
Modelo Gestión de Talento Humano para las Empresas del Sector Transporte de Carga del
Municipio de Castilla la Nueva-Meta

Glenda Yaira Acuña Vanegas

Angi Julieth Garzón Pérez

Jazmín Yuleida Ruíz Téllez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2019

Modelo Gestión de Talento Humano para las Empresas del Sector Transporte de Carga del
Municipio de Castilla la Nueva-Meta

Glenda Yaira Acuña Vanegas

Angi Julieth Garzón Pérez

Jazmín Yuleida Ruíz Téllez

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Dra. María Elena Pérez Prieto

Co- Directora


Dra. Marilu Acurero

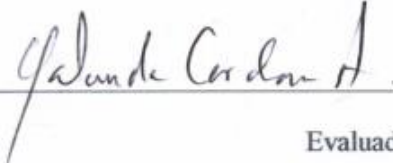
Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2019


Nota de Aceptación

APROBADO

4.7


Director


Evaluador 1


Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 27 de mayo de 2019.

A Dios, por permitirme alcanzar este sueño personal y profesional. Siendo el guía, dinamizador y protector permanente. A mi familia, por su apoyo y colaboración. A mi esposo e hijas, ellos son para mí, lo más importante en la vida, y por ello lo hago prácticamente todo.

Glenda Yaira Acuña Vanegas.

Al Todopoderoso, por darme la vida, esfuerzo, voluntad y sabiduría hasta alcanzar este sueño importante para mi vida profesional. A mis padres, por su apoyo, estímulo y comprensión.

Angi Julieth Garzón Pérez.

Al creador, por darme la sabiduría, hasta alcanzar dicha meta propuesta. A mi familia, por ser el motor y visión de la vida. Dios los bendiga.

Jazmín Yuleida Ruíz Téllez.

Agradecimientos

El presente trabajo fue posible gracias a la colaboración de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dra. María Elena Pérez Prieto, Directora de Proyecto.

Dr. Lucimio Levis Jiménez Paternina. Asesor.

A las empresas del sector transporte de carga, municipio de Castilla La Nueva, gracias por su apoyo y colaboración.

A los colaboradores de las empresas del sector transporte del municipio de Castilla La Nueva, por la colaboración en el trabajo de campo.

Bendiciones para todos.

Las autoras.

Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción	13
1. Descripción del Problema	15
1.1 Formulación del Problema.....	17
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo General.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificación	19
1.4 Delimitación.....	20
2. Marco Referencial.....	21
2.1 Antecedentes	21
2.2 Marco Teórico.....	27
2.2.1 Factor Humano en la Gerencia.	27
2.2.2 Escuela del Comportamiento Humano.	30
2.2.3 Desarrollo del Capital Humano.	32
2.2.4 Departamento de Recursos Humanos.	33
2.2.5 Recomendaciones en las Áreas de Administración, Gestión y Capital Humano.	35
2.2.6 Evaluación de Desempeño.....	36
2.2.7 Gestión del Talento Humano.	38
2.3 Marco Conceptual.....	39
3. Metodología.....	42
3.1 Enfoque de Investigación.....	42
3.2 Tipo de Investigación.....	42
3.3 Fuentes de Recolección de Información.....	42
3.4 Población.....	42
3.5 Muestra	43
4. Resultados	44
4.1 Caracterizar la Situación Actual de la Gestión del Talento Humano en las Empresas del Sector de Transporte de Carga del Municipio de Castilla La Nueva, Meta.....	44
4.1.1 Cuestionario a Colaboradores.....	44

4.2 Identificar las Actividades Específicas de la Gestión de Talento Humano para las Empresas del Sector de Transporte de Carga del Municipio de Castilla La Nueva, Meta	48
4.2.1 Cuestionario a Colaboradores.....	48
4.3 Determinar los Lineamientos Estratégicos que Requiere el Modelo de Gestión de Talento Humano para las Empresas del Sector de Transporte de Carga del Municipio de Castilla La Nueva, Meta	58
4.3.1 Matriz DOFA.....	59
4.3.2 Test de Observación Empresa Transportes Triturados y Triturados S.A.S.....	60
4.3.3 Test de Observación Empresa Servicios y Suministros Moracar S.A.S.....	60
4.3.4 Test de Observación Empresa Proyecarga S.A.S.....	61
4.3.5 Test de Observación empresa Transportes del Oriente de Colombia S.A.S.....	62
5. Propuesta Modelo Gestión de Talento Humano Mogeth.....	64
5.1 Introducción	65
5.2 Objetivos.....	65
5.2.1 Objetivo General.....	65
5.2.2 Objetivos Específicos.....	66
5.3 Propuesta.....	66
5.4 Conclusiones.....	68
6. Conclusiones	69
7. Recomendaciones	71
Referencias Bibliográficas	72
Apéndices.....	76

Lista de Figuras

Figura 1.	Comportamiento humano – enfoques.	30
Figura 2.	¿Tiene usted conocimiento sobre los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, valores corporativos)?	44
Figura 3.	¿Está satisfecho con el salario que devenga?.....	45
Figura 4.	¿Son tratados con respeto y cordialidad por la gerencia de la empresa?	46
Figura 5.	¿Cuenta con plan de higiene y seguridad laboral?.....	47
Figura 6.	¿La política de su empresa reconoce explícitamente al talento humano como un factor primordial?.....	48
Figura 7.	¿La empresa realiza actividades con el fin de mejorar e incrementar la productividad y competitividad	49
Figura 8.	¿Conoce el manual de funciones para su cargo?.....	50
Figura 9.	¿Existen sistemas de reconocimiento por el trabajo realizado?.....	51
Figura 10.	¿Existen sistemas de evaluación de desempeño laboral?.....	52
Figura 11.	¿La empresa tiene una política de bienestar?.....	53
Figura 12.	Actividades específicas de la gestión de talento humano.	55
Figura 13.	Actividades de gestión humana.....	56
Figura 14.	Establecimiento de objetivos.	58
Figura 15.	Lineamientos estratégicos.	63
Figura 16.	Propuesta Modelo Gestión de Talento Humano Mogeth.	64
Figura 17.	Modelo gestión de talento humano Mogeth.....	64

Lista de Tablas

Tabla 1. Aspectos del capital humano.....	29
Tabla 2. Características empresas del sector transporte de carga del municipio de Castilla la Nueva.....	42

Lista de Apéndices

Apéndice A. Registro fotográficos trabajo de campo sector transporte municipio de Castilla La Nueva.	77
Apéndice B. Formato de encuesta a colaboradores.....	81
Apéndice C. Test de observación empresas sector transporte del municipio de Castilla La Nueva, Meta.	84

Resumen

Lograr establecer un modelo de gestión de talento humano para las empresas sector transporte de carga en el municipio de Castilla la Nueva Departamento del Meta; con llevo a identificar la problemática relacionado con la carencia del departamento de gestión de talento humano; baja capacidad organizativa, poca calificación del personal y su respectiva evaluación del mismo. La metodología aplicada presentó un enfoque cuantitativo y estudio descriptivo. La población correspondió al sector transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, conformada por cuatro empresas (Servicios y Suministros Moracar S.A.S, Transportes Triturados y Triturados S.A.S., Transporte del Oriente de Colombia S.A.S y Proyecarga S.A.S); posteriormente se evidencian los resultados obtenidos luego de la investigación con su respectivo análisis y finalmente se darán las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: gestión del talento humano, sector transporte municipio de Castilla La Nueva, motivación, productividad.

Abstract

To establish management model of human talent for business sector transport cargo in the municipality of Castile the new Department of Meta; with led to identify the problems related to the lack of human talent management Department; low organizational capacity, low qualification of the staff and their respective assessment of the same. The methodology introduced a quantitative approach and descriptive study. The population corresponded to the transport sector in charge of the municipality's new La Castilla, comprised four companies (Servicios y Suministros Moracar S.A.S, Transportes Triturados y Triturados S.A.S., Transporte del Oriente de Colombia S.A.S y Proyecarga S.A.S). Afterwards, the results obtained after the investigation with its respective analysis will be evidenced and finally the conclusions and recommendations will be given.

Key words: management of human talent, municipality of new La Castilla, motivation, productivity transport sector.

Introducción

Mediante el modelo de gestión del talento humano, se busca generar valor y capacidad de respuesta a las cambiantes exigencias de las empresas del sector transporte, el mercado y el entorno; teniendo en cuenta la relevancia que se le da al talento como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficios de sí mismo y del entorno. Al igual facilitando el proceso de construcción, validación y afinamiento del modelo de gestión del talento humano, con respecto a la comprensión de alineamiento de estrategias empresariales con la revisión de políticas, estructura, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información que soportan los servicios.

En el presente proyecto, su estructura contempla y presenta detalladamente los aspectos que se investigaron y que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. Presenta preliminares que anteceden al cuerpo del trabajo, resumen y abstract, seguido de la introducción.

Posteriormente se lleva a cabo la descripción del problema que hace referencia al fenómeno que dio origen a la investigación; culminando con la formulación del problema. En la justificación se demuestra la importancia de resolver el problema; se formulan los objetivos teniendo en cuenta las acciones que se realizaron para resolver el problema formulado (general y específico).

Se indica dentro de los marcos de la referencia, el conjunto de conocimiento, variables conceptos, teorías desarrolladas por diversos investigadores que versan sobre la temática abordada y enmarcadas en un contexto científico y operativo. Incluye el marco teórico que refiere a la identificación de teorías; antecedentes que sirven de aportes para la solución del problemas y objetivos propuestos.

Se lleva a cabo el diseño de la metodología, lo cual tuvo como propósito establecer los pasos requeridos para la investigación, para lo cual se diseñó detalladamente las estrategias y

actividades que dieron respuesta a los objetivos planteados. Los resultados con llevaron al desarrollo de cada uno de los objetivos con su respectivo análisis e interpretación e incluye la matriz Dofa.

Finalmente se establece las conclusiones, que refieren a la presentación del contenido, seguido de recomendaciones pertinentes, bibliografía y anexos complementarios.

1. Descripción del Problema

No todas las organizaciones tienen presente la importancia que tiene los recursos humanos en el desarrollo y evolución de las mismas; en la mayoría de los casos las empresas en cabeza de directivos o líderes enfocan todas sus estrategias de progreso productivas a la explotación de los recursos físicos o tecnológicos como prioridad para lograr el desarrollo de estrategias que impulsen las organizaciones al éxito; dejando a un lado el talento humano, bien sea al personal de staff o a aquellos que intervienen en las labores operativas o de servicio dentro de la organización (personal flotante, clientes, proveedores, socios estratégicos, entre otros), sin tomarlos en cuenta, siendo estos parte fundamental para lograr alcanzar los objetivos y metas planteadas por las organizaciones.

El departamento de talento humano de una empresa debe tener un papel relevante; pues este no solo se encarga de proveer el capital humano a la organización, sino que además es el responsable de mantener y desarrollar al máximo las capacidades productivas de los equipos de trabajo. Su función no solo es la selección, reclutamiento e incorporación de personal a la organización, también debe velar por el bienestar de los colaboradores en sus entornos laborales; capacitándolos, motivándolos y otorgándoles todas las herramientas necesarias para mejorar su desempeño laboral.

No sobra indicar que la constante evolución del mundo empresarial exige que un buen administrador bien organizado y conocedor de las necesidades y el comportamiento de su personal, debe tener claro que para conseguir que los trabajadores ofrezcan su máxima dedicación, motivación y productividad; se debe establecer una estructura organizacional que le permita una gestión caracterizada por el talento humano comprometido, buscando el mejoramiento continuo y que considere las interacciones con toda las áreas funcionales.

Es importante indicar, que las empresas del sector transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, en el departamento del Meta; no poseen un modelo de gestión del talento humano; así mismo, excesiva concentración de funciones y estrategia propias de la gestión

gerencial. Aspectos que limitan el desarrollo de las operacionalidades en forma armónica y dinámica; que conlleve a un desempeño en cada uno de los cargos asignados eficaz y eficientemente.

Las causas anteriormente mencionadas traen como consecuencia: dificultades en la organización del talento humano; pues la carencia del modelo de gestión afecta significativamente las relaciones laborales generando ambientes inadecuados y por ende constituyendo limitaciones al interior de la áreas de gestión o funcionales; si se tiene en cuenta que los colaboradores frecuentemente no tienen claro sus funciones, se presenta desmotivación y desorden por la falta de un modelo que reconozca las aptitudes del personal, genere mayor rendimiento laboral, productividad y competitividad, así mismo, estimule las habilidades y destrezas del talento humano.

Por otra parte, se hace necesario que las empresas del sector transporte de carga en el municipio de Castilla La Nueva, establezcan dentro de la gestión del recurso humano una administración con miras a aprovechar las competencias del personal y así alcanzar la competitividad empresarial, es decir, la administración y gestión del recurso humano, debe poseer particularidades tales como: creatividad, proactividad, sentimientos y valores, habilidades y destrezas, capacidades, actitudes, entre otros (Arciniegas, 2018, p. 1). Por consiguiente, la importancia de la gestión del talento humano radica en la optimización de los recursos (administrativos, humanos, financieros, tecnológicos, materiales o físicos), así mismo, en la competitividad que puede genera el factor humano y en la manera que puede influir en el mejoramiento del clima organizacional; con miras a una mayor productividad, eficacia, eficiencia, efectividad y calidad, y así producir y satisfacer las necesidades humanas (Münch, 2005).

Finalmente, una óptima selección de personal y un adecuado desempeño del recurso humano son esenciales cuando se trata de permanecer en el tiempo, sobre la base del incremento de los niveles de competitividad, considerando un funcionamiento óptimo, eficaz y eficiente; dada las exigencias del mundo actual. Por lo tanto, estar conscientes de la importancia que

reviste el proceso de reclutamiento y selección del personal, al considerar la fuerza laboral como el pilar fundamental en la gestión, que finalmente permite alcanzar los objetivos propuestos por la organización, teniendo claro y reconociendo las diversas capacidades o habilidades de toda persona que ocupa un cargo dentro de una organización (Bohlander, Shell y Sherman, 2001).

La confianza siempre ha estado presente en todo tipo de interacciones organizacionales y empresariales, por lo que todas las decisiones que se deben tomar dentro de una empresa implican confiar en otros y en un mundo complejo esto es primordial. En la actualidad a las empresas se les exige actuar rápidamente para poder mantenerse competitivas, lo que significa contar con empleados autónomos con capacidad de tomar decisiones confiables, capaces de innovar y enfrentar los cambios.

1.1 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un modelo de gestión de talento humano para las empresas del sector de transporte de carga, del municipio de Castilla la Nueva, Meta?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión del talento humano para las empresas del sector de transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, Meta.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- a) Caracterizar la situación actual de la gestión del talento humano en las empresas del sector de transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, Meta.
- b) Identificar las actividades específicas de la gestión de talento humano para las empresas del sector de transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, Meta.

-
- c) Determinar los lineamientos estratégicos que requiere el modelo de gestión de talento humano para las empresas del sector de transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, Meta.

1.3 Justificación

Desde el punto de vista teórico, el proyecto busca, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de gestión del talento humano, mejoramiento continuo, competitividad, calidad en la prestación de servicios, eficiencia de los recursos y su impacto sobre el entorno económico y social; logrando con ello encontrar explicaciones a situaciones internas como del entorno, que pueden afectar a las empresas del sector transporte de carga. Lo anterior permitirá verificar diferentes conceptos administrativos y de gestión del talento humano dentro de la realidad que se presenta en cada una de ellas.

Desde el punto de vista metodológica, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se acudió al empleo de técnicas de investigación como la encuesta, test de observación y registros fotográficos. Donde se identificaron procesos de vinculación de personal, productividad, calidad, aspectos corporativos, manual de funciones, sistemas de reconocimiento, satisfacción salarial, desempeño laboral, relaciones laborales, entre otros.

