece normas y procedimientos para que las personas y la comunidad tengan acceso a los servicios de salud, con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

Resolución 2013 de 1986 reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Ley 1010 del 2006 y Resolución 1356 de 2012 las cuales establecen la conformación y funcionamiento de los Comités de Convivencia Laboral.

Norma ISO 9004:2009 proporciona las directrices para el aumento de la eficacia y la eficiencia globales de la organización. Tiene como objetivo la mejora continua del desempeño de la organización medida a través de la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas en la organización.

Normatividad aplicable al Sector Transporte.

Decreto 1079 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte

Decreto 171 de 2001: Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera

Resolución 5786 de 2007: Regulación tarifas del servicio de transporte de pasajeros por carretera.

Resolución 315 de 2013: Por la cual se adoptan unas medidas para garantizar la seguridad en el transporte público terrestre automotor y se dictan otras disposiciones.

Ley 1702 de 2013: Por el cual se crea la agencia nacional de seguridad vial

Resolución 1565: Por la cual se expide la Guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vía

La normatividad presentada forma parte de la Matriz Legal del Sistema de Gestión del Talento Humano aplicada para la Compañía en estudio como lo muestra Anexo E.

## **Marco Metodológico**

El método de investigación que se utilizará para el desarrollo del diagnóstico y base para el diseño de planeación es de tipo descriptivo. La investigación descriptiva tiene por objetivo describir, registrar especificar las propiedades y características de la situación abordar y analizar el resultado de las observaciones trabajando sobre la realidad de los hechos, es un método que intenta recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población.

Lo anterior muestra que es una herramienta de investigación de mercado que permite recopilar y describir la naturaleza del segmento demográfico como se aplicara para el caso de este proyecto en lo correspondiente al área de Gestión Humana. De igual manera la metodología utilizada es de carácter propositiva ya que se busca aportar alternativas de solución con respecto a la problemática planteada en la Compañía libertador S.A “Colibertador S.A” de la ciudad de Santa Marta.

## **Población y Muestra**

La población sujeta de estudio corresponde al grupo de Empleados y directivos que hacen parte de la Compañía Libertador S.A. “Colibertador S.A” a su vez ,debido a su interacción dentro de la temática de diagnóstico para el modelo de diseño planteado se toma en cuenta dentro de la población los criterios de los Clientes y Proveedores que partes interesadas dentro del proceso, lo cual corresponde a un total de: Empleados: 270, Directivos: 10, Clientes: 258.000 Aproximadamente y Proveedores: 30

## Muestra

De acuerdo a la amplitud de la Compañía y a la confiabilidad de la investigación el nivel de la muestra será la siguiente tomando como base la formula base para obtención de la misma.

### Formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * \sigma^2}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * \sigma^2}$$

#### Calculo Muestra Empleados:

$$\frac{(270)(1,96)^2(0,5)^2}{(0,05)^2(270 - 1) + (1,96)^2(0,5)^2}$$

$$n = 159 \text{ encuestados}$$

Donde,

N: Tamaño de la población (270)

Z: Nivel de Confianza (1,96) Para un nivel de confianza del 95%.

D: Margen de error (5%)

$\sigma$ : Desviación estándar (0,5)

#### Calculo Muestra Clientes:

$$n = \frac{(258000)(1,96)^2(0,5)^2}{(0,05)^2(258000 - 1) + (1,96)^2(0,5)^2}$$

$$n = 384 \text{ encuestados}$$

Donde,

N: Tamaño de la población 258000

Z: Nivel de Confianza (1,96) Para un nivel de confianza del 95%.

D: Margen de error (5%)

$\sigma$ : Desviación estándar (0,5)



### **Tamaño Muestra Encuesta**

Empleados: 159

Clientes: 384

Proveedores: 30

Directivos: 10

### **Técnica De Investigación**

El método empleado como técnica para el desarrollo de la investigación es el Método Inductivo, en el cual se busca razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales

### **Instrumentos**

Los instrumentos de los cuales se dispondrán para la realización de la investigación son: La Encuesta y La Entrevista. De acuerdo a su definición se puede indicar que la Encuesta: es “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía y otros, 1998, p.120). El instrumento que se va aplicar es la encuesta la cual se le aplicara a una muestra representativa de la compañía buscando conocer la opinión a través de una serie de preguntas.

Es un instrumento fácil, rápido, de bajo costo, a través del cual se puede obtener la información buscada y realizar un análisis estadístico, la medición que se implementará por medio de cuestionarios que consten de 5 a 12 preguntas de acuerdo a cada una de las partes involucradas en el proceso, las preguntas abarcaran las variables estratégicas que permitan hallar

y establecer un modelo de planificación del talento humano eficiente para la compañía enfocado en las relaciones sociales, el desempeño laboral, la distribución del trabajo, selección de personal, beneficios laborales, el desarrollo personal, la capacitación, entre otras.

En la parte final de los cuestionarios incluirá una pregunta abierta para así recoger opiniones y sugerencias, mediante la aplicación de este instrumento se facilita el afianzamiento de la información necesaria para el diseño de la propuesta para atender la problemática planteada. La encuesta la realizaremos vía web, por medio de la encuesta se busca a través de una valoración demarcar al máximo la información recolectada y a su vez, reconocer la percepción que se tienen las parte interesadas asociados al proceso de planificación del talento humano de la empresa.

Por otra parte se utilizara el instrumentos de Entrevista para profundizar la obtención de información no superficial, que ahonde en los temas relevantes y que sea persistente en el propósito de interrogar con exhaustividad, para este estudio, se empleará la entrevista estructurada, pues permite plantear las preguntas con base a un cuestionario previamente elaborado y en un orden concreto, en este caso se aplicará a cuatro (04) funcionarios claves dentro de los procesos como son: El Gerente, Director Administrativo, Jefe Gestión Humana y Coordinador Gestión Humana la entrevista la aplicaremos vía web.

#### Propuesta De Procesamiento Estadístico De La Información

Como propuesta para la interpretación y presentación de los datos a obtener como resultados obtenidos en las encuestas serán tabulados y plasmados en tablas estadísticas, procesadas en el programa Microsoft Excel. Cuantificando de esta manera los datos de las encuestas, de forma rápida y consistente, empleando las gráficas, con sus respectivas interpretaciones y análisis.

Para la entrevista se debe haber una instancia de reflexión individual o en equipo sobre las entrevistas y los resultados, para identificar las acciones siguientes, resaltar las lecciones aprendidas y utilizar la información para hacer revisiones que mejoren el proceso.

## **Materiales**

Materiales: Tablet, computador, impresora, grabadora de voz, celulares, etc.

Formato de entrevista

Formato de cuestionario

Métodos:

Observación directa

Entrevista personal

Cuestionario personal

Procedimientos

La aplicación de la encuesta se llevará a cabo vía online por medio de un formulario de Google Drive, remitiendo en el enlace del cuestionario vía correo electrónico o whatsapp, indicando de manera previa a los encuestados el propósito de la investigación.

Las fases del proceso de aplicación del cuestionario al personal de empleados, directivos, clientes y proveedores de la empresa en estudio, se concentrarán en:

Recolección de datos

Exploración de los datos obtenidos

Clasificación de los datos por cada variable

Ejecución de un análisis descriptivo

Evaluación de la viabilidad y objetividad del estudio

Realización de los análisis.

Preparación de los resultados mediante gráficas porcentuales para determinar el nivel de confianza que tiene el estudio.

### **Análisis estadístico**

El tipo de estudio detallado que se llevará a cabo para manejar estadísticamente los datos obtenidos en dicha encuesta es el Descriptivo, ya que, a través de este es posible conocer de manera detallada la información que se posee y la forma en la que se estructura dicha información, con el fin de representar el conjunto de datos, donde se obtienen las medidas que distinguen las características de un conjunto de datos. Así mismo, este método se compone de un esquema en el que se especifica un resumen de la información arrojada por los datos de una pauta de acuerdo a los datos proporcionados estadísticamente de la siguiente manera:

Recolección y organización de la información mediante gráficas y medios visuales

Extracción de las características más representativas que proporcionen un análisis adecuado

Descripción de las tendencias de los datos obtenidos

## Cronograma de Actividades

**Tabla 1**

*Cronograma de Actividades Ejecución Proyecto de Diseño de Modelo de Planificación de Gestión Humana para la Compañía Libertador S.A.*

Actividades	Meses															
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de Información para la propuesta de investigación	x	x	x	x												
Construcción del Planteamiento del Problema			x	x	x	x										
Identificación De Objetivos y Justificación					x	x										
Construcción Marco Teórico y Legal.							x	x								
Diseño Metodología							x	x	x							
Realización de Encuesta										x	x					
Análisis de Resultados											x	x				
Conclusiones Diagnostico														x	x	
Presentación Propuesta de Planificación de Gestión del Talento Humano															x	x

## Presupuesto

**Tabla 2:**

*Presupuesto global propuesto por fuentes de financiación*

Tipo	Categoría	Recurso	Justificación	Valor Avaluado	Valor Invertido	Procedencia	
Recursos Disponibles	Equipos	PC Portátil, Celulares, Grabadoras de voz	- Redacción de Informes, Consultas en páginas web, Acceso a plataforma universitaria, información en general de todo lo que se haga en la investigación.	\$1.200.000	\$0	Recurso Propios Aporte Equipo de Trabajo	
			- Registro fotográfico, llamadas.	\$500.000	\$0		
			- Implementación de grabaciones en entrevistas, testimonios, etc.	\$400.000	\$0		
	Personal Investigador	Investigador, Analista, Digitador, Auxiliar	- Lidera formulación proyecto. - Definir la estrategia inicial. - Contribuir a la elaboración de los Informes técnicos de la ejecución de la ejecución del proyecto.	Trabajo Voluntario	\$0		
	Herramientas Digitales	Google Drive	Elaboración Encuesta en Línea (Herramienta Gratuita)	\$0	\$0		Aplicaciones Gratuita
	Herramientas Ofimáticas	(Word, Excel, Power Point Y Outlook) – Costo Licencia	Elaboración de Informes, Creación Base de Datos, Tabulación Encuesta y Presentaciones	\$0	\$0		Gratuita-Licencia Propia Universitaria
Recursos Necesarios Invertidos	Materiales y Suministros	Papel	Hojas para la impresión de Borradores de la investigación	\$15.000	\$15.000	Fondo Común Equipo	
		Tinta Impresora	Suministro para imprimir	\$40.000	\$40.000		
		Esferos y Lápices	Material para escribir las notas	\$5.000	\$5.000		
	Transporte Salidas de Campo	Bus \$2.000= Taxi Tarifa: Mínima \$7.000 Máxima \$15.000 10 salidas	Para los traslados del personal de investigación y muestreo a los puntos de muestreo	\$50.000	\$50.000		
	Fotocopias	Costo Unitario\$100	Material de Estudio (Manuales y Formatos)	\$5.000	\$5.000		
	Gasolina	Costo \$9.200 (GI)	Para los traslados vehículo prestado.	\$18.400	\$18.400		
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>\$133.400</b>	<b>\$133.400</b>		

## Resultados

Teniendo en cuenta el proceso metodológico ejecutado para realizar el diagnóstico de este proyecto se procedió a realizar las encuestas al grupo de Empleados, Proveedores, Clientes y Directivos. La encuesta se formuló por medio de interrogantes tomando como base los siguientes ase para el diagnóstico del proceso que se lleva a cabo en el área de Gestión Humana de la Compañía y de esta manera nos permita establecer los parámetros para el diseño del Planificación del área de Gestión Humana, fue realizada de manera virtual por medio de la herramienta de encuestas de la aplicación google driver.