Desde el punto de vista práctico, y con base en los objetivos propuestos, se espera que su resultado permita encontrar alternativas de solución a la problemática evidenciada, que incide en los resultados de las empresas del sector transporte de carga.

Desde el punto de vista social, lograr un mayor posicionamiento e imagen empresarial dentro del sector y mercado, con miras al mejoramiento de la calidad del servicio y una gestión del talento humano que posibilite nuevas alternativas y soluciones, exigiendo a convertirse en personas más productivas y competitivas, dinámicas y armónicas, eficaces y eficientes.

El trabajo beneficia a las empresas del sector transporte de carga, si se tiene en cuenta que las personas toman cada vez más mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes, programas y el logro de las metas organizacionales. Entonces, la gestión del talento humano se convierte en un aspecto relevante, ya que el éxito en cada una de las empresas depende en gran medida de lo que el talento humano hace y cómo lo hace; por tanto, invertir en

las personas puede generar amplios beneficios, convertirse en el socio estratégico de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización eficazmente; como también lograr que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así obtener una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

1.4 Delimitación

La investigación se llevó a cabo en el municipio de Castilla La Nueva, Meta. La temática fue abordada por los conceptos de las ciencias administrativas y gerenciales desde la óptica de la gestión de RR.HH. La investigación se llevó a cabo entre el mes de agosto del año 2018 y el mes de mayo de 2019.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Para los antecedentes se ha tenido en cuenta trabajos similares que enmarcan la presente investigación; lo cual se espera sirvan de aporte valioso como realimentación teórica a partir de los conceptos y variables por diferentes autores que versan sobre la temática abordada.

El autor Valencia (2012), llevó a cabo el diseño de mejoramiento de los procesos en el área de gestión de Servi Sound. Estableciendo para ello la búsqueda de mejoramientos que beneficie al talento humano que la integra. La problemática se centra en la carencia del área de recursos humanos y para obtener información se aplicaron encuestas a la gerencia y a colaboradores. De tal manera que el propósito está orientado al mejoramiento personal, profesional, laboral y social del trabajador. Los objetivos conllevaron a: realizar un estudio bibliográfico que permita entender la importancia de la gestión humana en una organización, el manejo de la misma y la aplicabilidad de ella, con el fin de tener una guía teórica para el diseño y estructuración el programa de Gestión Humana para la empresa. Diagnosticar la realidad de la organización, en relación a los procesos de Gestión Humana. Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos existentes y desarrollar aquellos que no están incluidos.

La metodología presentó el tipo de investigación descriptiva y método deductivo. Los resultados y conclusiones establecen: con la búsqueda y revisión bibliográfica realizada acerca de la gestión humana, se proporcionó los fundamentos teóricos necesarios para el diseño de cada uno de los procesos planteados en este documento, lo cual permitirá demostrar o sustentar lo explicado aquí anteriormente. Con la evaluación del diagnóstico de la situación actual de la empresa Servi Sound se pudo constatar el contexto y sus circunstancias lo que arrojó el nivel de necesidades que debían ser satisfechas con respecto al tema evaluado de la gestión humana en la empresa. Este diagnóstico no solo demostró las necesidades actuales de la organización sino también la perspectiva que tienen cada uno de los actores de la misma, principalmente sus empleados.

Con el diseño y la normalización de los procesos y los procedimientos de la gestión humana la organización puede lograr una mayor claridad cuando realice los procesos que conduzcan hacer una persona parte de la empresa todo esto con la tranquilidad que le traerá a la organización misma vincular a la persona indicada y a la persona seleccionada hacer parte de una empresa que le brinde una mayor tranquilidad y estabilidad. Dentro de la organización se observa que no se encuentra estructurado los procesos de gestión humana, es decir, la mayoría de los procesos no están definidos ni existe una clara visión de cómo se deben realizar.

En la Universidad de la Salle, los autores Jaimes y Umaña (2010), realizaron el trabajo sobre diseño del departamento de talento humano en Mecanizados y Troquelados RC Ltda. Para lo cual establecen que, en el mundo actual de los negocios y exigencias del mercado, se debe estar preparado para adaptarse a los cambios, mediante ilustración, conocimiento y visión en la experiencia laboral y empresarial; sin dejar de pensar en el personal que apoya las actividades de la organización. De ahí, la importancia del departamento de gestión del talento humano para dinamizar las fases requeridas en el momento de adquirir el perfil para determinado cargo.

Los objetivos establecen los siguientes aspectos: realizar un diagnóstico interno de los procesos de gestión humana aplicados en la compañía por medio de instrumentos de investigación como lo es la encuesta, para establecer una matriz DOFA que muestre la situación actual de dichos procesos. Desarrollar el estudio técnico del departamento de Talento humano a través de la formulación de normas y procedimientos para obtener las funciones y los procesos del mismo. Realizar el estudio administrativo del departamento de talento humano mediante el direccionamiento estratégico, con la finalidad de determinar los parámetros y lineamientos que lo orientarán. Establecer el impacto financiero del departamento de Talento Humano en la situación actual de la compañía estableciendo los costos con el objeto de conocer la incidencia de este en el presupuesto de la compañía.

La metodología presentó el tipo de investigación descriptivo y enfoque cuantitativo. La población correspondió al total de los empleados contratados por la empresa, equivalentes a 80 personas y la muestra se llevó a cabo con el 100% de los mismos. Los resultados y conclusiones

señalan: Los procesos de Talento Humano gestionados por la compañía se encuentran orientados a través de la norma ISO 9001; de acuerdo a la percepción de los empleados de la compañía se puede concluir en la generalidad que los procesos que se aplican no son efectivos para la compañía ni para los colaboradores, es el caso del proceso de selección el cual carece de una estructura definida que tenga como objetivo vincular a la compañía el mejor candidato, pues no se realizan los diferentes pasos que conllevan a resaltar las fortalezas laborales de los mismos, esto se relaciona implícitamente con índices de improductividad, alta rotación de personal y niveles de ausentismo que estancan el progreso de la compañía, este proceso se puede mejorar y complementar con lo que la compañía ya tiene implementado.

Otro de los procesos evaluados es el de contratación en el cual se evidencia un importante apego a la legislación laboral vigente pero un índice de desinformación de parte de los colaboradores respecto a lo establecido en el contrato laboral esto producirá el desconocimiento de derechos y deberes de la fuerza laboral y la compañía. Así mismo se indagó por los procesos de inducción y evaluación de desempeño; en la inducción se encontró la importancia de optimizar la integración del trabajador a la compañía brindándole toda la información necesaria, haciendo un énfasis especial en la descripción de funciones a cumplir, en la evaluación de desempeño se evidenció que esta no tenía gran impacto dentro de los colaboradores por lo que es fundamental proponer un método donde se identifique los aspectos productivos e improductivos de la labor del empleado para generar en él la motivación de mantenerse y mejorar.

La compañía actualmente tiene excelentes posibilidades de expansión y de continuar su desarrollo, puesto que cuenta con importantes ventajas competitivas en el mercado en el que se desenvuelve; Sin embargo es necesario generar un departamento de Talento Humano que centralice los procesos del área y los aplique con la efectividad que requieren para su éxito; de acuerdo a las necesidades en torno al tema que enfrenta actualmente la compañía se dan las siguientes conclusiones: Los resultados indican que no existe en la actualidad un área de Talento Humano en la compañía que garantice la optimización del capital humano mediante la implementación de procesos adecuados, ya que a través del estudio se identificó que las funciones de ese departamento se encuentran en diferentes dependencias sin brindar los

resultados esperados para la empresa. Los procesos básicos para administrar el personal en la compañía están guiados por la Norma ISO 9001 entre los cuales se encuentran reclutamiento, selección, inducción, compensación. Sin embargo, estos carecen de efectividad para el Talento Humano y la compañía se hace importante generar un área que los gestione.

Se requiere un área de Talento Humano que se encargue de realizar control al personal en temas como índices de rotación, índices de accidentalidad, índices de ausentismo ya que según datos históricos estos han aumentado en los últimos años pasando como datos desapercibidos para la compañía.

Finalmente se puede concluir que la compañía necesita implementar el departamento de Talento Humano diseñado, ya que aumentaría la productividad y el desempeño de los empleados, con lo cual se generaran mayores ingresos atrayendo clientes con la posibilidad de expandirse a través de la buena administración del Talento Humano. Implementar esta área debe constituir una inversión que se reflejara a nivel corporativo.

Como otro antecedente se cita a las autoras Libreros y Ramírez (2013), quienes realizaron el trabajo consistente en el diseño del sistema de gestión del talento humano para la organización Call Center, correspondiente a la Universidad de Buenaventura – Cali. Permitiendo resumir que el direccionamiento efectivo a nivel organizacional es un factor clave y prioritario para el desempeño laboral. La metodología fue de carácter cualitativo, tipo de investigación descriptivo.

Los aportes dados por Libreros y Ramírez (2013), contribuyen a la presente investigación pues resulta de vital importancia la adecuada construcción y diseño de cargos y perfiles laborales, a la hora de tomar decisiones para la selección, vinculación, y legalización del personal en las organizaciones, así como de mantener un equipo de trabajo motivado y un buen clima organizacional.

Por otra parte con base a la experiencia de los autores Esteban & Mateus (2011), quienes desarrollaron el diseño de un modelo de gestión de talento humano para la industria

metalmecánica en la ciudad de Bogotá; en el cual dan a conocer la importancia y los beneficios que trae la aplicación de este sistema en la organización; tales como, la competitividad empresarial, el mejoramiento del personal las funciones verificables; por otra parte es un proyecto donde se evidencia la ausencia del sentido de pertenencia de los empleados y la mala planificación administrativa con lo que desaprovechan la capacidad laboral de los empleados.

Sus objetivos establecen: Sensibilizar a los empresarios del sector metalmecánico de la importancia que tiene la gestión del talento humano en las organizaciones. Identificar los tipos de organización, la estructura y procesos organizacionales que tiene la industria metalmecánica. Definir las problemáticas organizacionales en el área de Talento Humano en las empresas del sector metalmecánico, mediante la guía de Autodiagnóstico de la cámara de comercio de Bogotá. Describir el ambiente laboral a partir de la percepción que tiene el personal que laboran en organizaciones del sector metalmecánico. Describir los modelos de Gestión de Talento Humano que actualmente manejan las organizaciones de la industria metalmecánica. Realizar un diagnóstico organizacional en las empresas metalmecánicas para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan el sector. Proponer un modelo para la gestión de TTHH para el sector metalmecánico.

La metodología de investigación, utilizó el tipo descriptivo, método científico. Los resultados y conclusiones muestran: Se diseñó un modelo propio que es operativo, medible ambicioso y funcional para el sector metal mecánico. Se encontró la ausencia de Estructuras organizacionales ordenadas que permitan una eficiente administración del talento humano en el sector metalmecánico en general. Se determinaron y analizaron los diferentes tipos de organización, la estructura y diferentes procesos organizacionales con las que cuenta el sector metalmecánico a través del análisis realizado en las empresas metalmecánicas tomadas en el estudio de caso, donde se concluye que las empresas pequeñas tienden a identificarse con una organización de tipo lineal, las medianas con una organización de tipo formal y las grandes con una organización de tipo funcional. Se identificó la ausencia de modelos de gestión en las organizaciones del sector metalmecánico que permitan generar mejores ambientes laborales que signifique mayor productividad en el sector. Se identificaron las debilidades y fortalezas que se

presentan en el ambiente laboral dentro de las organizaciones del sector metalmecánico a través del análisis de resultados del cuestionario TECLA diseñado por los autores demostrando que una gestión laboral repercute en mayor productividad y eficiencia.

En referencia a lo anterior, sus aportes sirven como punto de apoyo para la creación del modelo de gestión de talento humano a implementar en las empresas del sector de transporte de carga; por medio del cual se pretende incentivar el sentido de pertenencia de los empleados hacia las organizaciones; a través de estrategias que motiven y mejoren el compromiso con sus labores diarias, de tal manera que dicho compromiso sea permanente y beneficioso para las organizaciones, además esta área tendrá como misión facilitar los recursos necesarios y suficientes para la óptima capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento del personal, pues no se puede hablar de mejorar la competitividad empresarial sin el recurso humano, dejando claro que en cualquier organización este se constituye como factor importante en la gestión empresarial.

Finalmente, el autor Valencia (2014), llevó a cabo el Plan de mejoramiento para el departamento de gestión del talento humano en la empresa Multistream Latinoamericana S.A.S. de Bogotá, D.C. su enfoque de gestión de talento humano involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la organización. Este trabajo de investigación muestra primeramente cómo se desarrollan las dificultades estructurales de dichos procesos que emplea una organización del sector de tecnologías TIC en la ciudad de Bogotá y se plantea la solución mediante el establecimiento de políticas, planes y programas que se pueden solucionar, desarrollar y aplicar directamente al personal de esta organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior.

Los objetivos fueron: identificar el estado actual del departamento de talento humano de la empresa Multistream a través de las matrices MEFI y MEFE. Evaluar los procesos operacionales del Departamento de talento humano para generar ajustes a los mismos, teniendo

ya identificadas las variables que inciden en ellos, por medio de encuestas. Realizar planes de acción de cada uno de los procesos en el departamento de talento humano.

La población fue los empleados de la empresa mencionada y la muestra correspondió al 100% de los mismos. Los resultados y conclusiones indican los siguientes factores: el haber realizado un ejercicio estratégico de diagnóstico, donde la empresa Multistream Latinoamérica S.A.S. en más de cinco años de existencia en el mercado no lo había elaborado por motivos desconocidos en el momento, generó las respuestas de los déficits e inconvenientes por los que está atravesando, el mayor de ellos que está de alguna manera subestimando el entorno externo y desvalorando las variables que se generan internamente, una de ellas el desenlace por el que atraviesa su departamento funcional de talento humano.

Sin embargo, áreas como finanzas, comercial, técnico y hasta el mismo nivel directivo de la compañía tienen serias fallas en el continuo ritmo de las operaciones que al ser empleadas de ese modo seguirán las dificultades y en el peor de los casos conllevará a consecuencias más agudas.

El caso del departamento de talento humano la situación es aún más engorrosa, ya que procesos como convocatoria, selección, inducción y previsión de las acciones que son la que utiliza actualmente, contienen errores en sus estructuras de actividades y desarrollo e implementación de las mismas. Adicionalmente procesos como capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, monitoreo del personal, salud ocupacional, desarrollo profesional y clima organizacional presentan tanto inexistencia como errores estructurales.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Factor Humano en la Gerencia.

Para el autor Drucker (2006), quien señala que el factor humano en la gerencia tiene grandes desafíos, lo cual debe llevarlos a cabo con la participación activa y dinámica de todos

sus colaboradores. Es decir, todos deben hablar el mismo idioma. Es decir, todos deben hablar el mismo idioma. Por tanto, se requiere la necesidad de planificar, programar y presupuestar permanentemente capacitación y desarrollo a los trabajadores.

Para la autora Peña (2015), establece que el factor humano en la gerencia juega un papel fundamental en la articulación de intereses comunes y se constituye en la garantía en que los objetivos serán alcanzados en la forma más adecuada. De ahí, que la gerencia le corresponde promover espacios participativos para recibir sugerencias e inquietudes y nuevas ideas de cómo obtener resultados previstos. De igual forma le conviene hacer un seguimiento exhaustivo sobre el comportamiento de los integrantes que conforman la organización para detectar problemas y convocar a una solución conjunta.

Por consiguiente, el factor humano en la gerencia debe propiciar en todos los niveles de la organización, el aceptar la necesidad de recibir la formación y actualización permanente, por ejemplo: alinear el desarrollo organizacional con el crecimiento personal, de tal manera que el fortalecimiento integral del recurso humano sea el soporte de la empresa, sólido, respetado y competitivo; monitorear y evaluar los procesos, seleccionando responsables para el cumplimiento de las tareas; promover la observación múltiple sobre el comportamiento de los procesos, a fin de obtener información y facilitar su análisis e interpretación. Así mismo, generar compromisos con la organización, con el equipo y consigo mismo, de tal manera que el individuo se sienta parte integral de la misma, donde su desempeño contribuirá al cumplimiento de los aspectos corporativos, y todo el talento humano pueda sentirse elemento indispensable; promover en el talento humano el aprendizaje, para generar resultados extraordinarios e integrales, desarrollando disciplina, diálogo y una gestión articulada y sinérgica con énfasis en mejoramiento continuo.

En este orden de ideas Cuesta (2010), señala que el factor humano en la gerencia, debe poseer las siguientes habilidades gerenciales: planear en equipo, afrontar y superar conflictos, solucionar problemas, saber recompensar y promover, inspirar confianza, pensar

estratégicamente, saber aprovechar el tiempo, fomentar la iniciativa y la libertad de acción, ser facilitador, no ordena, concilia acciones y contribuye en la transferencia de la información.

Para la autora Vallejo (2016), señala que el factor humano a nivel gerencial, se ha convertido en el patrimonio de la organización y enmarca los siguientes aspectos: (Ver cuadro aspectos del capital humano).

Tabla 1
Aspectos del capital humano.

Aspectos	Características		
Talentos	Conocimiento	Saber	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a aprender. • Aprender continuamente. • Ampliar el conocimiento. • Transmitir conocimiento. • Compartir conocimiento.
	Habilidades	Saber hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el conocimiento. • Visión global y sistémica. • Trabajo en equipo. • Liderazgo. • Motivación. • Comunicación.
	Juicio	Saber analizar	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la situación. • Obtener datos e información. • Tener espíritu crítico. • Juzgar los hechos. • Ponderar con equilibrio. • Definir prioridades.
	Actitud	Saber hacer que ocurra	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud emprendedora. • Innovación. • Agente de cambio. • Asumir riesgos. • Enfoque en resultados. • Autorrealización.
Contexto	Arquitectura organizacional	Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • División de trabajo, organización, políticas, prácticas administrativas, procesos, flujos de trabajo, aplicaciones tecnológicas, comunicación con las personas.
	Cultura organizacional	Cultura y comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Modos de pensar, sentir y hacer, valores, ética, confianza, espíritu de equipo, adaptabilidad, democracia participativa, familiaridad, innovación, satisfacción, compromiso.
	Estilo de administración	Estilo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderazgo y coaching, descentralización del poder, toma de decisiones, delegación de confianza en las personas y atribución de facultades (empowerment).

Fuente: (Chiavenato, 2009).

2.2.2 Escuela del Comportamiento Humano.

Galindo (2005), señala que el comportamiento inadecuado del trabajador y el bajo rendimiento productivo, generados en épocas tradicionales, dieron inicio a un estudio más preciso del comportamiento humano, con base en la escuela de relaciones humanas, que posteriormente se convierte en teoría.

Para el autor Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), la escuela del comportamiento humano, permite referenciar en la siguiente ilustración personajes que aportaron sobre el comportamiento humano (Ver figura 1).

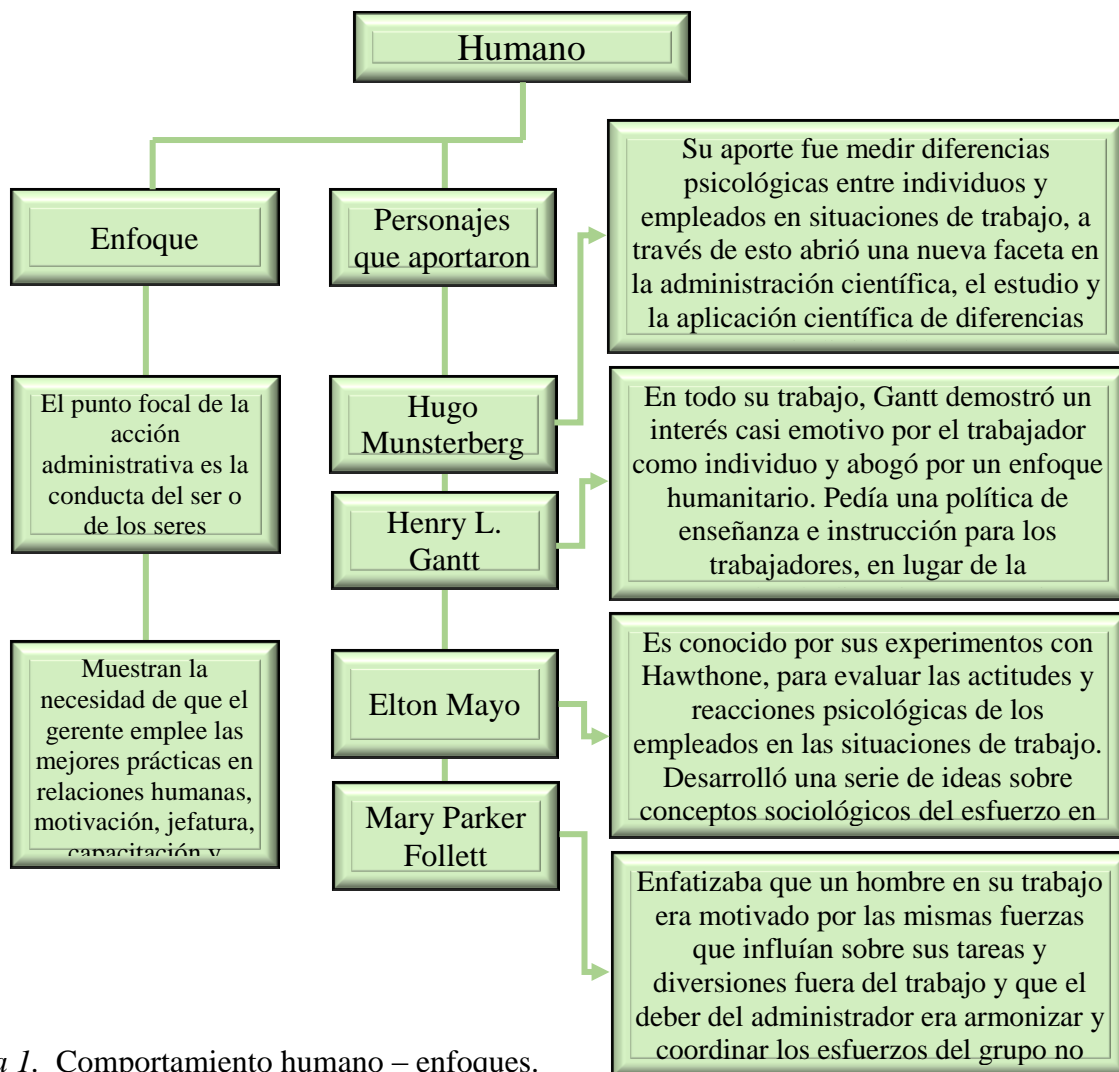


Figura 1. Comportamiento humano – enfoques.
Fuente: (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003).

En este orden de ideas, se cita a Arias y Heredia (2015), quienes establecen que las empresas como unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar metas y objetivos específicos; utilizando recursos materiales, técnicos, tecnológicos, humanos y administrativos. Pueden tener a su disposición las facultades humanas de todos sus colaboradores. Así como sus respectivos conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, salud, aptitudes, destrezas, actitudes, entre otros. Como también se debe buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de la misión y los objetivos de la empresa sea lo más productiva posible, es decir, que se obtenga el mayor rendimiento en los recursos disponibles.

Para los autores Arias y Heredia (2015), también indican que las ciencias del comportamiento humano se describe de manera objetiva y racional del universo para poder manejar los fenómenos se es necesario saber en qué circunstancias se producen, por ello, urge la necesidad de identificar y describir adecuadamente las percepciones, prejuicios, gustos, ideas; al igual que es requisito que dicha descripción resulte racional, sistemática y basada en un razonamiento congruente y coherente con los hechos. De ahí, que el comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Los requisitos conllevan a: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central que se encarga de la vida en relación y conserve el funcionamiento.

Para el autor Castillo (2013), la escuela de las relaciones humanas o escuela humanista de la administración, surge como una respuesta contra la aplicación rigurosa de los principios de la administración científica propuesta por Frederick Taylor, particularmente por considerar que estos generaban la deshumanización del trabajador y la explotación de los empleados en favor de los patrones. Es así, que la escuela de relaciones humanas a través de sus representantes Elton Mayo, Hawthorne, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor. Ofrecen una visión humanista que el taylorismo, ya que demanda un mejor conocimiento del individuo y del grupo en término de las relaciones humanas. No obstante, la escuela de las relaciones humanas

conserva la misma connotación del taylorismo en lo correspondiente a la racionalidad del factor humano por parte de la dirección de la organización.

En efecto, si bien profundiza en el conocimiento del individuo, no le confiere ninguna capacidad de decisión y en consecuencia, la lógica y la racionalidad de su funcionamiento continúan siendo una atribución de la dirección de la organización.

Dicho en otros términos, el comportamiento del dirigente es considerado como el elemento determinante de las actitudes y comportamiento de los obreros. Así, de acuerdo con Morin, Savoie y Beaudin (1994), las buenas relaciones entre el líder, en el sentido de una actitud democrática centrada en el obrero y preocupado por las relaciones humanas, suscitarán una moral elevada que, como consecuencia, aumentará el esfuerzo en el trabajo y redundará en una mayor productividad y en una reducción de la rotación y el ausentismo.

2.2.3 Desarrollo del Capital Humano.

El autor Sotomayor (2014), señala que desarrollar el capital humano logrará subsistir a largo plazo siendo competitivo y liberar todo el enorme potencial de su gente permitiendo apoyo laboral de cada persona y fomentando la autoconducción y la colaboración como paradigma de competitividad. Por tanto, la empresa tiene necesidad creciente de cerebros para mantenerse competitiva, lograr como empresa moderna una enorme responsabilidad para desarrollar cerebros.

Considera relevante recalcar que los procesos de cambio deben conducir en paralelo con la operación cotidiana de la empresa y no esporádicamente. Es decir, mejorar procesos competitivos que le permitan: crear clientes, desarrollar el capital humano, crear riqueza y optimizar el uso de los recursos son las armas que se usan para competir en la empresa. Por tanto, la optimización de la productividad del recurso crítico es siempre relevante, pero se contribuye la reconversión empresarial en crisis, pues permite concentrar los esfuerzos en producir y vender lo que más deja.

2.2.4 Departamento de Recursos Humanos.

El autor Morueco (2014), muestra distintas tareas, algunas de ellas son:

Captación y selección de personal. Tratará de estimar las necesidades de contratación del personal de la empresa, así como establecer el perfil más adecuado para dicho puesto. En función de los elementos anteriores, el departamento se encargará de captar y seleccionar a las personas más idóneas que cubran las expectativas del puesto de trabajo para que el van a ser contratadas. Tanto la captación como la selección pasan por diversos métodos o técnicas que deberán conocer bien las personas integrantes de esta sección.

Gestión laboral. La gestión laboral abarca una gran cantidad de tareas: contratación, nóminas, seguros sociales, certificados de retenciones, finalización de contratos, indemnizaciones, etc. Hoy en día existen en el mercado aplicaciones informáticas que agilizan éstas y otras tareas y que resultan una ayuda inestimable a las personas que gestionan todos los aspectos laborales.

Relaciones laborales: se encarga de la negociación de los convenios que afectarán a los trabajadores con los sindicatos, podrán gestionar los turnos, vacaciones, horas extraordinarias, políticas de negociación.

Se cita al autor Calderón (2013), quien señala que el departamento de gestión humana refleja una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción la política y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en la productividad y crecimiento empresarial y en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana.

También señala que la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años. Sin embargo, no sobra indicar que las áreas de gestión humana se generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección

organizacional (orientación – estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social. Dimensiones todas estas que conllevan a que la gestión humana tenga procesos de desarrollo sobresalgan sus características de gestión.

Los autores Anzola y Galeano (2004), señala que la historia en relación entre trabajadores y patrones, se remonta a las organizaciones primitivas, transcurriendo luego a través de distintas manifestaciones, hasta llegar a nuestro día, en que nuevas teorías, han venido a plantear comportamientos diferentes en aras de mejorar la eficiencia y productividad de las personas. Surge, entonces y en época relativamente reciente, un enfoque particular y específico que va dirigido al estudio de un aspecto vital de la administración general cual es el recurso humano o del personal.

Aparece así la administración de personal, con una identidad propia; unos objetivos claros enmarcados dentro de los señalados por la organización misma con la que guarda una estrecha relación; una naturaleza y unos propósitos debidamente establecidos, para fijar finalmente, unas funciones tanto directivas como operativas que distintos autores han coincidido en señalar. Así mismo, un departamento de personal, de cualquier organización, debe proponerse lograr los fines establecidos.

Es importante tener en cuenta que un departamento de personal no puede ser producto de la improvisación o por la sencilla razón de que “toda empresa debe tener una oficina de personal”. El establecimiento de un departamento de personal debe obedecer necesariamente, a factores previamente analizados, como el tamaño de la empresa, actividad que desarrolla, grado de centralización o el estilo que desee imprimir su dirección general y de este modo, definir el esquema que más se adapte a sus características, cuya efectividad puede ser verificable a través de un control de sus prácticas y procedimientos.

Finalmente, Chiavenato (2009), indica con respecto al departamento de talento humano los siguientes aspectos: La ARH es una de las áreas que más afectan los cambios que ocurren en

el mundo moderno. El siglo xx vio la aparición de tres eras distintas. La era de la industrialización clásica, de relativa estabilidad, trajo el modelo jerárquico, funcional y departamentalizado de estructura organizacional; fue la época de las relaciones industriales. La era de la industrialización neoclásica, de relativo cambio y transformación, trajo el modelo híbrido, doble y matricial de la estructura organizacional; fue la época de la administración de los recursos humanos.

La era del conocimiento, de fuertes cambios e inestabilidad, trajo el modelo orgánico y flexible de estructura organizacional, en el cual prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo; es la época de la gestión del talento humano o de la administración con las personas. En el mundo actual las preocupaciones de los ejecutivos de las organizaciones se dirigen a la globalización, las personas, el cliente, los productos/servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología. Los cambios y las transformaciones en el área de los RH son intensos, y predomina la importancia del capital humano e intelectual. Las nuevas funciones en los RH son definidas en cuatro ejes: estrategias de RH, infraestructura, contribución de los trabajadores y cambio organizacional.

2.2.5 Recomendaciones en las Áreas de Administración, Gestión y Capital Humano.

Se cita a Van Den Berghe (2016), quien señala que la gerencia y todos sus colaboradores deben prepararse para los cambios estructurales y de gestión que a nivel de la organización son necesarios para enfrentar globalización de mercados.

La globalización la apertura económica y la reducción o eliminación de aranceles para los productos importados, exigen que la empresa sea más competitiva; para ello debe desarrollar una continua e innovadora actualización económica en técnicas administrativas y gerenciales. El hecho de poder competir con empresas extranjeras hace que el mercado sea más exigente es por ello que la empresa debe revisar si tiene el personal necesario, con conocimientos y entrenamiento adecuados, con mente abierta y disponible al cambio, y si requiere más profesionales especializados.