### Figura 1

*Pantallazo Caratula Encuesta en aplicativo google driver*



Fuente: aplicativo google driver

A continuación, se describe cada aspecto y los resultados arrojados en la encuesta:  
(Anexo A. Cuestionario Instrumentos de Recolección de Datos (Encuestas y Entrevistas))

Encuesta a Empleados:

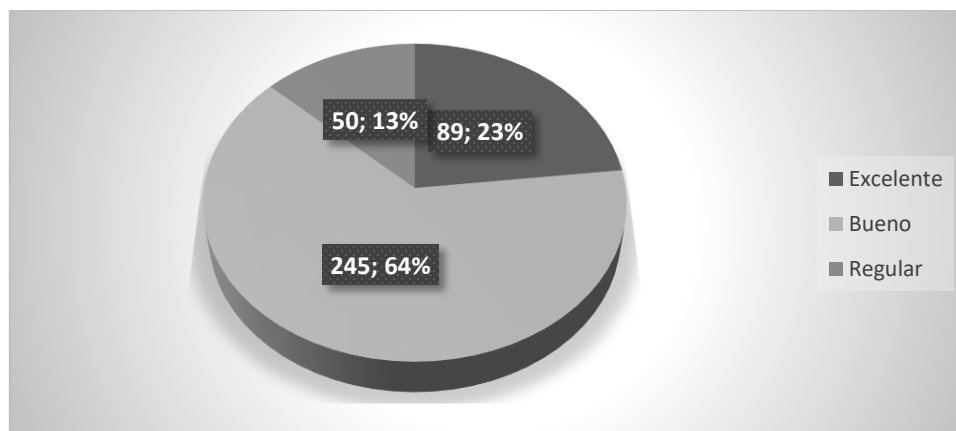
Total, empleados: 270      Muestra: 159

**Pregunta 1: ¿En la empresa se ejecutan procesos de selección e ingreso de personal?**

**Por favor enuncie cuales les fueron aplicados para su ingreso.**

**Figura 2**

*Grafica de Resultado Pregunta 1- Encuesta Empleados*



Fuente: Autoría Propia

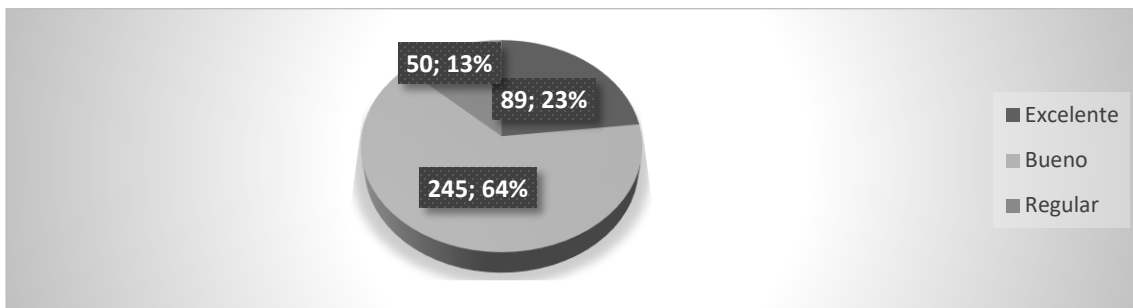
Del grupo de 159 empleados encuestados, 155 respondieron SI, 2 respondieron que NO y 1 que NO SABE, los resultados obtenidos dan muestra que la empresa si realiza pruebas de selección de personal ya el 98% de sus colaboradores respondieron de forma positiva. La mayor parte de los empleados enunciaron los pasos que llevaron a cabo dentro de su proceso de selección de personal.



**Pregunta 2: Al momento de su contratación recibió inducción? Enuncie los temas expuestos:**

**Figura 3**

*Grafica de Resultado Pregunta 2- Encuesta Empleados*



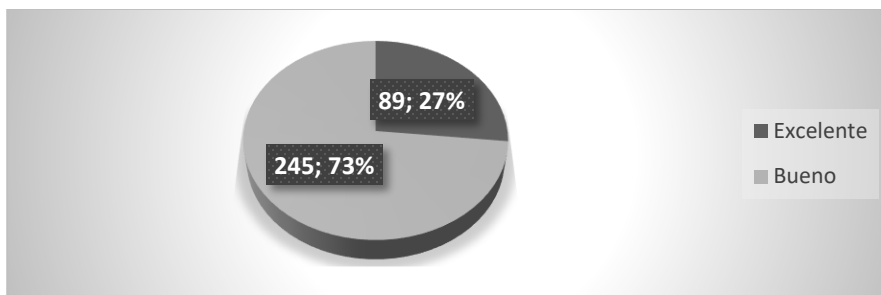
Fuente: Autoría Propia

Del grupo de 159 empleados encuestados, 156 respondieron SI, 1 respondieron que NO y 2 que NO SABE. Un 98% de los encuestados afirma que recibió inducción, además proporcionaron información sobre los temas que le enseñaron en este proceso.

**Pregunta 3: ¿Conoce el perfil de su cargo con la descripción de las funciones de su puesto de trabajo para el cual fue contratado?**

**Figura 4**

*Grafica de Resultado Pregunta 3- Encuesta Empleados*



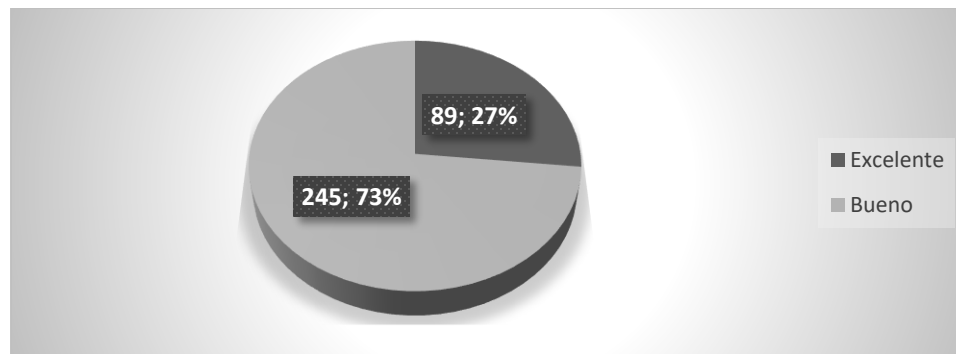
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Del grupo de 159 empleados encuestados, 140 respondieron SI y 19 dieron respuesta negativa y un 88% tiene claras sus funciones, pero el restante 12% dice no tenerlas claras, lo anterior indica que es necesario realizar una retroalimentación explicada para darle claridad al trabajador en su labor.

**Pregunta 4: ¿El área de Gestión Humana de la empresa le ha proporcionado reglamentos, manuales, formatos, o documentos relacionados con su cargo para el desarrollo de sus funciones?**

**Figura 5**

*Grafica de Resultado Pregunta 4- Encuesta Empleados*



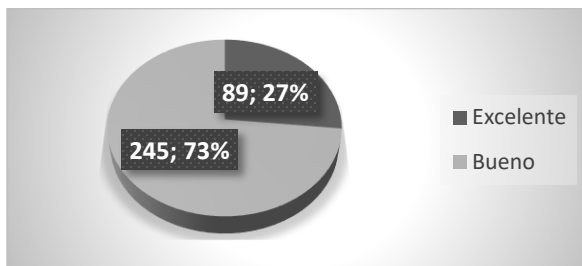
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Del grupo de 159 empleados encuestados, 125 respondieron SI y 34 respondieron que NO, un 79% tiene conoce los manuales y documentos relacionados con su cargo, pero el 21% indica lo contrario, dicha situación es importante corregir realizando una retroalimentación de los manuales y documentos relacionados con el cargo teniendo en cuenta que el desconocimiento de los mismo es lo que lleva a que se cometan errores por parte del colaborador en el desarrollo de su función.

**Pregunta 5: ¿En su ingreso a la empresa le fue dado a conocer el Organigrama y sabe usted de que área hace parte su cargo?**

**Figura 6**

*Grafica de Resultado Pregunta 5- Encuesta Empleados*



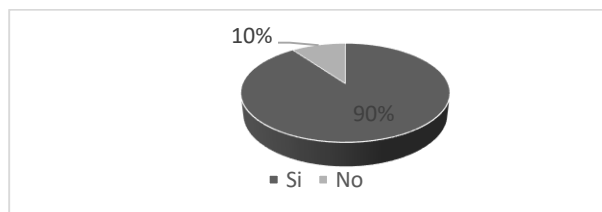
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Del grupo de 159 empleados encuestados, 115 respondieron SI y 44 respondieron que NO, es preocupante identificar que un 44% de la población de trabajadores no conoce el organigrama de la compañía lo cual no lo hace identificar su posición dentro de los cargos de la empresa, si es claro que el empleado realiza su labor de manera funcional y sigue directrices, pero al momento de identificar los departamento, áreas y cargos de la empresa no tiene conocimiento.