La empresa no puede estar sujeta a cambios políticos y económicos y por ello debe participar y obtener beneficios de los acuerdos y tratados internacionales, así como de las políticas gubernamentales y sectoriales que se decreten en el país. Para desarrollar los anteriores puntos se hace necesario que la empresa participe de una gerencia integral participativa y motivadora a la innovación y al cambio permanente. Debe estar en una continua actualización, en lo relativo a la informática y a la telemática, debiendo conectar la empresa a las redes de bases de datos nacionales e internacionales, consultando y analizando la información, con el fin de tomar mejores y más oportunas decisiones en tiempo real.

2.2.6 Evaluación de Desempeño.

Tomando como referencia a Mantilla (2009), muestra la evaluación de desempeño y sistema de recompensa para la gestión de los sistemas de administración del desempeño comunican las prioridades de la administración mediante el señalarle a toda la organización los *outcomes* esperados que la administración ha determinado son importantes, "Lo que se logra medir se logra administrar" es un adagio que representa la capacidad de señalar que tienen las medidas de desempeño. También, los *outcomes* actuales del desempeño le ofrecen a la administración retroalimentación sobre la eficacia de la estrategia.

Para la autora Alles (2015), la conceptualización de evaluación de desempeño, se convierte en una herramienta fundamental entre las buenas prácticas en RRHH y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar, con las descripciones de puesto, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, incluye además, remuneración y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y por ende formación.

En este orden de ideas, la evaluación de desempeño permite: detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave para la organización, descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa, encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición, motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlos en los objetivos de la empresa,

evaluación que conlleva a mejorar la actuación futura de las personas y mejorar los resultados de la empresa.

Por otra parte, los autores Koontz y Weihrich (2013), indican que la evaluación de desempeño es esencial para una administración efectiva y debe medir el desempeño en el logro de las metas y de los planes, así como el desempeño como administradores. Un método eficaz es evaluarlos con objetivos cuantificables. Este método es operacional, está relacionado con su trabajo y es relativamente objetivo. Sin embargo, una persona puede tener un buen desempeño (o uno malo) debido a la suerte o a factores que escapan a su control.

La evaluación de desempeño también muestra el sistema de medición del desempeño con base en objetivos preestablecidos; de ahí, que debe complementarse con una evaluación del administrador en sus funciones. La evaluación se debe centrar en los resultados, pero se debe tener cuidado para evitar el juego de números, se debe aprender de los errores pasados o transmitir esos conocimientos en planes de desarrollo para el futuro. Por consiguiente, la evaluación formal amplia debe realizarse por lo menos una vez al año, y los comentarios con mayor frecuencia. Debería complementarse por medio de revisiones frecuentes del progreso alcanzado, o con revisiones periódicas, así como un monitoreo continuo.

Cuando sea apropiado, el desempeño de todos los empleados, equipos, instalaciones y unidades de negocio debe incluir el componente de desempeño de la sostenibilidad. Mediante el definir metas específicas del trabajo social y ambiental para los individuos y mediante la medición del progreso hacia esos objetivos específicos la organización está señalando que el desempeño social y ambiental es un direccionador importante del valor corporativo. Los incentivos a menudo son necesarios para motivar a los empleados para que integren los impactos social y ambiental dentro de sus decisiones.

El desempeño social y ambiental a menudo puede ser mejorado si está integrado dentro del sistema de evaluación para todos, equipos y unidades. Empoderar y recompensar a los administradores y a los trabajadores de la producción puede mejorar las actividades de

planeación y cumplimiento social y ambiental. Alinear de mejor manera las estrategias corporativas y de sostenibilidad con las medidas y recompensas de desempeño para toda la compañía puede mejorar la sostenibilidad, así como los procesos y el desempeño financiero y operacional.

Tomados juntos, el impacto del compromiso y el liderazgo de la administración, la estructura organizacional y las reglas, sistemas, comunicación, medición del desempeño y estructura de incentivos, son todos ellos actores clave para establecer la cultura de la organización hacia las iniciativas de sostenibilidad. Es mediante el establecer y administrar de manera efectiva esos sistemas de administración estratégica como la organización establece la cultura de sostenibilidad y puede moverse más efectivamente hacia sus metas estratégicas de sostenibilidad.

2.2.7 Gestión del Talento Humano.

El aporte de Chiavenato (2003), muestra que la gestión del talento humano es fundamental para llevar a cabo las actividades; teniendo en cuenta el organigrama que establece el orden jerárquico, para el cumplimiento de objetivos y metas.

Por otra parte Chiavenato (2003), señala que los objetivos de la gestión conllevan a mejorar la eficacia organizacional; mediante la ayuda para alcanzar objetivos y los aspectos corporativos; capacitar, entrenar y motivar al trabajador, y orientar permanentemente la administración y adaptación al cambio. También indica que el cargo para el cual se le asigna al trabajador, constituye o exige las siguientes condiciones: desempeño laboral, formas de trabajo responsabilidades en el desempeño de sus funciones, supervisar y dirigir como alternativa de solución para obtener resultados exitosos.

De igual forma, Chiavenato (2002), muestra que existen las siguientes fases para llevar a cabo un proceso de vinculación de personal, tales como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación. Procesos todos estos que de aplicarse adecuadamente,

genera los siguientes resultados: hoja de vida, perfil requerido nuevo colaborador o líder, responsabilidad, productividad y sentido de pertenencia.

El autor Chiavenato (2007), considera también que se deben llevar a cabo la evaluación de conocimientos; con miras a detectar falencias y a la vez hacer correctivos necesarios para mejorar y garantizar el éxito futuro.

2.3 Marco Conceptual

Admisión de personas: está relacionado con la División de reclutamiento y selección, que determina el perfil de los puestos de trabajo de la organización, así como los procesos necesarios para adquirir perfiles. (Chiavenato, 2000).

Aplicación de personas: está relacionada a la división de cargos y salarios. En este proceso se determinan las funciones de las personas a desempeñar en sus puestos de trabajo, así como la orientación y el acompañamiento para optimizar su desempeño. Incluye elementos como el diseño organizacional, diseños de puesto de trabajo y el análisis y asignación de cargos y salarios. (Chiavenato, 2000).

Capacidades: es el know how de la organización, obtenido a través de los años mediante el ejercicio de sus actividades de la cadena de valor mediante el empleo de activos. Las capacidades se diferencian de los recursos al no tener un carácter tangible, ni mucho menos cuantificable. Se puede encontrar inmerso en la cultura organizacional. Estos son los llamados activos intangibles. (Alles, 2007).

Competencias: conjunto de conocimientos y cualidades profesionales para cumplir satisfactoriamente con las tareas de un puesto de trabajo. Estas cualidades y actitudes les permiten a los colaboradores tener un mejor desempeño en un puesto de trabajo. Este puede ser medido y controlado de tal manera que se pueda distinguir a los trabajadores con mejor

desempeño a fin de identificar en ellos, las competencias que se necesitan para desempeñarse con éxito en ese puesto de trabajo. (Araujo, 2007).

Desarrollo de alianzas: una correcta gestión de las alianzas establecidas por la organización, es uno de los caminos para el logro de la excelencia, sin embargo, solo las alianzas que añadan valor a los procesos y por ende a los resultados, son aquellos en lo que se mantendrá enfoque. La organización logra un trabajo más efectivo cuando comparte con sus socios, sus conocimientos, políticas y el modo de funcionamiento eficaz de sus procesos y personal. (Daft & Marcic, 2006).

Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas: uno de los enfoques para alcanzar la excelencia, es a través del incremento de la participación, desarrollo e implicación de los colaboradores en los procesos de la organización. Las organizaciones deben fomentar el desarrollo de sus colaboradores brindándoles las herramientas necesarias, así como el entorno adecuado, que les permita lograr los objetivos de acuerdo a las estrategias planteadas. (Chiavenato, 2007).

Gestión por competencias: este nuevo concepto es un modelo a través del cual podemos evaluar las competencias específicas que necesita una persona para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo. La gestión por competencias favorece la implicancia de las personas que componen la organización en procesos de cambio que permitan contribuir con la generación de ventajas competitivas sostenibles para la organización. (Araujo, 2007).

Orientación al cliente: uno de los enfoques para alcanzar la excelencia es a través de la creación de valor sostenible para el cliente. En este caso, la excelencia depende del equilibrio y del nivel de satisfacción que alcanzan el bienestar de todos los clientes, ya sean clientes internos o externos, las organizaciones deben conocer y comprender a sus clientes, pues su negocio giró en torno a sus necesidades y expectativas y el nivel de satisfacción que se le pueda brindar (García, 2013).

Orientación hacia los resultados: recoger información fiable de todos los grupos de interés. (Chiavenato, 2007).

Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora: con respecto a este concepto, las organizaciones logran la excelencia a través del aprovechamiento para innovación y oportunidades de mejora. La toma de decisiones se deriva de una acertada revisión de los resultados y retroalimentación. (Fandiño, 2005).

Recursos: son aquellos elementos tangibles y de calidad que han sido acumulados a través de los años por la organización. Estos recursos poseen carácter tangible y pueden ser cuantificados por las organizaciones, así como asignarle un valor. Son considerados activos. (Alles, 2007).

3. Metodología

3.1 Enfoque de Investigación

El enfoque cuantitativo, permitió ajustarse a los requerimientos del proceso investigativo según García (2015), apoya la recolección y el análisis de datos, se realizan en muestras de sujetos de investigación, aplicando métodos y técnicas cuantitativas predeterminadas y generalizando los resultados a la población seleccionada.

3.2 Tipo de Investigación

El estudio descriptivo permitió identificar el comportamiento de variables, condiciones laborales para establecer una mejor gestión del talento humano y lograr procesos, pasos o procedimientos indicados y coherentes para obtener el perfil humano determinado en el cargo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2013).

3.3 Fuentes de Recolección de Información

Se trabajó con fuentes primarias, aplicando cuestionario a empleados (administrador, auxiliar administrativo, operadores de vehículos, mecánicos y controladores viales).

Así mismo, como fuentes secundarias se tuvo en cuenta (antecedentes internacionales y nacionales), artículos, ensayos, libros e internet.

3.4 Población

Empresas sector transporte de carga del municipio Castilla La Nueva-Meta, (40 personas). (Ver características empresas tabla 2).

Características empresas del sector transporte de carga del municipio de Castilla la Nueva.

Razón social	Domicilio social	Forma jurídica	Actividad
Servicios y Suministros Moracar S.A.S.	Mz 2 Casa No. 1 Barrio Olga Lucía Castilla La Nueva, Meta.	Sociedad por acciones simplificada.	Transporte de carga por carretera.
Transportes Triturados y Triturados S.A.S.	Km 5 antigua vía Guamal, Castilla La Nueva, Meta.	Sociedad por acciones simplificada.	Transporte de carga por carretera.
Transportes del Oriente de Colombia S.A.S.	Cra 9 Calle 6 No. 8-42, Castilla La Nueva.	Sociedad por acciones simplificada.	Transporte de carga por carretera.
Proyecarga S.A.S.	Lote 14 Mz B, urbanización San Roque, Castilla La Nueva, Meta.	Sociedad por acciones simplificada.	Transporte de carga por carretera.

Fuente: (Las autoras, 2018).

3.5 Muestra

Se aplicó cuestionario a 40 trabajadores, equivalente al 100% de la población (gerente, auxiliar administrativo, operadores de vehículos, mecánicos y controladores viales), que integren las empresas seleccionadas.

4. Resultados

4.1 Caracterizar la Situación Actual de la Gestión del Talento Humano en las Empresas del Sector de Transporte de Carga del Municipio de Castilla La Nueva, Meta

4.1.1 Cuestionario a Colaboradores.

Cuestionario dirigido a colaboradores de las empresas del sector transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, Meta. Con la finalidad de conocer e identificar, las características de la gestión de talento humano.

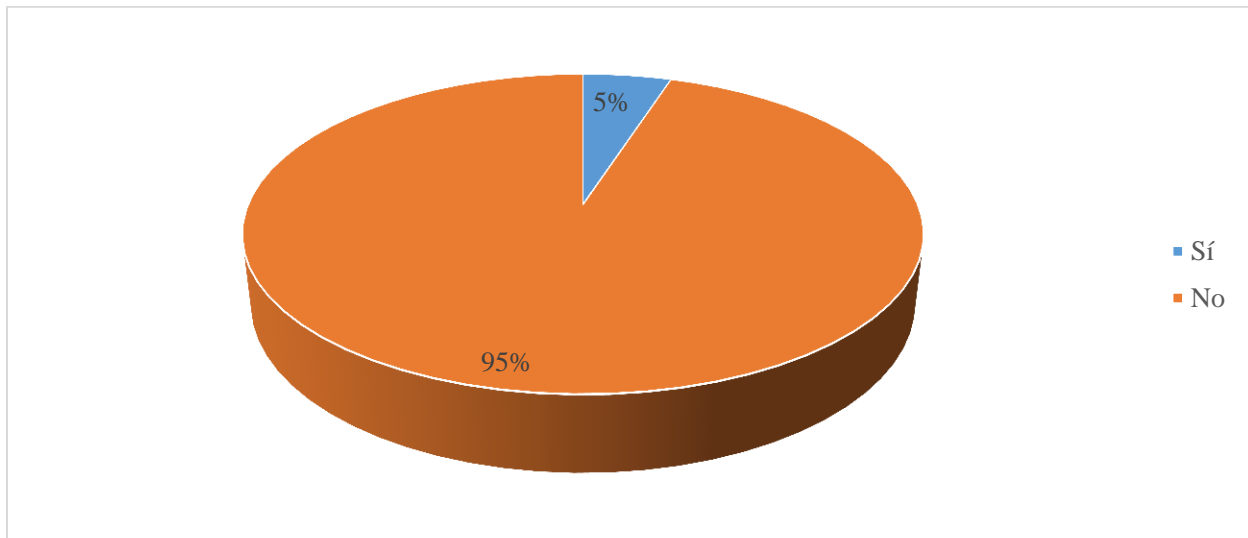


Figura 2. ¿Tiene usted conocimiento sobre los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, valores corporativos)?

Fuente: (Las autoras, 2018).

Teniendo en cuenta los aspectos corporativos, los encuestados manifiestan: sí, el 5% y no, el 95%. La declaración de misión comunica la razón de ser de la organización y cómo aspira a servir a sus principales partes interesadas. Esto a menudo incluye una descripción general de la organización, su función y sus objetivos. Una declaración de misión debe estar alineada con los valores de una empresa y, por eso, es bastante frecuente que también informe acerca de la declaración de visión, describiendo dónde aspira a estar la compañía en el futuro. Misión y visión son dos declaraciones que suelen combinarse para definir claramente la razón de ser de la

organización y sus perspectivas. Los valores son las creencias de un individuo o grupo, y en este caso de la organización, a la que se vinculan laboral, pero también emocionalmente. Al hablar de los valores de una empresa, sirve para comunicar los valores de la organización. Se trata de los siguientes: Proporcionar un excelente ambiente de trabajo y tratarse unos a otros con respeto y dignidad. Aceptar la diversidad como un componente esencial en la forma en que hacemos negocios. Aplicar los más altos estándares de excelencia a la compra, el tostado y la entrega con calidad del servicio.

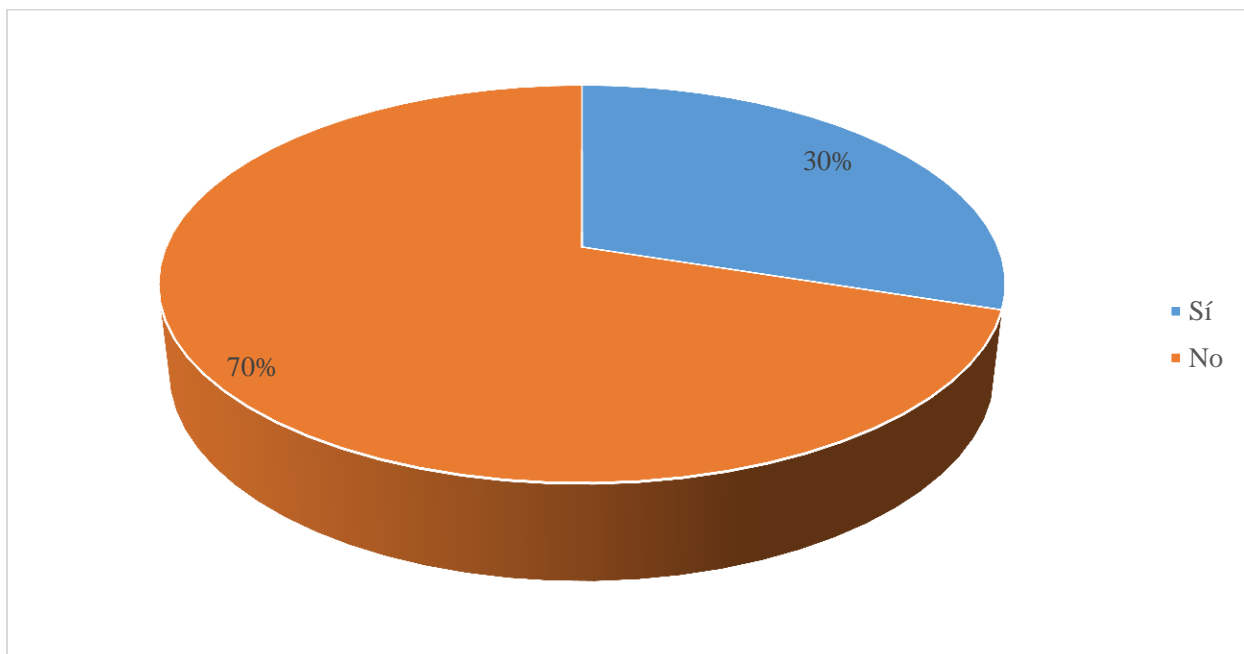


Figura 3. ¿Está satisfecho con el salario que devenga?

Fuente: (Las autoras, 2018).

Con respecto al salario devengado, el 30% de los encuestados manifiestan estar satisfechos con el salario que devenga; sin embargo, el 70% afirma no estarlo. Vale la pena preguntar ¿Influye la productividad de la empresa en el salario? Pues las empresas carecen de poder para fijar los salarios cuando los mercados son perfectamente competitivos. Lo único que pueden hacer es contratar a los trabajadores que necesitan para cada tipo de trabajo con su respectivo salario de mercado. Es evidente que esta visión está reñida con la percepción que tiene la gente. Por tanto, se debe pagar salarios justos y equitativos, que permita diferenciarse de la competencia; máxime que en dicho sector los trabajadores tienen que permanecer durante largas

horas y donde la responsabilidad es alta. Existe una famosa frase que dice “dime como me pagas y yo te diré como me comporto”. Si no se va a pagar lo que es justo, el compromiso empieza a afectarse.

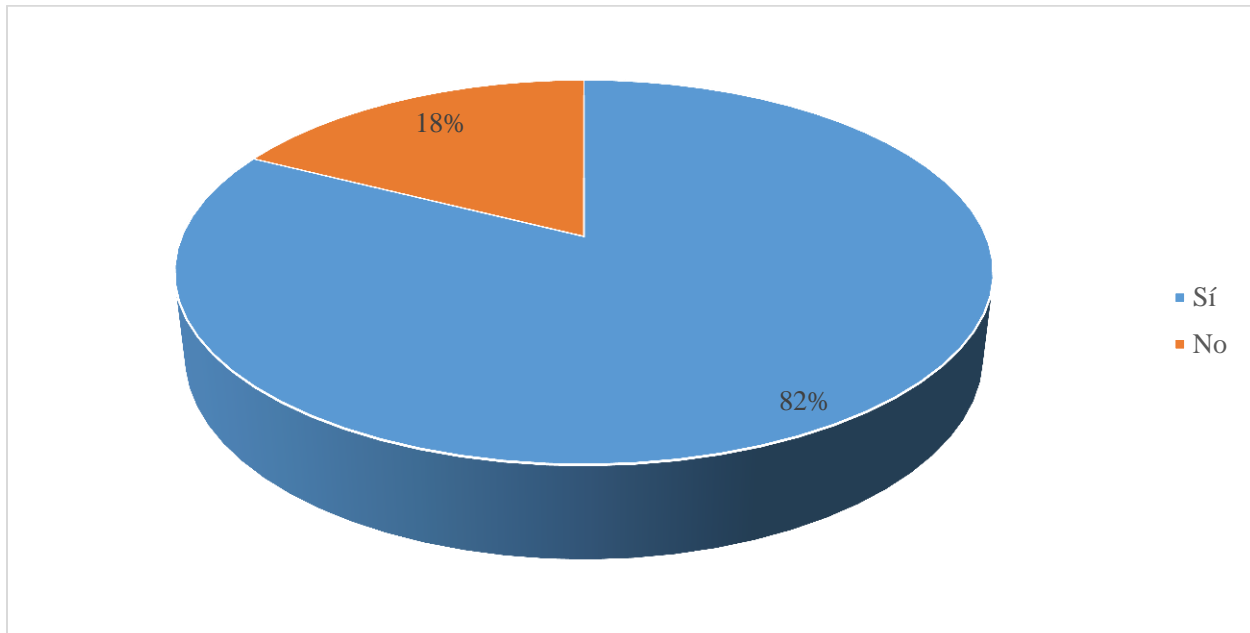


Figura 4. ¿Son tratados con respeto y cordialidad por la gerencia de la empresa?
Fuente: (Las autoras, 2018).

Dada la pregunta sobre si son tratados con respeto y cordialidad por la gerencia de la empresa, el 82% de los encuestados manifiestan que sí, y el 18% asegura que no. Crear un ambiente de trabajo es hoy, para las empresas, algo muy significativo. La falta de un ambiente óptimo tiene diferentes causas, desde la gestión misma del área, hasta la falta de empatía con los subordinados; algo que parece simple, pero que muchas veces los niveles jerárquicos altos no logran no saben tratar ni motivar a sus empleados. Uno de los principales problemas que presentan las empresas está centrado en las relaciones entre trabajadores. Un jefe (gerente, supervisor, director, etc.) que tome buenas decisiones, pero que tenga situaciones de conflicto entre su “equipo” de trabajo, suele no tener la mejor administración de su recurso humano y suele ver mermada la calidad de sus resultados y tiempos de entrega, lo que a corto plazo impactará en los resultados de la empresa.

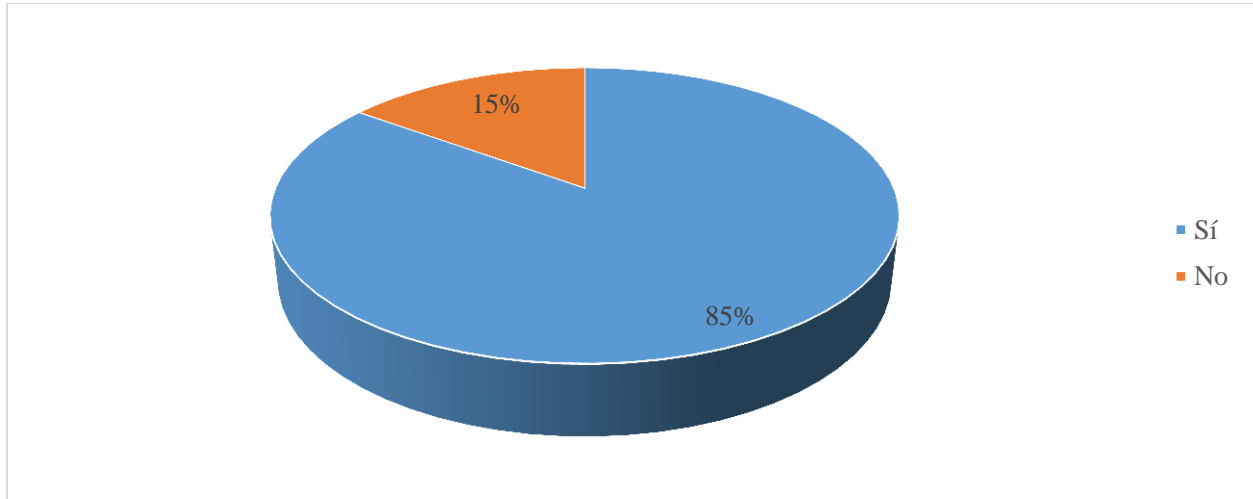


Figura 5. ¿Cuenta con plan de higiene y seguridad laboral?

Fuente: (Las autoras, 2018).

El 85% de los encuestados manifiestan que cuenta con plan de higiene y seguridad laboral; mientras el 15% afirma que no. Dentro de la empresa, la seguridad e higiene se encarga de proteger la salud de los trabajadores, de manera tal que se puedan prevenir los accidentes y enfermedades relacionadas a la actividad laboral. De este modo, mediante sus normativas específicas se busca optimizar el trabajo del personal y a su vez reducir los riesgos en el ambiente laboral. La seguridad e higiene a partir de sus normativas intentan modificar el ambiente de trabajo de modo tal que se puede prevenir el surgimiento de enfermedades laborales; la aplicación de estas normas supone muchas veces adaptar ciertas conductas o modificar algún procedimiento de trabajo.

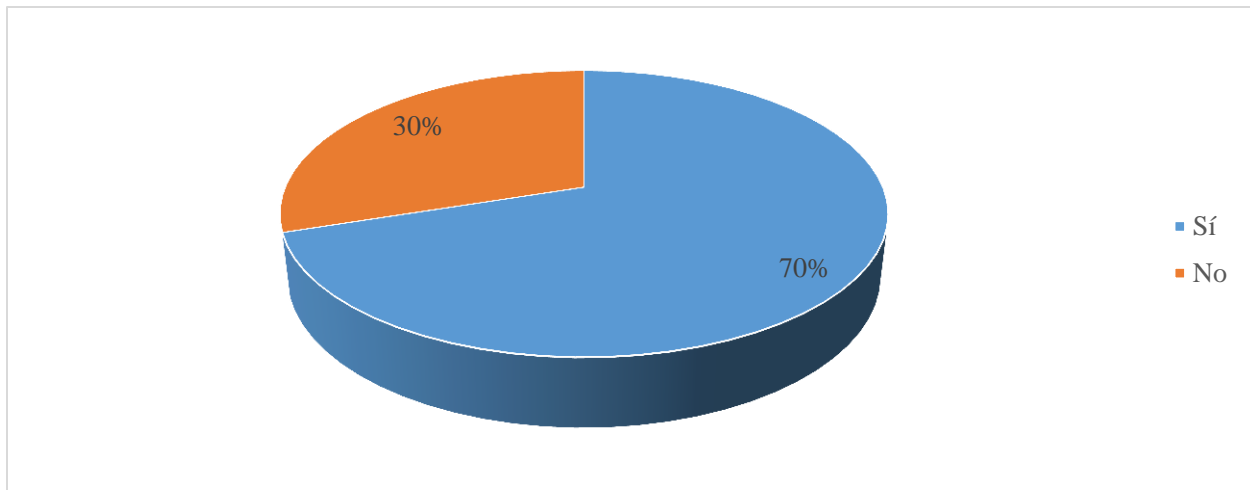


Figura 6. ¿La política de su empresa reconoce explícitamente al talento humano como un factor primordial?

Fuente: (Las autoras, 2018).

El 70% de los encuestados manifiestan que la política de su empresa reconoce explícitamente al talento humano como un factor primordial; sin embargo, el 30% no lo considera así. Las empresas en general poseen un elemento común: todas están integradas por personas que constituyen su equipo humano y profesional. Los medios técnicos, informáticos y las infraestructuras son importantes, pero en definitiva son las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las empresas para las que trabajan. Son ellas las que, en última instancia, tienen que tomar las decisiones, lo que las convierte en responsables de la buena o mala marcha de la empresa. La gestión de talento es un conjunto de procesos y estrategias dentro de una organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

4.2 Identificar las Actividades Específicas de la Gestión de Talento Humano para las Empresas del Sector de Transporte de Carga del Municipio de Castilla La Nueva, Meta

4.2.1 Cuestionario a Colaboradores.

Cuestionario dirigido a colaboradores de las empresas del sector transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, Meta. Con la finalidad de conocer e identificar, las actividades específicas de la gestión de talento humano.

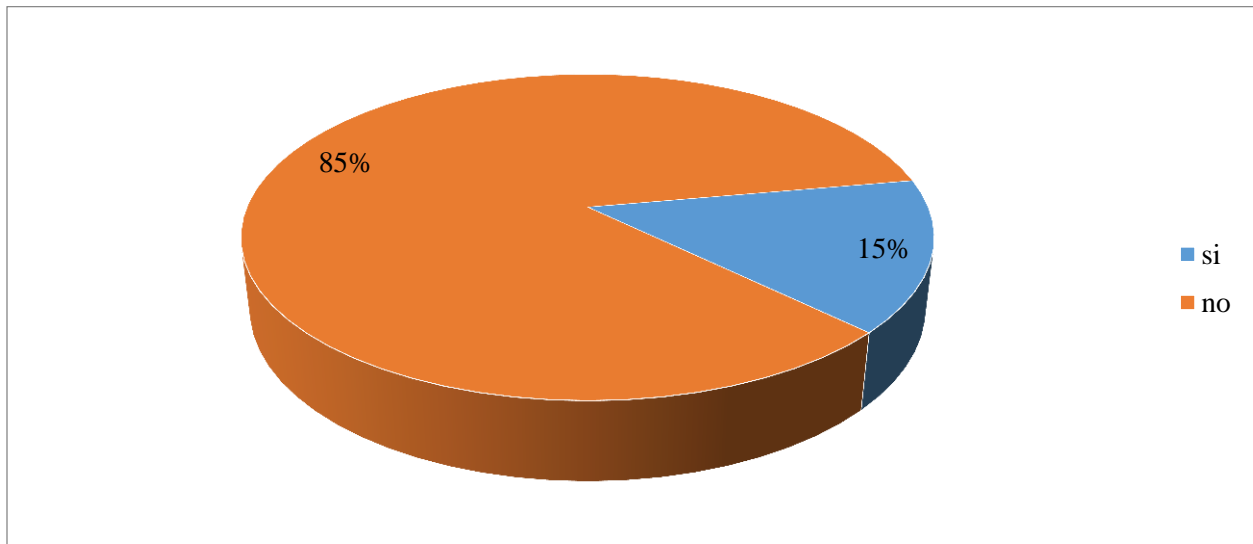


Figura 7. ¿La empresa realiza actividades con el fin de mejorar e incrementar la productividad y competitividad

Fuente: (Las autoras, 2018).

En cuanto a las actividades que realiza la empresa con el fin de mejorar e incrementar la productividad y competitividad, el 15% afirma que la empresa sí las realiza, el 85% afirma que no. La integración del personal en las empresas conlleva a ser la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura, es una de las funciones más importantes dentro de la administración, ya que de esta dependerá un buen ambiente laboral dentro de la empresa. No sobre indicar, que la responsabilidad de la integración de personal debe descansar en los gerentes de cada nivel, la responsabilidad definitiva le corresponde al director general y al grupo de altos ejecutivos que establecen las políticas. Estas personas desarrollan políticas, asignan su ejecución a los colaboradores y aseguran su aplicación apropiada.

Cuando una persona se integra a una la empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado (socialización) entre el nuevo empleado y la organización. Por tanto, el proceso a través del cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización se llama socialización.