**Pregunta 6: ¿Conoce la visión y misión de la empresa?**

**Figura 7**

*Grafica de Resultado Pregunta 6- Encuesta Empleados*



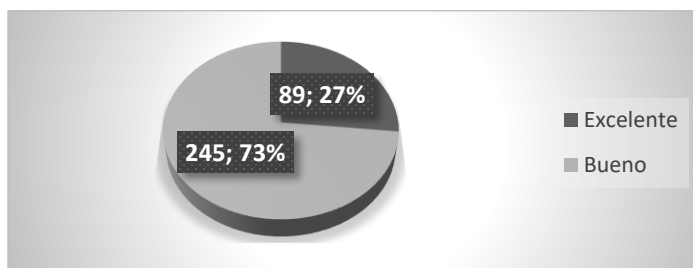
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Del grupo de 159 empleados encuestados, Aproximadamente el 90% de los trabajadores encuestados afirman conocer la Visión y Misión de la Compañía.

**Pregunta 7: ¿Además del proceso de inducción, ha recibido otro tipo de capacitaciones?**

**Figura 8**

*Grafica de Resultado Pregunta 7- Encuesta Empleados*



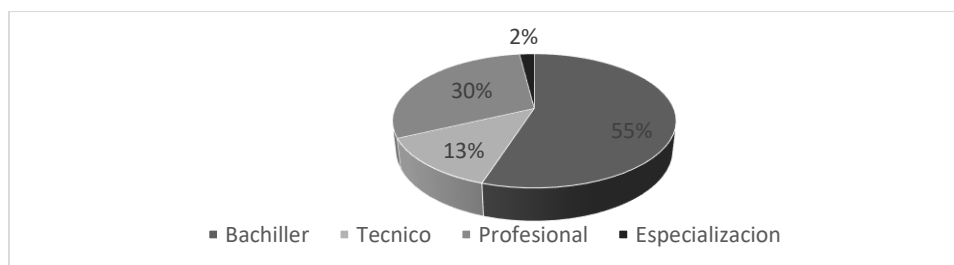
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Del grupo de 159 empleados encuestados, 85 respondieron SI y 74 respondieron que NO, un 85% de la población encuesta indica que si reciben capacitación en mayor proporción se desataco el área operativa de conductores que destaco como la empresa profundiza temas de seguridad vial. El 47% restante que indico no contar con espacios de capacitación se concentró en las áreas comerciales y administrativas lo cual es un aspecto a tener en cuenta para concentrar esfuerzos en brindar espacios de capacitación para este personal.

**Pregunta 8: ¿Qué nivel de estudios posee?**

**Figura 9**

*Grafica de Resultado Pregunta 8- Encuesta Empleados*



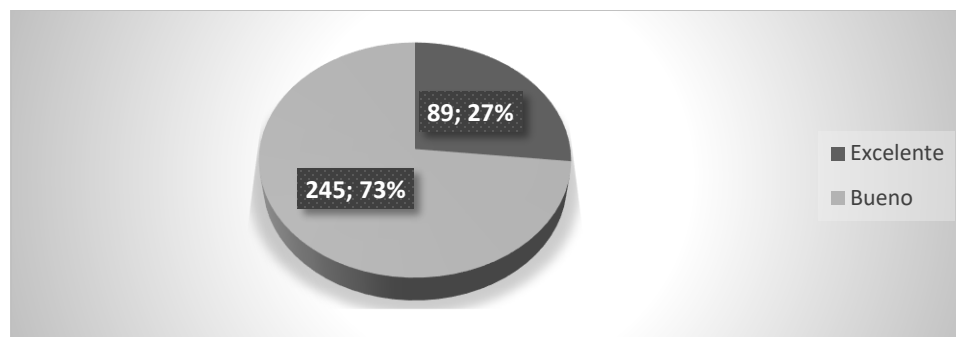
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Se evidencia que la mayor parte de la fuerza laboral de la empresa cuenta con estudios culminados hasta su bachillerato con un resultado del 55%, este grupo corresponde en su mayoría a los conductores por lo cual es importante que la empresa profundice en capacitaciones de acuerdo a su labor. La parte administrativa y comercial cuenta con estudios técnicos y profesionales.

**Pregunta 9: ¿La empresa le brinda la oportunidad de presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?**

**Figura 10**

*Grafica de Resultado Pregunta 9- Encuesta Empleados*



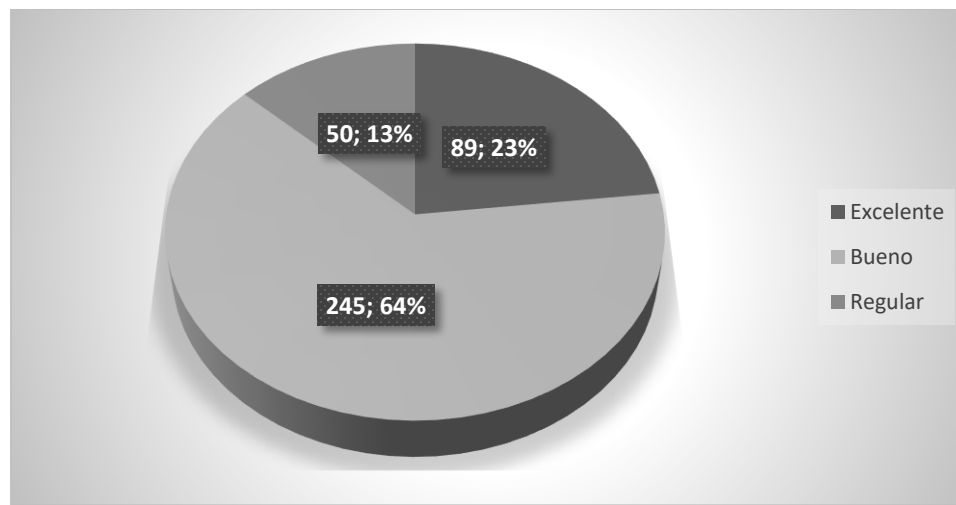
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Del grupo de 159 empleados encuestados, 97 respondieron SI y 62 respondieron que NO. La proporción favorable indica que la mayor parte de los empleados sienten confianza en sus jefes y pueden expresar lo que perciben de su cargo y las sugerencias para mejorar en el mismo, mientras que el 39% restante respondió no a favor lo que evidencia que existe el concepto de que la última palabra la tiene los directivos y no se escuchan sus propuestas lo cual evidencia descontento por el colaborador.

**Pregunta 10: ¿Conoce cuáles son los programas de compensación, incentivos y bienestar de la empresa, indique de cuál de estos ha sido favorecido?**

**Figura 11**

*Grafica de Resultado Pregunta 10- Encuesta Empleados*



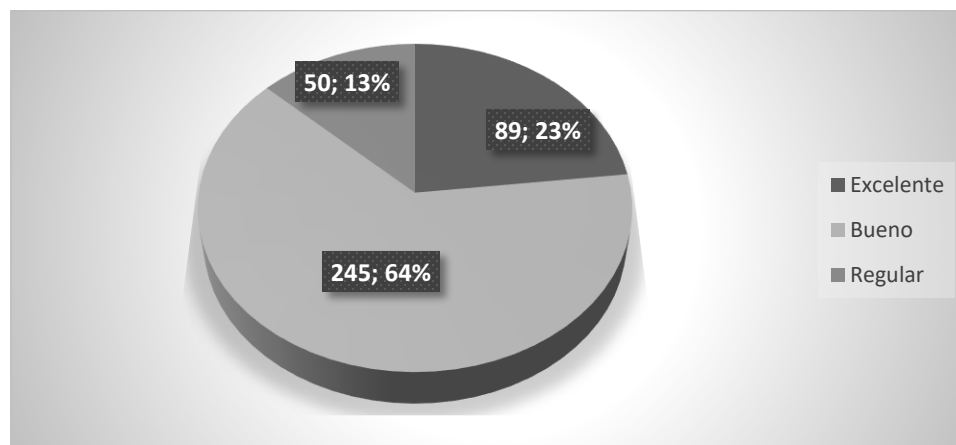
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Del grupo de 159 empleados encuestados, 80 respondieron SI, 69 respondieron que NO y 59 respondieron que NO SABEN. El 51% de los empleados respondió de forma afirmativa e indicó los beneficios de los cuales ha sido favorecido como son los bonos por productividad en venta. El 19% respondió de manera negativa, resultado que se equipara con el 37% de colaboradores que desconocen de que beneficios pueden ser vinculados. Es importante que el área de gestión humana divulgue los programas de incentivos, bienestar y estrategias de compensación la empresa.

**Pregunta 11: ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas, y el ambiente laboral de su puesto de trabajo? Justifique su respuesta.**

**Figura 12**

*Grafica de Resultado Pregunta 11- Encuesta Empleados*



Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Del grupo de 159 empleados encuestados, El 62% correspondiente a 99 colaboradores respondió de forma afirmativa y el 38% respondió de manera negativa correspondiente a 60 empleados. Al justificar sus respuestas algunos de los empleados expusieron las siguientes respuestas que se escogieron las más relevantes: Algunas instrucciones no son emitidas de forma clara y oportuna lo cual lleva a cometer errores dentro de la operación, En algunas áreas no existe claridad de los procesos ya que cada jefe de oficina toma sus determinaciones de acuerdo a su conveniencia, Tiempos de respuesta largo por el área de gestión humana para los requerimientos o necesidades del personal en algunas ocasiones no encuentran solución, solo se impone lo que consideren los directivos.

**Pregunta 12: ¿Según su criterio que oportunidades de mejora propone para el área de Gestión Humana de la Compañía?**

**Resultado:** Esta fue una pregunta de tipo abierto la cual permitió conocer la percepción de los empleados y escuchar las sugerencias para el mejoramiento, expondremos las respuestas más relevantes:

La Compañía debe brindar espacios de formación para todo el personal no solo operativos, sino el personal administrativo y comercial.

Implementar estrategias de compensación donde se involucren tanto al área operativa, comercial y administrativa.

Realizar retroalimentación de los procesos y funciones del cargo con el objetivo de subsanar errores operativos.

**Conclusiones encuestas Empleados**

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados es notable que parte de los trabajadores indicar no conocer el perfil del cargo, manual, reglamento y documentos relacionados con la labor que realiza, siendo este un punto de alerta por el colaborador puede estar realizando acciones que no van en conformidad con el proceso para el cual fue contratado. Se evidencia por parte del área de Gestión Humana cumple con los procesos de selección de personal, inducción en el momento de la contratación, pero el análisis de la respuesta concluye que aún existen huecos en el proceso y parte de los colaboradores presentan desconocimiento de información de los procesos que lleva a cabo en su cargo y lo que representa para la empresa.



El área de Gestión Humana debe procurar desarrollar un programa de capacitación para todo el personal no solo la parte operativa, sino también involucrar dentro de este proceso a las áreas administrativas y comerciales.

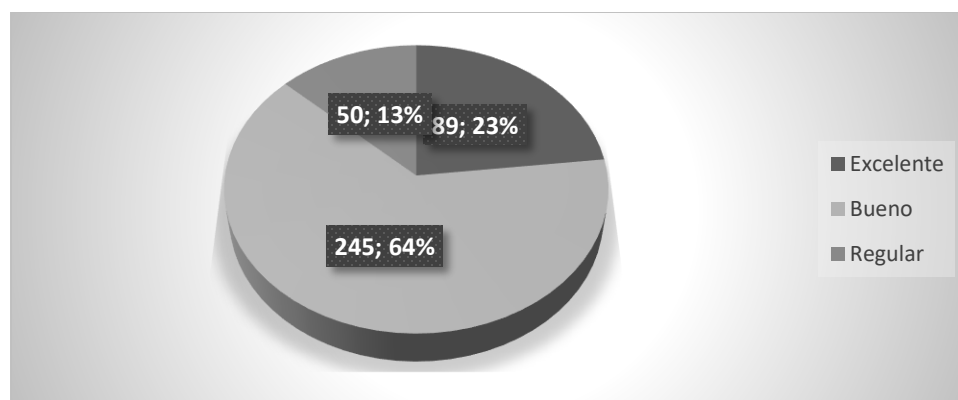
### Encuesta a Proveedores

Total Proveedores 30

**Pregunta 1: ¿Cómo califica la atención recibida por parte de los funcionarios del área de gestión humana?**

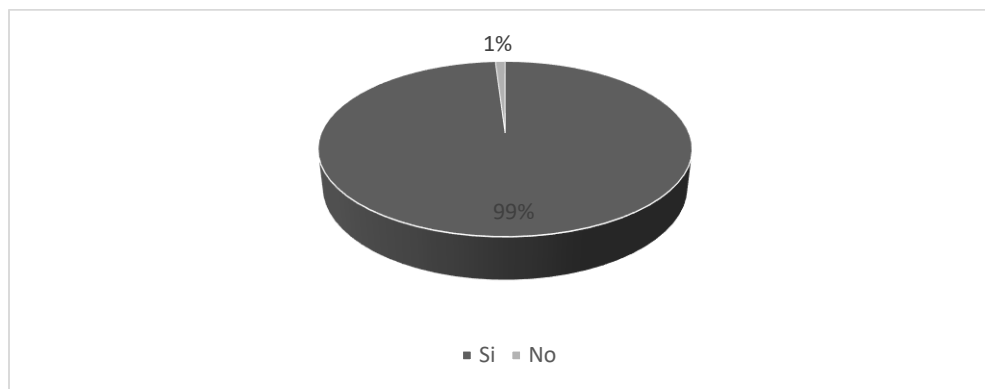
#### Figura 13

*Grafica de Resultado Pregunta 1- Encuesta Proveedores*



Fuente: Autoría Propia

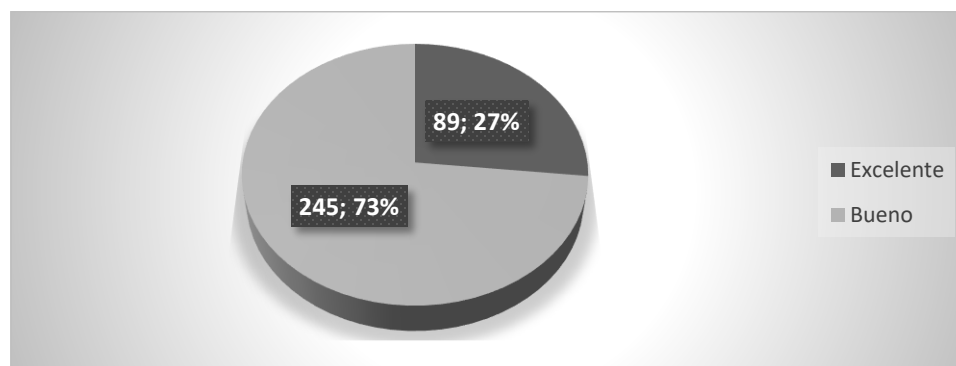
**Análisis:** De los 30 proveedores, un total de 25 consideran que recibieron una excelente atención, 4 que fue Buena y 1 considero que regular, la atención brindada por el personal es satisfactoria.

**Pregunta 2: ¿Es idóneo el personal que trabaja en esta empresa?****Figura 14***Grafica de Resultado Pregunta 2- Encuesta Proveedores*

Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** El 99% de los encuestados consideran que el personal con que cuenta la Compañía es idóneo ante los procesos que mantienen con este como proveedor.

**Pregunta 3: ¿Las solicitudes que se le realizan son entregadas de manera conforme a lo requeridos para el proceso de contratación por parte del personal a cargo de gestión humana?**

**Figura 15***Grafica de Resultado Pregunta 3- Encuesta Proveedores*

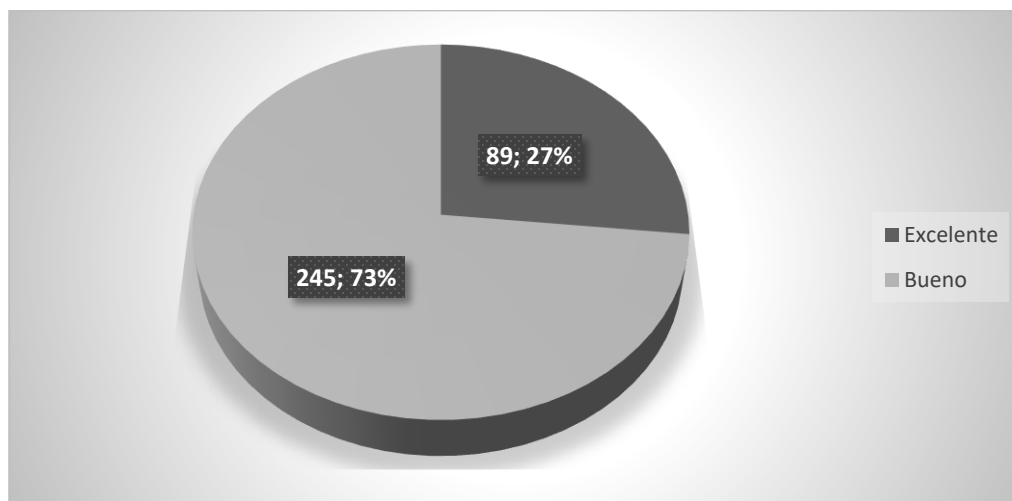
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** De los 30 proveedores, un total de 28 consideran que cumplen con lo requerido y 2 que respondieron que algunas ocasiones falta información, en este aspecto, aunque el porcentaje es menor es importante que se validen los procesos para no incurrir en errores.

**Pregunta 4: ¿Al momento de requerir el proceso de vinculación y contratación se envía a tiempo la información para vincular por parte del área de gestión humana?**

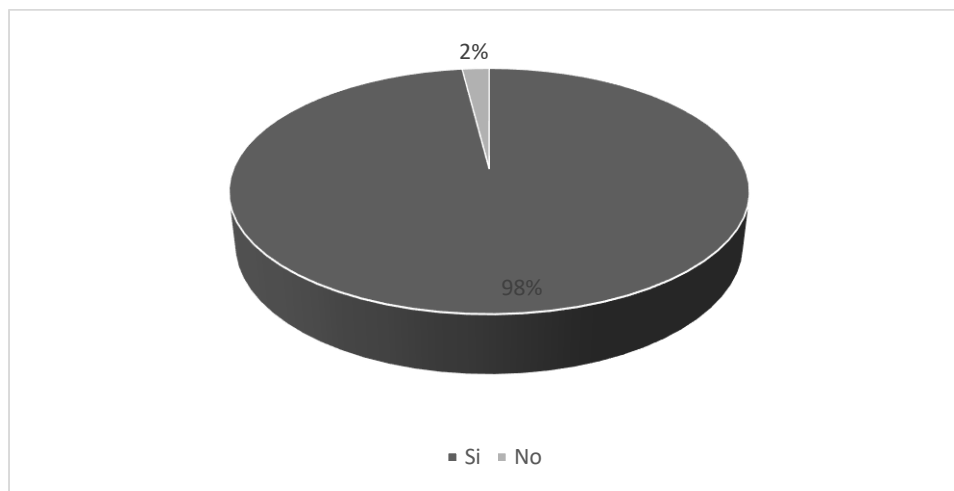
**Figura 16**

*Grafica de Resultado Pregunta 4- Encuesta Proveedores*



Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** De los 30 proveedores, un total de 27 consideran que cumplen con los tiempos acordados y 3 indicaron que en ocasiones se está a fuera de tiempo.

**Pregunta 5: ¿Percibe algún tipo de descontento laboral?****Figura 17***Grafica de Resultado Pregunta 5- Encuesta Proveedores*

Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** En el grupo de proveedores encuestados se manifestó un grado de 2% de conocimiento por descontento de los empleados que perciben los proveedores.

**Conclusión encuesta proveedores**

El nivel de percepción de los proveedores de la compañía en cuanto a los procesos que desarrolla el personal y con los cuales se mantiene una relación de contraprestación de acuerdo a las respuestas se puede concluir que: perciben que el personal con que tienen contacto es idóneo para el desarrollo de sus labores es decir que posee las aptitudes cognitivas y serviciales para el desempeño de sus labores alcanzando un buen desempeño.