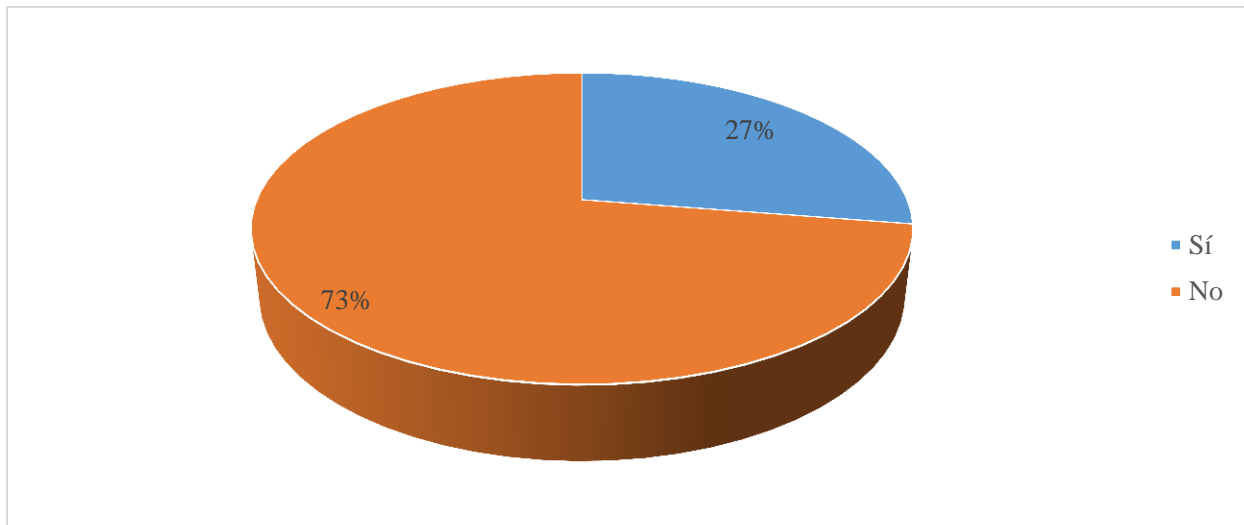


Figura 8. ¿Conoce el manual de funciones para su cargo?

Fuente: (Las autoras, 2018).

El 73% de los encuestados manifiestan no conocer el manual de funciones para su cargo; solo el 27% afirma conocerlo. El manual de funciones se convierte en un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de cada una de las empresas, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. El manual de procedimientos es un documento que contiene de forma metódica, los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones de un área administrativa. Es un instrumento que permite reducir costos de oficina debido a que uniforma los métodos; por lo que es importante registrarlos por escrito y ponerse a disposición del personal como una guía del trabajo. Cuando no se tiene un método genera desperdicios de tiempo y esfuerzo.

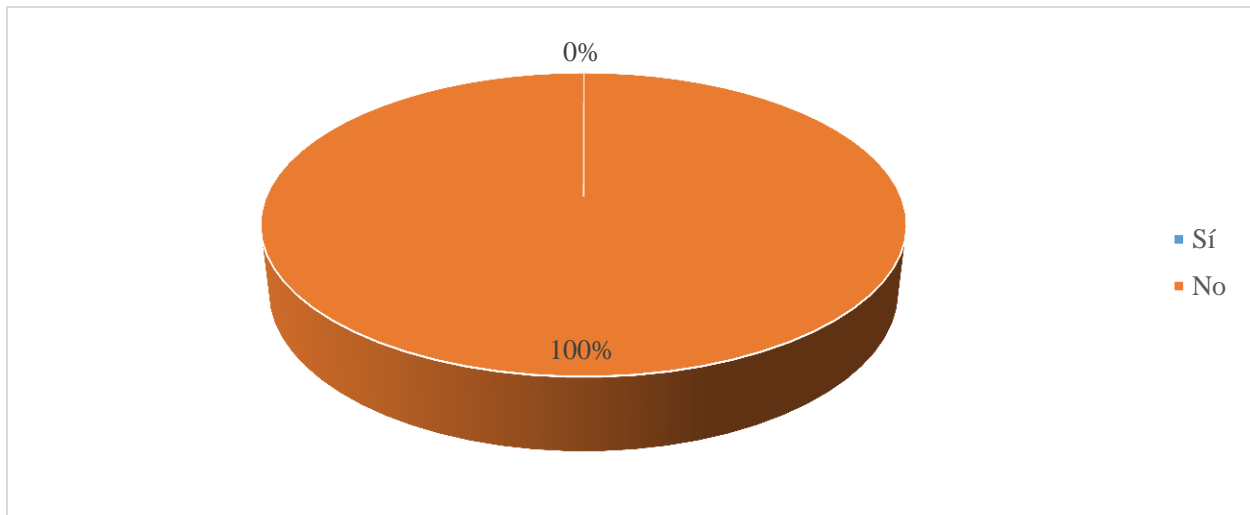


Figura 9. ¿Existen sistemas de reconocimiento por el trabajo realizado?

Fuente: (Las autoras, 2018).

El 100% de los encuestados manifiestan que no existen sistemas de reconocimiento por el trabajo realizado. El reconocimiento debe convertirse en una herramienta de gestión que refuerce la relación de la empresa con los trabajadores, y que origine positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados. El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito (felicitaciones, bonos, ascenso, entre otros) Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su productividad y desempeño laboral. La gente que gana una compensación se siente muy contenta, muy motivada, pero aquél que no la recibe siente que hubo injusticia, que no se tomó en cuenta todo lo que se hizo.

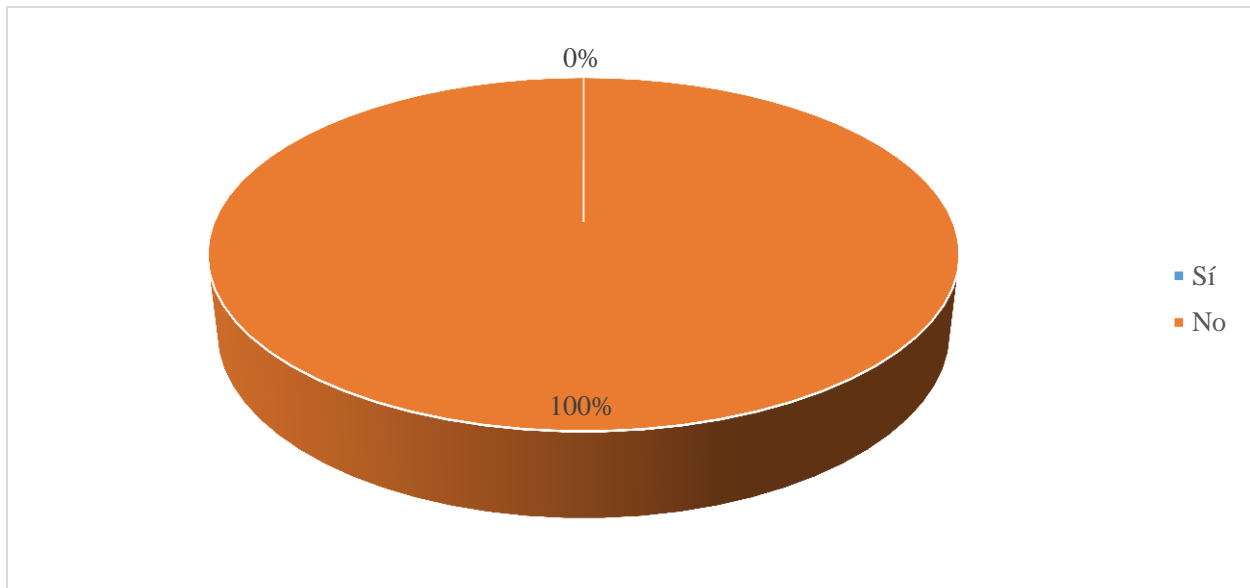


Figura 10. ¿Existen sistemas de evaluación de desempeño laboral?

Fuente: (Las autoras, 2018).

El 100% de los encuestados manifiestan que no existen sistemas de evaluación de desempeño laboral. El análisis del desempeño o de la gestión de una persona se convierte en un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal entre sus principales objetivos se pueden señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultado de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre jefe y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

El desempeño se evalúa para decidir promociones, remuneraciones o simplemente para decirles a los empleados como están haciendo su tarea. A partir de las evaluaciones los jefes, y sus subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, recomendando que la mayoría de las personas necesiten y esperan esa retroalimentación.

Los tres pasos para evaluar el desempeño son: primero, definir el puesto y asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo respecto de las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto. Segundo, evaluar el desempeño en función del puesto (incluye algún

tipo de calificación), y, por último, la retroalimentación: comentar con el colaborador los resultados de la evaluación.

La evaluación desempeño por competencias: las evaluaciones siempre se realizan en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con un modelo de competencias, evaluará en función de las mismas.

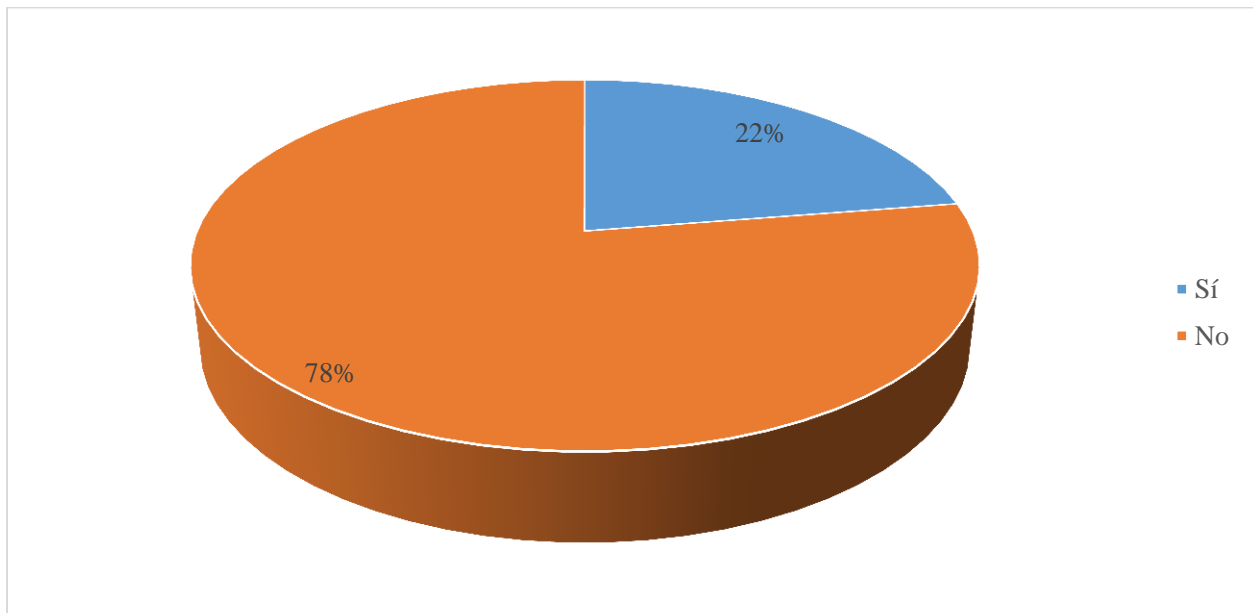


Figura 11. ¿La empresa tiene una política de bienestar?

Fuente: (Las autoras, 2018).

El 78% de los encuestados manifiestan que no existe en la empresa una política de bienestar; solo el 22%, asegura que sí. Cada vez, las empresas deben estar más conscientes de la importancia de mejorar la calidad de vida de sus empleados con miras a favorecer sus resultados en el negocio, a través de programas de bienestar y motivación. Esta nueva tendencia surge como consecuencia del pesimismo y el estrés que se maneja día a día al interior de las empresas, lo que repercute directamente en la productividad de los colaboradores. Por esta razón, los modelos de gestión humana han evolucionado, con el fin de valorar al recurso humano, pues un tercio de sus vidas las pasan en el trabajo y ejercen responsabilidades profesionales. El buen funcionamiento de las empresas se garantiza por un conjunto de acciones que involucran a toda la organización y sus procesos. Sin duda, tener empleados comprometidos y con beneficios competitivos permite

que todos construyan el mejor lugar de trabajo y eso impacta positivamente en el desempeño de cada uno.

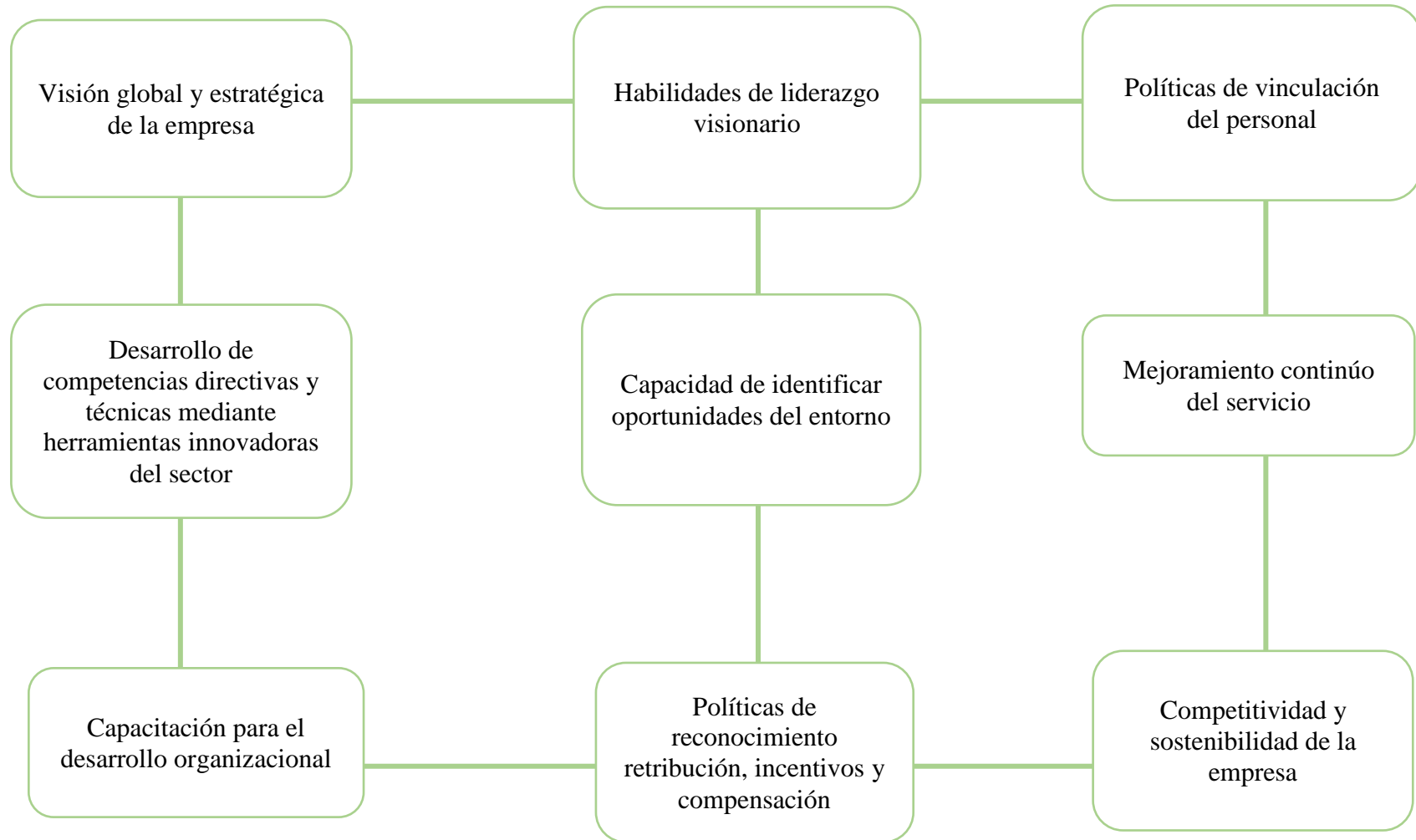


Figura 12. Actividades específicas de la gestión de talento humano.
Fuente: (Las autoras, 2018).