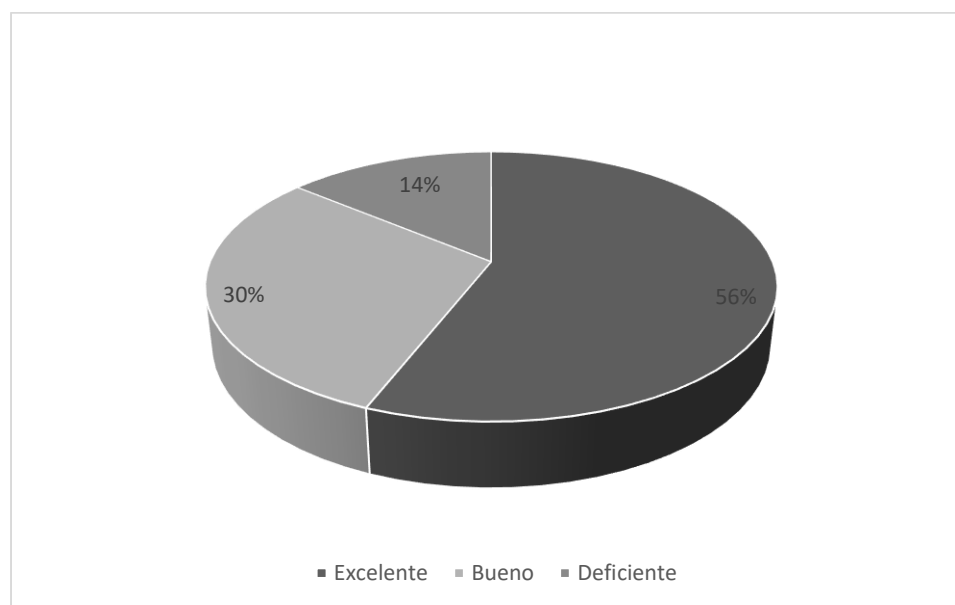
## Encuesta a Usuarios

Total Usuario: 258000 aproximadamente Muestra: 384

**Pregunta 1: ¿Cómo califica la atención y servicio brindado por los funcionarios de la empresa? (5 excelente, 3 bueno, 1 deficiente)**

### Figura 18

*Grafica de Resultado Pregunta 1- Encuesta Usuarios*



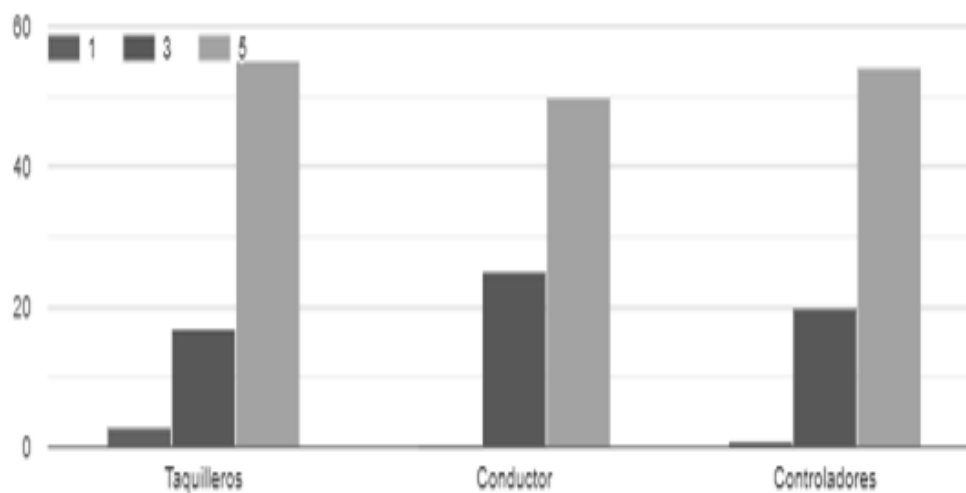
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Los usuarios califican el servicio en un 56% en excelente, un 30% en bueno y un 14% en deficiente.

**Pregunta 2: ¿Cómo califica la presentación de nuestros funcionarios? (5 excelente, 3 bueno, 1 deficiente)**

**Figura 19**

*Grafica de Resultado Pregunta 2- Encuesta Usuarios*



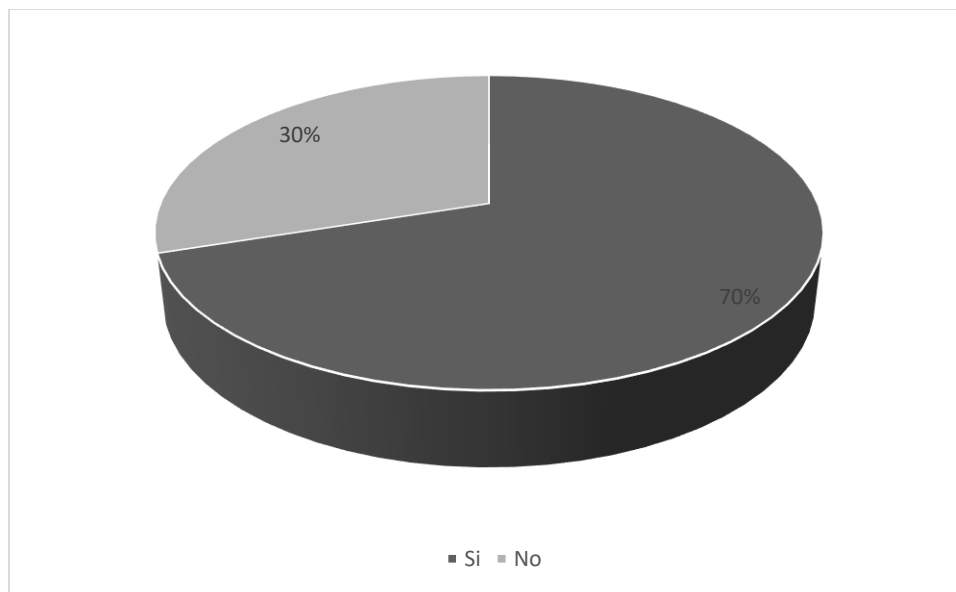
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** El 60% de los usuarios califican la presentación de nuestros funcionarios excelente (5), un 40% lo califican en bueno (3) y un 10% en malo (1).

**Pregunta 3: ¿Desde su percepción es idóneo el personal que trabaja en esta empresa?**

**Figura 20**

*Grafica de Resultado Pregunta 3- Encuesta Usuarios*



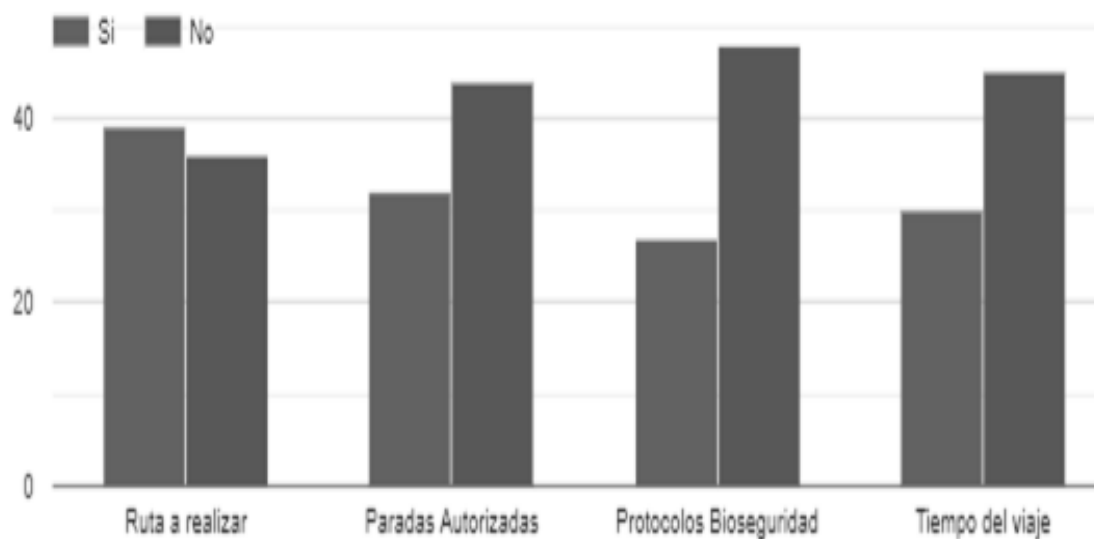
Fuente: Autoría Propia

**Análisis:** Para un 70% de los usuarios el personal que opera en la empresa es competente y un 30% manifiesta lo contrario.

**Pregunta 4: Señor(a) pasajero, el conductor previo al viaje informo sobre: Ruta a realizar, Paradas Autorizadas, Protocolos Bioseguridad, Tiempo del viaje. (5 excelente, 3 bueno, 1 deficiente)**

**Figura 21**

*Grafica de Resultado Pregunta 4- Encuesta Usuarios*



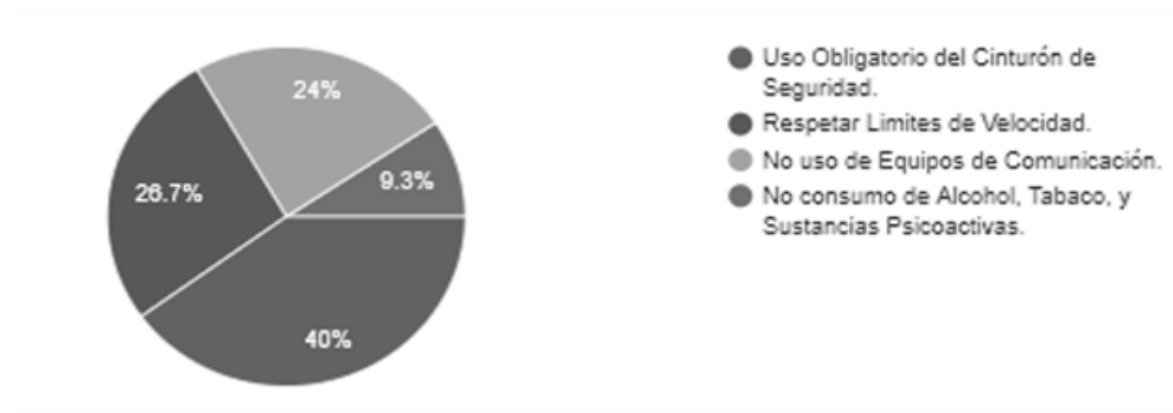
Fuente: Autoría Propia



**Pregunta 5: Considera que nuestro servicio cumple las políticas de Seguridad Vial acerca de: Uso Obligatorio del Cinturón de Seguridad., Respetar Límites de Velocidad., No uso de Equipos de Comunicación y No consumo de Alcohol, Tabaco, y Sustancias Psicoactivas.**

**Figura 22**

*Grafica de Resultado Pregunta 5- Encuesta Usuarios*



Fuente: Autoría Propia

### **Conclusiones Encuesta Usuarios**

La percepción de los usuarios demuestra que cuentan con un buen concepto de la calidad del servicio y atención que brinda la empresa en cuanto a la labor que realiza los colaboradores. No obstante es importante indicar algunas de las respuestas mostraron que existen procesos que no se están llevando a cabo de la mejor manera, como es el caso del cumplimiento de protocolos y divulgación de la información al usuario, en este aspecto se debe evaluar la labor de los funcionarios a cargo de este proceso realizando retroalimentación en el desarrollo de las funciones y estableciendo compromisos de cumplimiento ya que la omisión de estos aspectos deteriora la calidad del servicio que presta la Compañía.

## **Entrevistas**

Se dio utilidad al instrumento de Entrevista para profundizar la obtención de información que ahonde en los temas relevantes y que sea persistente en el propósito de la gestión que realiza el área de Gestión Humana, La entrevista fue aplicada a cuatro (04) funcionarios claves dentro de los procesos como son: El Gerente, Director Administrativo, Jefe Gestión Humana y Coordinador Gestión Humana

### **Preguntas y Respuestas Relevantes:**

#### **1. ¿Cuál es el proceso de contratación del personal?**

R/ La compañía cuenta con un procedimiento de selección y contratación del personal, el cual se gestiona de la siguiente manera de acuerdo a los cargos:

Conductores: Los interesados en el cargo de Conductor deben acreditar experiencia mínima de 3 años de los cuales 1 año debe ser en transporte de pasajeros por carretera intermunicipal (en vehículos similares al parque automotor de la compañía y 2 años en urbano o manejo de vehículos de carga).

Cuando se presenta una vacante para Conductor, se identifica el tipo de vehículo para el cual se va a seleccionar, de esta forma en proceso de reclutamiento se buscarán candidatos que hayan conducido este tipo de vehículos o similares.

Los conductores que se vinculen a la Compañía deben contar con su documentación vigente, y estar a paz y salvo por concepto de infracciones de tránsito y transporte o tener acuerdos de pago con una deuda inferior a un salario mínimo mensual legal y vigente con cuotas bajas que no superen el 50% del salario establecido para el cargo.

Deberán presentar los exámenes de pruebas técnicas de conducción y mecánica y pruebas de idoneidad teórica en conducción de vehículos. La prueba técnica de conducción y conocimientos en mecánica, así como la prueba de idoneidad teórica en la conducción de vehículos son de carácter eliminatorias, si el aspirante a conductor, no las aprueba, no podrá solicitar su repetición.

El proceso de selección de conductores podrá realizarse de manera simultánea con los trámites de vinculación de los vehículos a la empresa. Solo en el momento en que esté legalizado el ingreso del vehículo, la Jefatura de Gestión Humana, expedirá la orden para la realización de los exámenes médicos de ingreso.

Administrativos y Comerciales: Las ofertas de empleo serán publicadas a través de los centros de empleo tales como, Agencia Pública de Empleo SENA, Servicio público de empleo, Cajas de Compensación, entre otras.

Se estudian los currículos de los aspirantes al cargo ofertado para validar las competencias de acuerdo al cargo requerido. Los candidatos preseleccionados serán entrevistados por el director de Gestión Humana como primer filtro

Presentar exámenes de pruebas técnicas de idoneidad teórica, psicotécnicas, entre otros.

La persona Seleccionada posterior al análisis de los resultados se entrevistará con el Gerente General y/o Directora Administrativa y Jurídica.

Finalmente, si la persona es escogida se inicia el proceso respectivo de contratación.

## **2. ¿Cuáles son los criterios que la empresa tiene para seleccionar al personal?**

R/ Experiencia e idoneidad en el cargo requerido, condiciones físicas y mentales para asumir las funciones del cargo. Personal con valores y sentido de pertenencia.

**3. ¿Cada cuánto se realiza capacitación al personal?**

R/ La Compañía programa de manera anual capacitaciones relacionadas con la operativa correspondientes a seguridad vial, normas del sector transporte, entre otros temas.

Se coordina la divulgación sobre talleres comerciales y administrativos en pro de mantener capacitado al personal.

**4. ¿La empresa realiza procesos de entrenamiento antes del personal empezar a ejercer el cargo?**

R/ Se realiza un proceso de inducción al cargo donde se le explica la misión, visión, valores y políticas de la empresa. Se les explica las condiciones y funciones del cargo, se le da a conocer los manuales, reglamentos, formatos y herramientas relacionada con el cargo.

**5. ¿La empresa tiene en cuenta las sugerencias del cliente para mejorar el servicio al cliente?**

R/ Las sugerencias de los usuarios son la base para aplicar mejoramiento a los procesos dentro de la empresa.

**6. ¿Qué mecanismo utiliza la empresa para medir el rendimiento de los empleados?**

R/ Se realizan procesos de evaluación del desempeño laboral, validado su nivel productivo y compromiso por el trabajo. De forma trimestral se realizara a partir de las actividades realizadas un cálculo de indicadores de cumplimiento del cronograma, cobertura y la efectividad. A partir de este ejercicio se lleva a cabo un análisis de las tendencias y comportamientos de la población y su percepción frente al proceso para la definición de un plan de acción en miras a la consecución de los resultados esperados.

**7. ¿Cómo mide la empresa el nivel de satisfacción de los clientes?**

R/ por medio de encuestas de satisfacción al usuario dentro de las partes interesadas de la organización.

**8. ¿La empresa tiene algún programa de seguimiento para saber si los empleados se encuentran conforme en su lugar de trabajo?**

R/ Por medio de un estudio de satisfacción laboral realizado por un contratista aplicado al tema.

**9. ¿La empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus empleados?**

R/ La experiencia es contada dentro de los requisitos fundamentales para el cargo.

**10. ¿Qué estrategias implementa la empresa para promover el desarrollo del talento humano?**

R/ La calidad de vida se encuentra relacionada en gran medida con el nivel de formación de las personas, es por este motivo que la compañía se compromete por medio de convenio con la formación técnica profesional de los colaboradores y su núcleo familiar facilitando como puente de comunicación con las diversas cajas de compensación familiar y sus programas de educación para el trabajo y desarrollo humano. El colaborador que desee disfrutar de este beneficio deberá solicitar la información actualizada al departamento de Gestión Humana, donde será direccionado a la institución de compensación regional a la cual se encuentra inscrito donde será informado sobre los planes que ofrecen. De esta manera se establecen estrategias de promoción de cargo, motivación para cursar estudios profesionales.

### **Conclusiones de la Entrevistas a Directivos**

El cuerpo directivo de la Compañía refleja el compromiso adquirido a nivel operacional, en tal sentido considera que la empresa cuenta con procesos de Gestión Humana que los han venido adecuando a la medida de los requerimientos normativos. Es claro que todo no es perfecto y existen fallas en el proceso

## **Propuesta Diseño de Planificación del Talento Humano para la Compañía Libertador**

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas y la entrevista como medio para ahondar sobre los aspectos que pueden estar generando las deficiencias que se presentan en el área de Gestión Humana de la Compañía se propone implementar un Sistema de Administración por Objetivos (APO), por medio del cual la organización concentra en la búsqueda de estrategias y planes para el mejoramiento de sus procesos enfocándose en las metas misionales de la empresa. A continuación, se presenta la propuesta de diseño estratégica para planificación de Talento Humano dentro de la organización estudiada:

### **Planificar el Talento Humano**

Se debe identificar los objetivos de acuerdo al modelo de negocio, al respecto se puede mencionar que La Compañía Libertador cuenta con un direccionamiento estratégico definido de manera estructurada y un modelo de negocio fundamentado en la comodidad y seguridad para el viajero, la calidad de vida de los colaboradores y la rentabilidad para el afiliado.

Identificar los objetivos por área y conocer los requerimientos de las mismas, para tal efecto la organización debe concentrar sus esfuerzos en fortalecer su personal por lo cual los directivos en apoyo con el área de Gestión Humana deben programar mensuales con cada jefe de área para revisar las necesidades del personal y operativas.

### **Reclutamiento**

De acuerdo a los requerimientos de cada área y en consonancia con los objetivos propuestos se debe reclutar personal idóneo para cubrir las necesidades en poder cumplir con la operatividad de la organización. En este sentido se realizarán los debidos procesos como son: Publicación de la oferta laboral e Identificación de aspirantes destacados. Es importante indicar que de acuerdo a lo requerido siempre se debe tener en cuenta a empleados para promoción de

cargo de esta manera se genera un beneficio a los colaboradores y es una buena opción para plan carrera dentro de la organización.

### **Selección del Personal Idóneo**

El área de Gestión Humana debe llevar a cabo un estudio detallado de la hoja de vida de los aspirantes , realizar las pruebas especiales al cargo para determinar su experiencia y conocimiento, llevar a cabo entrevistas las cuales servirán con filtro decisorio dentro proceso, una vez se considere que la persona es preseleccionada se debe realizar una actividad muy importante la cual no se viene llevando a cabo en la organización de estudio como es La Visita Domiciliaria, en este espacio de tiempo se puede ir adelantando el proceso de exámenes médicos.

### **Inducción al Personal**

Se debe diseñar e implementar un proceso de Inducción estandarizado para toda la empresa enfocado al modelo de negocio que contemple aspectos como: presentación de la empresa, inducción al cargo por área, presentación física general de la empresa, de otros colaboradores según sus funciones y directivas según responsabilidades.

### **Contratación**

Dentro de este proceso se debe definir a que puestos se les debe dar contratación definida o indefinida. Realizar los procesos respectivos de acuerdo a la normatividad para legalizar el ingreso del colaborador.

### **Análisis de Cargos**

Es importante que se cuente con instrumentos para el análisis de cargo realizando un análisis ocupacional, crear y actualizar perfiles del cargo, crear y actualizar manuales de funciones y procesos.



## **Evaluación de desempeño**

Identificar los aspectos claves para la evaluación del cargo, diseñar la evaluación según el tipo del cargo, definir la periodicidad de proceso de evaluación del cargo, brindar retroalimentación y plan de acción de mejora.