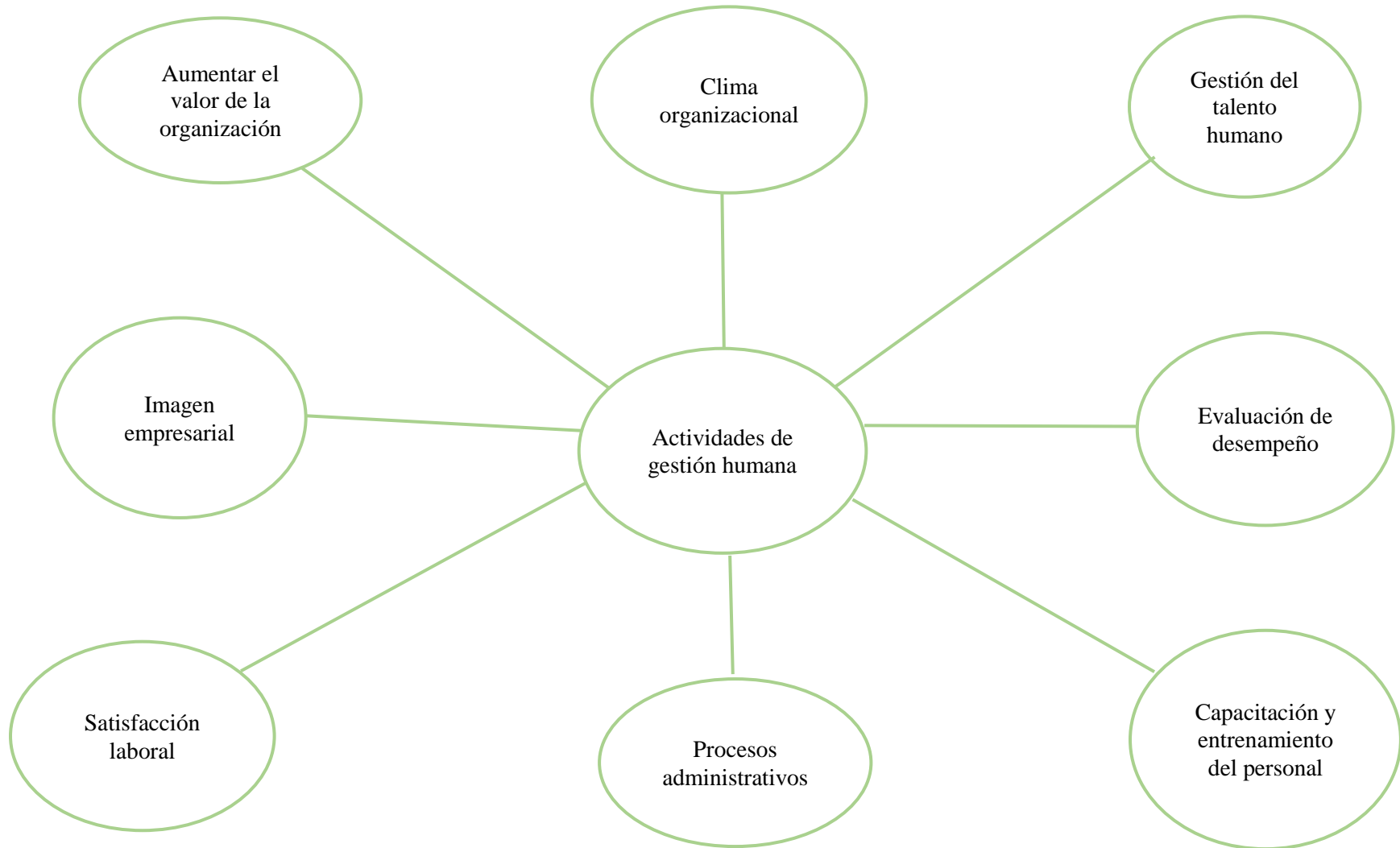


Figura 13. Actividades de gestión humana.
Fuente: (las autoras, 2018).

Explicaciones de las actividades de gestión humana: Es importante que las empresas del sector transporte en el municipio de castilla la nueva tenga en cuenta las actividades de gestión del talento humano que le permita dar respuesta a los desafíos de las mismas. Teniendo en una visión global y estratégica internamente, desarrollo de competencias directivas técnicas a través del uso de las herramientas más relevantes e innovadoras del sector; capacitar al talento humano para el desarrollo organizacional, impulsando cambios proactivos; así mismo lograr adquirir competencias comunicativas internas y externas, capaces de generar comunicación global acorde con las necesidades de la empresa y el cliente; establecer habilidades de liderazgo visionario indispensable para dirigir y gestionar cambios al igual que establecer capacidades de identificar oportunidades del entorno.

Llevar a cabo de manera práctica y técnica los procesos o funciones administrativas (planeación, evaluación, seguimiento y toma de decisiones pertinentes). De ahí la importancia de que la gestión del talento humano cumpla con objetivos y herramientas, que con lleven a la satisfacción laboral y óptimos resultados de cada una de las empresas.

No sobra indicar que el talento humano en las empresas de tan importante sector (transporte), con lleva a ser el potencial de los colaboradores y radica en la capacidad de ofrecer un valor agregado a cada una de las empresas. La gestión del talento humano depende de varias actividades específicas a saber: cultura de la empresa, trato de los trabajadores, mejoramiento continuo, reconocimiento del trabajador, excelente organización, clima laboral adecuado, trabajo en equipo; cultura y clima organizacional; como también se debe tener en cuenta que el desafío actual del talento humano, con lleva a incorporar y mantener buenos colaboradores; así mismo generar desarrollo del talento humano con base en: desarrollar, capacitarlos, valores agregados, imagen e interna entre otros.

4.3 Determinar los Lineamientos Estratégicos que Requiere el Modelo de Gestión de Talento Humano para las Empresas del Sector de Transporte de Carga del Municipio de Castilla La Nueva, Meta

Establecimiento de objetivos

Crear valor / desarrollo integral



- Posición en el mercado.
- Innovaciones.
- Productividad.
- Recursos físicos y financieros.
- Rentabilidad.
- Responsabilidad social.

- Adaptabilidad.
- Capital intangible.
- Diálogo social.
- Efectividad organizacional.
- Generalista.
- Agente de cambio y socio.

Figura 14. Establecimiento de objetivos.
Fuente: (Las autoras, 2018).

4.3.1 Matriz DOFA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un proceso de vinculación de personal. • Requiere la aplicación para organización del personal que genere mayor productividad. • La gerencia no da a conocer los aspectos corporativos a los colaboradores. • Desconocimiento por parte del talento humano en el manual de funciones. • No existe sistema de reconocimiento laboral. • Insatisfacción salarial. • No se lleva a cabo evaluación de desempeño laboral. • Demora en la PQR por parte del cliente. • Carece de política de bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento población del municipio. • Conocimiento de la competencia. • Conocimiento del cliente. • Mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos. • Lograr mayor posicionamiento en el mercado. • Disminuir las PQR por parte del cliente. • Estructurar de manera adecuada la prestación de servicio al cliente. • Lograr caracterizar procesos que permitan acciones de mejora. • Fuente de empleo a través del municipio. • Renovación del parque automotor.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores son tratados con respeto y cordialidad por gerencia. • Se cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral. • La relación entre compañeros de trabajo es buena. • La empresa realiza actividades que permitan crear sentido de pertenecía. • El talento humano se siente orgulloso de trabajar en la empresa. • La empresa apoya con equipo y herramientas el desempeño laboral. • Existe respaldo por parte de los supervisores para con los colaboradores. • Se reconoce el talento humano como un factor primordial de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevas empresas. • Competencia desleal. • Pérdida del mercadeo. • Política tributaria a nivel nacional.

Fuente: (Las autoras, 2018).

4.3.2 Test de Observación Empresa Transportes Triturados y Triturados S.A.S.

Se considera la siguiente escala: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Mala (M).

Nombre de la empresa: Transportes Triturados y Triturados S.A.S.

Detalle a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Aspectos corporativos visibles.		X			
Parque automotor.		X			
Presentación personal.			X		
Planta física.		X			
Atención gerencial.		X			
Servicio al cliente.			X		
Buzón de P.Q.R.				X	
Reglamento interno de trabajo visible.		X			
Señalización estructura física.		X			
Zona de parqueo.			X		
Extintores.		X			
Ruta evacuación.			X		
Primeros auxilios.			X		
Cartelera informática.			X		
Equipo de carretera.		X			
Carnetización.			X		
Imagen y prestigio.		X			
Responsabilidad social			X		
Cobertura.			X		
Certificación.					X

Fuente: (las autoras, 2018).

4.3.3 Test de Observación Empresa Servicios y Suministros Moracar S.A.S.

Se considera la siguiente escala: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Mala (M).

Nombre de la empresa: Servicios y Suministros Moracar S.A.S.

Detalle a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Aspectos corporativos visibles.				X	
Parque automotor.			X		
Presentación personal.				X	
Planta física.			X		
Atención gerencial.				X	
Servicio al cliente.				X	
Buzón de P.Q.R.					X

Detalle a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Reglamento interno de trabajo visible.			X		
Señalización estructura física.					X
Zona de parqueo.					X
Extintores.			X		
Ruta evacuación.			X		
Primeros auxilios.			X		
Cartelera informática.					X
Equipo de carretera.			X		
Carnetización.			X		
Imagen y prestigio.			X		
Responsabilidad social			X		
Cobertura.			X		
Certificación.					X

Fuente: (las autoras, 2018).

4.3.4 Test de Observación Empresa Proyecarga S.A.S.

Se considera la siguiente escala: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Mala (M).

Nombre de la empresa: Proyecarga S.A.S.

Detalle a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Aspectos corporativos visibles.		X			
Parque automotor.		X			
Presentación personal.		X			
Planta física.			X		
Atención gerencial.		X			
Servicio al cliente.			X		
Buzón de P.Q.R.				X	
Reglamento interno de trabajo visible.			X		
Señalización estructura física.			X		
Zona de parqueo.			X		
Extintores.		X			
Ruta evacuación.			X		
Primeros auxilios.			X		
Cartelera informática.			X		
Equipo de carretera.		X			
Carnetización.		X			
Imagen y prestigio.			X		
Responsabilidad social			X		
Cobertura.			X		
Certificación.					X

Fuente: (las autoras, 2018).

4.3.5 Test de Observación empresa Transportes del Oriente de Colombia S.A.S.

Se considera la siguiente escala: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Mala (M).

Nombre de la empresa: Transportes del Oriente de Colombia S.A.S.

Detalle a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Aspectos corporativos visibles.		X			
Parque automotor.		X			
Presentación personal.		X			
Planta física.			X		
Atención gerencial.			X		
Servicio al cliente.			X		
Buzón de PQR.					X
Reglamento interno de trabajo visible.			X		
Señalización estructura física.				X	
Zona de parqueo.				X	
Extintores.		X			
Ruta evacuación.			X		
Primeros auxilios.			X		
Cartelera informática.					X
Equipo de carretera.			X		
Carnetización.			X		
Imagen y prestigio.		X			
Responsabilidad social		X			
Cobertura.		X			
Certificación.					X

Fuente: (las autoras, 2018).

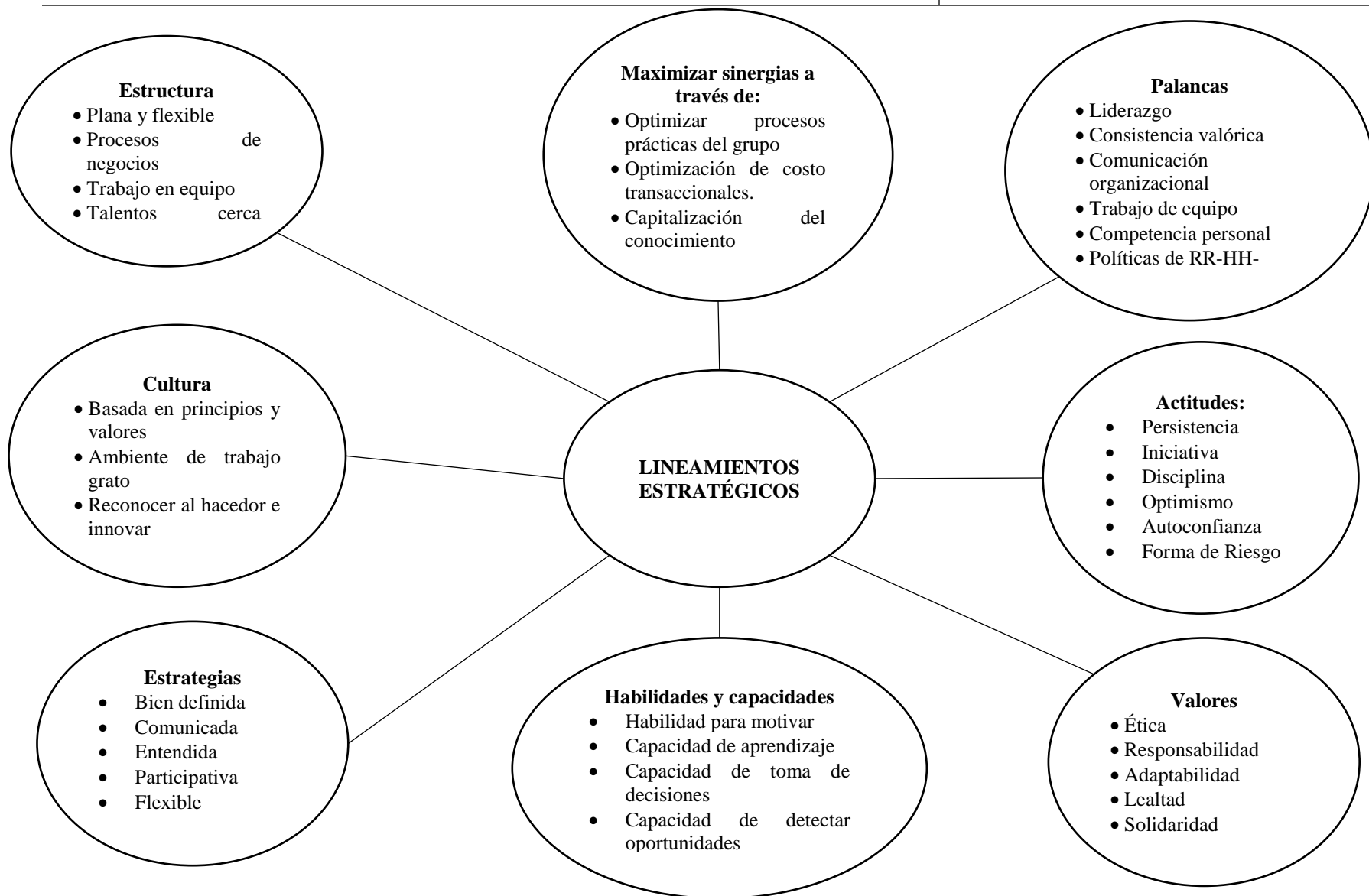


Figura 15. Lineamientos estratégicos.
Fuente: (las autoras, 2018).

5. Propuesta Modelo Gestión de Talento Humano Mogeth



Figura 16. Propuesta Modelo Gestión de Talento Humano Mogeth.
Fuente: (Las autoras, 2019).