## **Formación del Personal**

Esta actividad permite la mejora de la fuerza laboral, posiciona a la empresa frente a la competencia al contar con personal capacitados y se brinda un mejor servicio a los usuarios al contar con funcionarios idóneos y formados. Es así como el área de Gestión Humana debe identificar las necesidades de capacitación del personal de acuerdo a cada área de la organización. Diseñar programas de capacitación que involucren tanto al personal operativo como al administrativo. Incentiva a la capacitación continua de los trabajadores como un plan carrera para su profesionalización motivándolos a continuar sus estudios.

**Entrenar y desarrollo del Personal:** Crear un programa de promoción laboral o asensos en todas las áreas de acuerdo al desempeño en las metas corporativas.

**Comunicación asertiva:** establecer mecanismos de divulgación de actualizaciones a instrucciones para el desarrollo operativo lo anterior para que todos lo colaboradores manejen un mismo idioma corporativo e identifiquen las políticas de la organización en pro de la calidad del servicio.

**Bienestar Laboral:** Es importante que la organización realice mantenimiento y adecuación a cada una de las oficinas para que sus colaboradores cuenten con espacios adecuados para su labor, en el caso del personal operativo como los conductores se debe velar porque su equipo de trabajo este adecuado y seguridad. Brindar medidas de higiene y seguridad salud en el trabajo de acuerdo a la normatividad vigente en tal sentido es importante diseñar un plan de

prevención de enfermedades profesionales y recibir asesoría de la ARL para programa de prevención.

**Motivación e incentivos:** Realizar actividades que motiven al colaborador en las cuales si es posible se involucre a su familia ya que es el eje central de su motivación.

**Salario y Compensación:** El área de Gestión Humana debe establecer una escala salarial de acuerdo a los cargos, en la que se valore el crecimiento bajo las metas corporativas y se genere compensaciones adicionales por el desempeño.

**Auditoria del talento Humano:** Es indispensable crear un sistema de control e identificación de falencias en el área de Gestión Humana, identificando los reportes por medio de los comentarios del personal dejados en el buzón de sugerencias y realizando encuestas de satisfacción de las partes interesadas.

## Conclusiones

Al contextualizar sobre la Planificación Estratégica del Talento Humano se pudo entender la importancia dentro una organización, teniendo en cuenta que es una herramienta para establecer canales de intervención ante la función de gestión del Talento Humano. Esta valiosa herramienta permite implementar políticas y programas para el mejoramiento de los procesos ejecutados en el área de gestión humana. Es así, que por medio de diagnóstico realizado al área de Gestión Humana de la Compañía Libertador S.A. se buscó diagnosticar las posibles fallas que se presentan en la gestión del área de Talento Humano para poder plantear un diseño estratégico de planeación del Talento Humano en pro del mejoramiento de los procesos internos de la empresa enfocados desde esta área y de igual manera que sirva como base para el mejoramiento productivo de la Compañía.

El desarrollo de las encuestas implementadas como parte del diagnóstico realizado mostros las falencias que se presentan en el área de gestión humana durante el proceso de inducción al personal. La organización cuenta con un proceso de selección y contratación adecuada, sin embargo, un porcentaje de colaboradores manifiestan desconocer o no tener claridad completa sobre aspectos claves para su cargo como es su perfil, manual de funciones, su posición en el organigrama de la empresa, entre otros aspectos.

Es notable en algunos aspectos el incumplimiento u omisión de instrucciones por parte del personal operativo, el cual tiene el deber de informar al cliente sobre las condiciones del servicio y al momento de su cubrimiento no lo hacen y esto hace que se cometan errores que opacan la imagen de la empresa.

Los directivos son conscientes que se deben establecer estrategias para el mejoramiento de las falencias expuestas y están encarados a buscar estrategias de mejora dentro del proceso. A

su vez se evidencio la necesidad de desarrollar un programa de capacitación para todo el personal no solo la parte operativa, sino también involucrar dentro de este proceso a las áreas administrativas y comerciales. Estableciendo programas de formación para mejorar las competencias de forma individual y grupal para obtener resultados favorables para el rendimiento operativo de la Compañía.

## **Recomendaciones**

De acuerdo al diagnóstico realizado se puede exponer una serie de recomendaciones que pueden ahondar para el mejoramiento del proceso que realiza el área de Gestión Humana de la Compañía y las cuales forman parte del esquema apropiado para la planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano, entre las cuales se presentan:

Ante las falencias encontradas en el diagnóstico sobre los procedimientos de área de talento humano es importante plantear estrategias aplicables al seguimiento de cada una de las actividades realizadas comenzando con el proceso de selección, contratación e inducción hasta llegar al manejo y divulgación de la información.

El análisis de cargos, la evaluación de desempeño, el proceso formativo por medio de las capacitaciones y el plan de enfoque de carrera son los procesos deben enfocar sus estrategias, pero aún más al proceso de evaluación de desempeño que por medio de este se quiere basar la clasificación de personal en capacidades, así habrá al momento de selección o evaluar al personal se tendrá en cuenta un personal homogéneo y será más fácil realizar reemplazos cuando se presente rotación de personal. Por lo anterior se recomienda realizar controles periódicos y retroalimentación al grupo de colaboradores. Lo anterior con el objetivo de establecer lecciones aprendidas de las fallas encontradas en los procesos que se llevan a cabo.

## Referencias Bibliográficas

Autores mexicanos más representativos y el enfoque crítico para el estudio de la administración,

(n.d.). Sitio web: unam.mx

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon1.pdf>

Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1998). Métodos de Investigación en Psicopedagogía.

Madrid: McGraw-Hill. Sitio web:

<https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2301>

Campo, J. (2016), “Diseño de un modelo de gestión administrativa para la Cooperativa de

Transporte Flota “Anteña”, utilizando herramientas modernas para mejorar los índices de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de transporte”. Sitio web:

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7623/2/04%20IND%20062%20ARTICULO.pdf>

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las

Organizaciones. McGraw-Hill. Sitio web: <http://www.ebooks7>

[24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344](http://24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344)

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Sitio web:

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato->

[Talento%20humano%203ra%20ed.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf)

Dessler y Varela, (2011). Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano Sitio

web: <https://www.auditorlider.com/wp->

[content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-](https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf)

[Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf](https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf)

Fernández Arena José, Procesos Administrativos 2ª Edición, Editorial Diana.

Ibarra, L. (2016). Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria. Proyecto de Investigación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. Sitio web: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>

Navarrete, G y Guerrero, A. (2017). Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Organizacional de la empresa Arthroscare S.A. Trabajo de Titulación de la Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Sitio web: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/20174>.

Robins & Coulter, (2008). Administración. Sitio web: <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>

Serna (2005), La Planeación Estratégica y La Gestión del Conocimiento, Conceptos

Fundamentales. Sitio web:

<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7985/MarcoTe%C3%B3rico.pdf?s>

## Anexos

### Anexo A. Cuestionario Instrumentos de Recolección de Datos Encuesta a Empleados:

1. ¿En la empresa se ejecutan procesos de selección e ingreso de personal? Por favor enuncie cuales les fueron aplicados para su ingreso.
2. ¿Al momento de su contratación recibió inducción? Enuncie los temas expuestos:
3. ¿Conoce el perfil de su cargo con la descripción de las funciones de su puesto de trabajo para el cual fue contratado?
4. ¿El área de Gestión Humana de la empresa le ha proporcionado reglamentos, manuales, formatos, o documentos relacionados con su cargo para el desarrollo de sus funciones?
5. ¿En su ingreso a la le fue dado a conocer el Organigrama y sabe usted de que área hace parte su cargo?
6. ¿Conoce la visión y misión de la empresa?
7. ¿Además del proceso de inducción, ha recibido otro tipo de capacitaciones?
8. ¿Qué nivel de estudios posee?
9. ¿La empresa le brinda la oportunidad de presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?
10. ¿Conoce cuáles son los programas de compensación, incentivos y bienestar de la empresa, indique de cuál de estos ha sido favorecido?
11. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas, y el ambiente laboral de su puesto de trabajo? Justifique su respuesta
12. ¿Según su criterio que oportunidades de mejora propone para el área de Gestión Humana de la Compañía?



**Anexo B. Cuestionario Instrumentos de Recolección de Datos Encuesta a Proveedores**

1. ¿Cómo califica la atención recibida por parte de los funcionarios del área de gestión humana?
2. ¿Es idóneo el personal que trabaja en esta empresa?
3. ¿Las solicitudes que se le realizan son entregadas de manera conforme a lo requeridos para el proceso de contratación por parte del personal a cargo de gestión humana?
4. ¿Al momento de requerir el proceso de vinculación y contratación se envía a tiempo la información para vincular por parte del área de gestión humana?
5. ¿Percibe algún tipo de descontento laboral?

Fuente: Autoría Propia

**Anexo C. Cuestionario Instrumentos de Recolección de Datos Encuesta a Usuarios**

1. ¿Cómo califica la atención y servicio brindado por los funcionarios de la empresa? (5 excelente, 3 bueno, 1 deficiente)
2. ¿Cómo califica la presentación de nuestros funcionarios? (5 excelente, 3 bueno, 1 deficiente).
3. ¿Desde su percepción es idóneo el personal que trabaja en esta empresa?
4. Señor(a) pasajero, el conductor previo al viaje informo sobre: Ruta a realizar, Paradas Autorizadas, Protocolos Bioseguridad, Tiempo del viaje. (5 excelente, 3 bueno, 1 deficiente)
5. Considera que nuestro servicio cumple las políticas de Seguridad Vial acerca de: Uso Obligatorio del Cinturón de Seguridad., Respetar Límites de Velocidad., No uso de Equipos de Comunicación y No consumo de Alcohol, Tabaco, y Sustancias Psicoactivas.

Fuente: Autoría Propia

**Anexo D. Cuestionario Instrumentos de Recolección de Datos Entrevistas a Directivos**

1. ¿Cuál es el proceso de contratación del personal?
2. ¿Cuáles son los criterios que la empresa tiene para seleccionar al personal?
3. ¿Cada cuánto se realiza capacitación al personal?
4. ¿La empresa realiza procesos de entrenamiento antes del personal empezar a ejercer el cargo?
5. ¿La empresa tiene en cuenta las sugerencias del cliente para mejorar el servicio al cliente?
6. ¿Qué mecanismo utiliza la empresa para medir el rendimiento de los empleados?
7. ¿Cómo mide la empresa el nivel de satisfacción de los clientes?
8. ¿La empresa tiene algún programa de seguimiento para saber si los empleados se encuentran conforme en su lugar de trabajo?
9. ¿La empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus empleados?
10. ¿Qué estrategias implementa la empresa para promover el desarrollo del talento humano?

Fuente: Autoría Propia

## Anexo E

### Matriz legal

<b>Nombre de la empresa</b>		Compañía Libertador S.A. “Colibertador S.A.”					
<b>Fecha de Elaboración</b>		12 de abril de 2022					
<b>Responsable de la elaboración</b>		Grupo 101007					
Año	Nombre	Expediente	Aspecto que regula	Área de aplicación	Artículos, párrafos, numerales	Área / Sector	Evidencia de cumplimiento
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Hacer cumplir a los trabajadores las obligaciones de Salud Ocupacional (HOY SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO) que les correspondan, Proveer y mantener el medio ambiente ocupacional en adecuadas condiciones de higiene y seguridad, Suministrar instrucción adecuada a los trabajadores antes de que se inicie cualquier ocupación, sobre los riesgos y peligros que puedan afectarles, y sobre la forma, métodos y sistemas que deban observarse para prevenirlos o evitarlos	ART. 2	Empleador	Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo con todos sus componentes, brindar a los trabajadores la respectiva inducción del cargo que desempeñaran evidenciando en ella los posibles riesgos a los que estarán expuestos.

1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Utilizar y mantener adecuadamente las instalaciones de la Empresa, los elementos de trabajo, los dispositivos para control de riesgos y los equipos de protección personal que el patrono suministre, y conservar el orden y aseo en los lugares de trabajo. Dar aviso inmediato a sus superiores sobre la existencia de condiciones defectuosas, o fallas en las instalaciones, maquinarias, procesos y operaciones de trabajo, y sistemas de control de riesgos, No introducir bebidas u otras substancias no autorizadas en los lugares o centros de trabajo ni presentarse en los mismos bajo los efectos de sustancias embriagantes, estupefacientes o alucinógenas; y comportarse en forma responsable y sería en la ejecución de sus labores.	ART. 3	Trabajador	Reporte de Actos inseguros, entrega y reposición de elementos de protección personal, política de prevención de consumo de alcohol y sustancias psicoactivas, se realiza pruebas aleatorias de consumo de drogas y pruebas de alcoholimetría diarias en terminales de transporte a conductores previo despacho del vehículo asignado.
------	---	--	--	---	--------	------------	--

1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Todas las edificaciones y estructuras de trabajo deben estar construidas de forma segura para evitar el riesgo de desplome, garantizando la seguridad y salud en el trabajo, siempre que los elementos que la componen estén de acuerdo a la reglamentación vigente; disponiendo de un espacio cómodo y de fácil acceso, con iluminación acorde a las tareas que se realizan y asegurando la ventilación necesaria para mantener el aire limpio y fresco, los espacios de trabajo tendrán las dimensiones necesarias de acuerdo a la cantidad de trabajadores., las paredes serán protegidas y pintadas en tonos claros, siendo sometidos a un proceso de mantenimiento, los corredores tendrán el ancho suficiente teniendo en cuenta la cantidad de trabajadores. Todo lugar de trabajo tendrá una altura mínima de 1.8 metros con la cantidad suficiente de puertas y escaleras.	4,5,6,7,8,10,11,12,13,14	Dirección administrativa- Dirección de seguridad y salud en el trabajo	La infraestructura física donde funciona la compañía se vigilan mediante el cumplimiento del programa de mantenimiento de infraestructura.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	El agua para consumo debe ser potable y libre de contaminaciones.	23	Dirección administrativa- Dirección de seguridad y salud en el trabajo	Recomendaciones sobre el uso del agua y suministro de botellones de agua adquiridos a empresas legalmente constituidas.

1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Todos los sitios de trabajo deberán Mantenerse en buenas condiciones de higiene, no se permite acumulación de polvo, no se permite el barrido de las operaciones de limpieza del suelo que produzca polvo.	29, 30	Empleador - Trabajador	Servicios de aseo
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	la limpieza de la sala se efectuara fuera de las horas de trabajo, evitando la acumulación de materias susceptibles de descomposición y evitando la procreación de roedores e insectos.	33,34	Empleador	Programa de fumigación para evitar la propagación de insectos, mediante fumigaciones efectivas tanto a puestos de trabajo físico como a vehículos con sus respectivos controles de químico y ficha técnica de producto, a su vez obteniendo el certificado para estos efectos.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Las sillas a disposición de los trabajadores, serán las suficientes para los puestos de trabajo, serán instaladas de tal manera que el personal realice sus tareas sentado, cómodos y que se evite la fatiga en el trabajo.	37	Empleador	Se cuenta con un programa de inspección de puestos de trabajo dentro del cual se garantiza que las sillas tengan condiciones de ergonomía garantizando el mantenimiento y reposición de las que no se encuentren aptas.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Todos los desperdicios y basuras se deberán recolectar en recipientes que permanezcan tapados; se evitará la recolección o acumulación de desperdicios susceptibles de descomposición, que puedan ser nocivos para la salud de los trabajadores, La evacuación y eliminación de estos residuos se efectuará por procedimientos adecuados y previo tratamiento de los mismos de	38,39	Empleador - Empleados	programas de aseo, programa piensa verde

				acuerdo a las disposiciones higiénico-sanitarias vigentes			
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	los trabajadores deberán estar protegidos de corrientes de aire y cambios bruscos de temperatura,	64	Empleador	Adecuaciones físicas, implementación de sistema de ventilación con ventanas y aires acondicionados.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Todos los lugares de trabajo tendrán iluminación adecuada, pudiendo ser esta artificial o natural.	79	Empleador	Ubicación de lámparas suficientes para los puestos de trabajo, iluminación con la ventanearía para acceso de luz natural.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	todas las instalaciones y equipos eléctricos estarán dispuestos de tal manera que eviten los riesgos de contacto accidental,	121	Empleador	control de riesgo eléctrico y su identificación en la matriz de identificación de peligros
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	A todos los trabajadores se les suministrara ropa de trabajo adecuada según el riesgo a los que estén expuestos.	170,176	Empleador	Mediante la entrega de dotación periódica.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Todo establecimiento de trabajo deberá contar con extinguidores de acuerdo a la clase de riesgo.	220	Empleador	Colocación de extintores idóneos y señalizaciones para evacuación.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Los establecimientos de trabajos deberán tener una brigada de incendio, con personal voluntario y debidamente entrenado.	223	Empleador	la compañía cuenta con una brigada de emergencias preparada y dotada de los elementos necesarios tanto internos como físicos para la atención de cualquier eventualidad, igualmente se cuenta con alarmas y se ha realizado simulacro

1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Todo trabajador está en la obligación de informar los desperfectos o deficiencias que descubra en una máquina.	271	Empleador	Se indicó a los trabajadores que deben hacer los reportes de las condiciones de trabajo inseguras de forma inmediata y por escrito a su jefe inmediato, a la dirección de gestión humana.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	los patronos están en la obligación de suministrar a sus trabajadores herramientas adecuadas para cada tipo de trabajo y darles entrenamiento e instrucción para uso en forma correcta.	356	Empleador	Inducción al puesto de trabajo, entrega de manual por competencias para el cargo específico, entrega y reposición de elementos de protección.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Las mujeres embarazadas no podrán realizar trabajos que demanden levantar peso, o para los trabajos que demanden equilibrio o demasiado esfuerzo.	700	Empleador	Desde la dirección de gestión humana se ordena la debida reubicación de mujeres embarazadas en actividades de controladores.
1979	RESOLUCIÓN 2400 DE Mayo 22 de 1979.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	las empresas estarán en la obligación de proporcionar las mismas condiciones y oportunidades a las mujeres como a los hombres, que el empleador estará en la obligación de impartir instrucciones sobre la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, así como incluir en el comité de higiene y seguridad al personal femenino.	704,705,706	Empleador	La compañía garantiza la igualdad y la equidad de género.
2019	Resolución 0312 de 2019	Ministerio del Trabajo	Por la cual se modifican los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes.	Definición de estándares de conformidad con la cantidad de trabajadores	toda la norma	Seguridad y Salud en el Trabajo	Aplicación completa de todos los estándares.



1994	DECRETO LEY 1295 de 1994	Presidencia de la República	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales	<p>El origen determina a cargo de cual sistema general se imputarán los gastos que demande el tratamiento respectivo. El Gobierno Nacional reglamentará los procedimientos y términos dentro de los cuales se harán los reembolsos entre las administradoras de riesgos profesionales, las Entidades Promotoras de Salud y las instituciones prestadoras de servicios de salud. La institución prestadora de servicios de salud que atienda a un afiliado al sistema general de riesgos profesionales, deberá informar dentro de los 2 días hábiles siguientes a la ocurrencia del accidente de trabajo o al diagnóstico de la enfermedad profesional, a la entidad promotora de salud y a la entidad administradora de riesgos profesionales a las cuales aquel se encuentre afiliado</p>	6	EPS	Se da cumplimiento a las disposiciones legales con respecto al reconocimiento de las prestaciones económicas y existenciales.
------	--------------------------------	-----------------------------------	---	--	---	-----	---

2014	Resolución 1565	ministerio de transporte	Por la cual se expide la Guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vía	El líder de la organización, debe garantizar que sea informada, mediante los mecanismos que se consideren más adecuados, a todos los funcionarios o empleados de la entidad, organización, empresa, la existencia del Plan Estratégico de Seguridad Vial, sus lineamientos, acciones y mecanismos de medición, así como la evolución de sus resultados y planes de mejora.	2014	Resolución 1565	ministerio de transporte
2019	Resolución 2404 de 2019	Ministerio del Trabajo	Por medio de la cual adopta la Bateria de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los Factores Psicosociales y sus efectos en la población trabajadora, así como los protocolos específicos de intervención por sector.	Bateria de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los Factores Psicosociales y sus efectos en la población trabajadora, así como los protocolos específicos de intervención por sector.	Toda la Normal	2019	Resolución 2404 de 2019

---

Fuente: Autoría Propia