Figura 17. Modelo gestión de talento humano Mogeth.
Fuente: (Las autoras, 2019).

5.1 Introducción

Se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y del entorno. Al igual señala la dirección y gestión en las organizaciones con miras al manejo eficaz y efectivo de las potencialidades que posee el talento humano que la integra. Motivo por el cual, resulta relevante con un modelo de gestión del talento humano, de la mano con los objetivos y metas organizacionales y de esta forma lograr satisfacción por parte de la empresa hacia sus trabajadores o viceversa y por ende a los clientes potenciales. Es decir, permitirá potenciar el talento humano, estableciendo para ello un aprendizaje continuo, poder y capacidad de desarrollarse, si se tiene en cuenta que hoy día se demandan nuevas competencias para todo el talento humano.

La evolución en el campo organizacional ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión de los recursos humanos; los nuevos paradigmas muestran a los trabajadores no solo como un recurso más dentro de las empresas, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y la competitividad, es decir, que ése representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se ha enfatizado su rol de socio estratégico (Chiavenato, 2000).

Las personas constituyen el principal motivo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo General.

Desarrollar el potencial productivo del recurso humano del sector de transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, Meta.

5.2.2 Objetivos Específicos.

- a) Proporcionar competitividad a las empresas del sector transporte de carga, en el municipio de Castilla La Nueva, Meta.
- b) Planificar las políticas de los recursos humanos.
- c) Preparar las empresas del sector de transporte de carga y a sus empleados para enfrentar nuevos desafíos de desarrollo organizacional y empresarial.

5.3 Propuesta

Se presentará en este capítulo la forma en que se desarrolla la propuesta modelo gestión de talento humano para caracterizar la situación actual, identificar las actividades específicas y determinar los lineamientos estratégicos que requiere el modelo de gestión de talento humano para las empresas del sector de transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, Meta.

El desarrollo consta de siete etapas que de forma ordenada conforma la propuesta de un modelo gestión de talento humano.

A. Planificación de políticas de recursos humanos

Proceso mediante el cual se desarrollan estrategias políticas y procedimientos de gestión y planificación de los recursos humanos con el fin de cubrir futuras necesidades en este departamento proporcionando un ambiente laboral adecuado, para que las organizaciones logren eficiencia y eficacia en todos los procesos.

B. Organización del trabajo de recursos humanos y su distribución

Dicha organización se basa en el diseño y administración de los puestos de trabajo con el fin de crear perfiles acordes a las necesidades de cada área y así mismo otorgar los recursos físicos para el desarrollo de las funciones del cargo.

C. Gestión del empleo de recursos humanos

Por medio del cual se establecen los parámetros de reclutamiento y selección de personal que cumplan con los requerimientos del perfil solicitado y así poder acceder a la vinculación e inducción al cargo, mediante un periodo de prueba el cual determinara el ingreso definitivo.

Posteriormente, se realizará la debida verificación y organización de los documentos entregados a la empresa para el adecuado archivo y administración de legajos que proporciona una base de datos con la cual se podrá controlar la asistencia del personal y en caso de incumplimiento de este u otro aspecto establecido en el contrato, se realizará el procedimiento disciplinario determinado por la empresa y en caso de que las faltas sean reiterativas se procederá a la desvinculación del empleado.

D. Gestión de la compensación de recursos humanos

Dentro de este se considera todos los beneficios referentes a la compensación por la labor desarrollada de parte de los trabajadores como; (salario, prestaciones, bonificaciones, entre otros), los cuales generan motivación, sentido de pertenencia y satisfacción para mantener y retener al recurso humano necesario con el fin de cumplir las metas propuestas por la empresa.

E. Gestión del rendimiento de recursos humanos

La gestión del rendimiento de recursos humanos proporciona la evaluación de desempeño como un instrumento que permite conocer y revisar la competitividad de los trabajadores, si esta es superior debe ser reconocida de lo contrario se realizara la toma de decisiones para ejercer las acciones correctivas frente a cada cargo.

F. Gestión de desarrollo y capacitación de recursos humanos

Proceso por el cual los empleados reciben orientación, educación y capacitación que se brindan como herramientas para mejorar el desempeño laboral y así mismo generar un

crecimiento personal como profesional, el cual permite ayudar en el desarrollo y crecimiento de la empresa con la constante evolución empresarial.

G. Gestión de relaciones humanas y sociales de los recursos humanos

Todos los aspectos que se enmarcan dentro de las relaciones laborales individuales y colectivas como la seguridad en el trabajo donde se vela por la prevención de los riesgos y la correcta ejecución de las actividades mediante el plan de seguridad de la empresa; el bienestar social es el desarrollo de planes culturales, recreativos, deportivos, lúdicos que propicien un mejor ambiente de trabajo; el clima organizacional corresponde a los planes de acción para mejorar el entorno laboral y comunicación interna se basa en generar una comunicación asertiva entre todos los miembros de la organización.

5.4 Conclusiones

La implementación idónea del modelo de gestión de talento humano tiene un impacto positivo para cualquier organización y quienes la integran, porque proporciona herramientas adecuadas para un mejoramiento continuo.

El modelo de gestión permite conocer los diferentes procesos que integran el departamento de talento humano.

La formalización del modelo de gestión minimiza los problemas existentes dentro de la organización generando un manejo adecuado del recurso humano acorde con el crecimiento de la empresa.

6. Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos se establecen las siguientes conclusiones:

El cuestionario aplicado a los integrantes de las empresas del sector transporte de carga, permitió conocer los puntos débiles y fuertes que presentan las empresas del sector transporte.

Con respecto a las debilidades presenta los siguientes factores: no existe un proceso de vinculación de personal, requiere la aplicación para la organización del personal que genere mayor productividad; la gerencia no da a conocer los aspectos compartidos a los colaboradores; desconocimientos por parte del talento humano en el manual de funciones. No existe sistema de reconocimiento laboral. Insatisfacción salarial. No se lleva a cabo evaluación de desempeño laboral. Demora en la PQR por parte del cliente. Carece de una política de bienestar.

En cuanto a las fortalezas se identificaron las siguientes: los trabajadores son tratados con respeto y calidad por gerencia; se cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral. La relación entre compañeros de trabajo es buena. La empresa realiza actividades que permiten crear sentido de pertenencia. El talento humano se siente orgulloso de trabajar con la empresa. La empresa apoya con equipo y herramientas el desempeño laboral. Existe respaldo por parte de los superiores para con los colaboradores. Se reconoce el talento humano como un factor primordial de la empresa.

Las oportunidades conllevan al crecimiento de la población del municipio, conocimiento de la competencia y del cliente, mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos. Lograr mayor reconocimiento en el mercado, disminuir las PQR por parte del cliente, estructurar de manera adecuada la prestación del servicio al cliente, lograr caracterizar procesos que permitan acciones de mejora, apertura de nuevos servicios o mercados.

Como amenazas se identificaron las siguientes: aparición de nuevas empresas; competencia desleal; pérdida del mercadeo; política tributaria a nivel nacional.

Por otra parte, la entrevista a los gerentes de las empresas de transportes permitió conocer e identificar los aspectos relacionados con la gestión del proceso de talento humano y su perspectiva frente a los mismos. Se destaca que no se aplica una política de bienestar para los trabajadores, el talento humano es considerado como el recurso humano más importante de la organización; se percibe características del talento humano en las empresas: lealtad compromiso, trabajo individual responsabilidad entre otros; otro aspecto tiene que ver con la falta de programación y planificación dirigida al talento humano; y por ende establecer un proceso de vinculación de personal propio, que le permita conocer e identificar el perfil requerido para cada cargo.

En cuanto al test de observación se destaca de manera generalizada que los aspectos corporativos, porque automotor, planta física, atención general, reglamento interno de trabajo, señalización, extintores, equipos de carreteras e imagen y prestigio es relativamente buena.

La identificación de actividades específicas de la gestión de talento humano con lleva establecer las siguientes: visión global y estratégica de la empresa, desarrollo de competencias directivas y técnicas mediante herramientas innovadoras del sector, capacitación para el desarrollo organizacional.

Adquiere competencias para la comunicación interna y externa, habilidades de liderazgo visionario, capacidad de identifica oportunidades en el entorno, motivación humana, políticas de retribución, incentivos y compensación, políticas de vinculación de personal, reconocimiento del talento humano, mejoramiento continuo del servicio, competitividad de la empresa.

Finalmente, para determinar los lineamientos estratégicos que requiere el modelo de gestión de talento humano que requieren las empresas del sector transporte de castilla la nueva, se considera relevante el establecimiento de objetivos y crear un valor para el desarrollo integral; como también tener en cuenta lineamientos estratégicos que relacionen la estructura cultural, estrategia, maximizar sinergia, habilidades, capacidades, palancas, actitudes y valores.

7. Recomendaciones

- a) Establecer un proceso de vinculación de personal que le permita la consecución del talento humano requerido para el cargo asignado en cada una de las áreas de gestión.
- b) Estimular al personal como estrategia productiva y competitiva; de tal manera que genere una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.
- c) Es importante que la gerencia de a conocer los aspectos corporativos a todo el talento humano (misión, visión, principios y valores).
- d) Se hace necesario implementar sistemas de reconocimiento laboral a través de bonos, felicitaciones, aumentos de salarios ascensos y capacitaciones.
- e) Llevar a cabo permanentemente la evaluación del desempeño laboral si se tiene en cuenta que a través de este proceso se identifican las habilidades y fortalezas con que cuenta el talento humano, logrando con ello garantizar el éxito de la empresa.
- f) Crear el sistema de PQR generando de manera rápida y oportuna la mayor satisfacción a los clientes.
- g) Dar a conocer a todos los colaboradores que integran las empresas, el modelo de gestión del talento humano, que permita el cumplimiento de los aspectos corporativos, y de esta manea alcanzar las metas propuestas.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. A. (2007). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias*. Tercera Edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Anzola Rojas, J. & Galeano, L. J. (1994). *Administración de personal*. Bogotá, D.C. Colombia: UNAD.

Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* En: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (Comp). Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Mallorca: AEDEM.

Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Primera edición. Bogotá, D. C. Colombia: Ecoe Ediciones.

Arias Galicia, L. F. & Heredia Espinosa, V. (2015). *Administración de recursos humanos. Para el alto desempeño*. Sexta edición: México: Editorial Trillas.

Bohlander, G., Shell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de 4 recursos humanos*. México: Editorial International Thompson Editores S.A.

Calderón Hernández, G. (2013). *La gestión humana en la empresa Colombiana: características retos y aportes, una aproximación a un sistema integral*. Bogotá, D.C. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Castillo Girón, V. M. (2013). *Teorías de las organizaciones*. Primera edición. México: Editorial Trillas.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Segunda edición. Colombia: Editorial Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Segunda edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión Del Talento Humano*. Octava edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Primera edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. Editorial Thomson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid, España: Editorial McGraw Hill.
- Drucker, P. F. (2006). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá, D.C. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Esteban Rodríguez, C. A. y Mateus Pulido, F. A. (2011). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano para la industria metalmecánica en la ciudad de Bogotá*. Universidad Libre de Colombia. Tomado de: <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/5917/EstebanRodriguezCesarAugusto2011.pdf;jsessionid=E9EF051867FF002F385BBBACF5CBC70B?sequence=1>

Fandiño Bedoya, L. (2005). *Gerencia del talento humano*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Filigrana.

Galindo Lourdes, M. (2005). *Fundamentos de administración*. Sexta edición. México, D.F.: Editorial Trillas.

García Martínez, R. (2015). *Metodología de la investigación*. Primera edición. México, D.F.: Editorial Trillas.

García, J. (2013). *Elementos clave de un programa de fidelización*. <http://www.iedge.eu/javier-garcia-elementos-clave-de-programa-de-fidelizacion-2>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Jaimes Fuentes, Y. M. & Umaña Espinosa, L. P. (2010). *Diseño del departamento de talento humano en la empresa Mecanizados & Troquelados RC Ltda.* (Monografía de grado). Universidad de la Salle. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3143/T11.10%20J199d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koontz, H. y Weirich, H. (2013). *Elementos de administración. Un informe internacional y de innovación*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.

Libreros Baeza, K. & Ramírez Borrero, N. (2013). *Diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: Call Center*. (Monografía de grado). Universidad de San Buenaventura. Disponible en: http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1816/1/Dise%C3%B1o_%20Humano_Call%20Center_Libreros_2013..pdf

- Mantilla Blanco, S. A. (2009). *Sostenibilidad empresarial. Administración y medición de los impactos sociales ambientales y económicos*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Morueco, R. (2014). *Manual práctico de administración*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Editorial Trillas.
- Peña Fajardo, M. M. (2015). *Desarrollo organizacional*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Sotomayor, J. M. (2014). *Como competir para ganar. Desentrañando el mayor reto en los negocios*. Segunda edición. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Editorial Legis. Bogotá, D.C. Colombia.
- Valencia Acosta, A. F. (2014). *Plan de mejoramiento para el departamento de gestión del talento humano en la empresa Multistream Latinoamericana S.A.S*. Universidad del Valle. Recuperado de:
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/11301/1/0523730.pdf>
- Valencia Ospina, J. C. (2012). *Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión human en la empresa Servi Sound*. (Monografía de grado). Universidad Autónoma de Occidente. Disponible en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2979/1/tad00920.pdf>
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: Editorial McGraw Hill.
- Van Den Berghe, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial, aplicadas al siglo XXI*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.

Apéndices

Apéndice A. Registro fotográficos trabajo de campo sector transporte municipio de Castilla La Nueva.

Empresa Moracar



Empresa Proyecarga S.A.S



Empresa Transocol S.A.S.



Empresa Transportes Triturados y Triturados S.A.S



Apéndice B. Formato de encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio – 2019

Encuesta No. _____

Objetivo: encuesta dirigida a colaboradores de las empresas del sector transporte de carga del municipio de Castilla La Nueva, Meta. Con la finalidad de conocer e identificar, sus características y actividades para la gestión de talento humano.

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, valores corporativos)?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

2. ¿Está satisfecho con el salario que devenga?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

3. ¿Son tratados con respeto y cordialidad por la gerencia de la empresa?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

4. ¿Cuenta con plan de higiene y seguridad laboral?

a. Sí.

b. No.

5. ¿La política de su empresa reconoce explícitamente al talento humano como un factor primordial?

a. Sí.

b. No.

6. ¿La empresa realiza actividades con el fin de mejorar e incrementar la productividad y competitividad?

a. Sí.

b. No.

7. ¿Conoce el manual de funciones para su cargo?

a. Sí.

b. No.

8. ¿Existen sistemas de reconocimiento por el trabajo realizado?

a. Sí.

b. No.

9. ¿Existen sistemas de evaluación de desempeño laboral?

a. Sí.

b. ____ No.

10. ¿La empresa tiene una política de bienestar?

a. ____ Sí.

b. ____ No.

Gracias por su colaboración

Apéndice C. Test de observación empresas sector transporte del municipio de Castilla La Nueva, Meta.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio – 2019

Se considera la siguiente escala: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Mala (M).

Nombre de la empresa: _____

Detalle a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Aspectos corporativos visibles.					
Parque automotor.					
Presentación personal.					
Planta física.					
Atención gerencial.					
Servicio al cliente.					
Buzón de PQR.					
Reglamento interno de trabajo visible.					
Señalización estructura física.					
Zona de parqueo.					
Extintores.					
Ruta evacuación.					
Primeros auxilios.					
Cartelera informática.					
Equipo de carretera.					
Carnetización.					
Imagen y prestigio.					
Responsabilidad Social					
Cobertura.					
Certificación.					

Fuente: (las autoras, 2018).