



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 18 de enero de 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Olga Lucia Otalora Vásquez, con C.C. No. 55.169.545,

Cindy Tatiana Conde Conde, con C.C. No. 1.075.313.440,

Eyeraldly Sánchez Córdoba, con C.C. No. 1.004.344.577,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado

Titulado: Diagnóstico del proceso de Gestión Humana de la empresa COOMOTOR LTDA y su influencia en el desarrollo de la organización

Presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de: Especialista en Gerencia del Talento Humano.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores” , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Olga Lucia Otalora Vásquez

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Cindy Tatiana Conde Conde

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Eyeraldly Sánchez Córdoba

Firma Eyeraldly Sanchez C.



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Diagnóstico del proceso de Gestión Humana de la empresa COOMOTOR LTDA y su influencia en el desarrollo de la organización

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Otalora Vásquez	Olga Lucia
Conde Conde	Cindy Tatiana
Sánchez Córdoba	Eyeraldy

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Bermeo Castro	Diego Armando

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista en Gerencia del Talento Humano

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Gerencia del Talento Humano

**CIUDAD:**                      **AÑO DE PRESENTACIÓN:**      **NÚMERO DE PÁGINAS:**

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 4
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

Diagramas\_\_\_ Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_  
Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas  
o Cuadros\_X\_

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>		<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1.	Gestión humana	Human management	6.	_____	_____
2.	Talento humano	Human talent	7.	_____	_____
3.	Diagnóstico	Diagnosis	8.	_____	_____
4.	Desempeño	Organizational	9.	_____	_____
	Organizacional	performance			
5.	Motivación	Motivation	10.	_____	_____

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El área de gestión humana ante las dinámicas actuales del sector empresarial ha tomado una relevancia en el nivel de desempeño de la organización e incidencia a nivel de productividad y competitividad. Por consiguiente, se requiere contar con procedimientos, planes y programas que conduzcan a un nivel de satisfacción y motivación de los empleados, pero a su vez a una influencia positiva del área, hacia los objetivos estratégicos de la organización. En el presente estudio de investigación se buscaba identificar la influencia de este proceso en el desempeño de la organización. El tipo de investigación fue cuantitativo – descriptivo, para lo cual se recopiló información estadística sobre el funcionamiento del área de gestión humana y aspectos relacionados con el desempeño laboral. El enfoque seleccionado fue el epistemológico- positivista para determinar cómo influyen los postulados teóricos en el desarrollo y aplicación de la gestión humana en lo



relacionado con la cultura organizacional y valores corporativos; adicionalmente el enfoque empírico – analítico permitió obtener información a través de encuestas y entrevistas, sobre la percepción de los empleados tanto a nivel administrativo como operativo acerca de los procesos que se desarrollan desde esta área de estudio. Los resultados indicaron que en la empresa objeto de estudio, la etapa de planear y hacer del ciclo PHVA es la que cuenta con la mejor dinámica desde la gestión del talento humano, mientras que la etapa de actuar es la más rezagada, por lo cual es importante mejorar la gestión estratégica en lo relacionado con dichos procesos.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The area of human management in the face of the current dynamics of the business sector has taken on relevance in the level of performance of the organization and incidence at the level of productivity and competitiveness. Therefore, it is necessary to have procedures, plans and programs that lead to a level of satisfaction and motivation of the employees, but in turn to a positive influence of the area, towards the strategic objectives of the organization. The present research study sought to identify the influence of this process on the performance of the organization. The type of research was quantitative - descriptive, for which statistical information was collected on the functioning of the human management area and aspects related to job performance. The selected approach was the epistemological-positivist to determine how the theoretical postulates influence the development and application of human management in relation to organizational culture and corporate values; Additionally, the empirical - analytical approach allowed obtaining information through surveys and interviews, on the perception of employees, both at the administrative and operational level, about the processes that are developed from this area of study. The results indicated that in the company under study, the planning and doing stage of the PDCA cycle is the one that has the best dynamics from the management of human talent, while the acting stage is the most backward, for which it is It is important to improve strategic management in relation to these processes.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

4 de 4

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: Fernando Adolfo Fierro Celis

Firma:

Nombre Jurado: Willian Sierra Barón

Firma:

Nombre Jurado: Luis Alfredo Muñoz

Firma:

**Diagnóstico del proceso de Gestión Humana de la empresa COOMOTOR LTDA y su  
influencia en el desarrollo de la organización**

Olga Lucia Otalora Vásquez

Cindy Tatiana Conde Conde

Eyeraldly Sánchez Córdoba

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Neiva, Colombia

2022

## Contenido

Resumen .....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	10
1. Descripción del Problema.....	13
1.1 Pregunta de Investigación .....	16
2. Justificación .....	17
3. Objetivos.....	21
3.1 Objetivo General.....	21
3.2 Objetivos Específicos .....	21
4. Marco Teórico - Referencial.....	22
4.1 Estado del Arte.....	22
4.1.1 Antecedentes Internacionales .....	22
4.1.2 Antecedentes Nacionales .....	24
4.1.3 Antecedentes Locales .....	26
4.2 Marco Teórico.....	27
4.2.1 Características de Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano.....	27
4.2.2 Niveles de Desarrollo de la Gestión del Talento Humano .....	28
4.2.3 Factores de Éxito de la Administración del Talento Humano.....	30
4.2.4 Tendencias Globales de la Gestión del Talento Humano.....	32
4.2.4.1 Gestión por Competencias.....	32

4.2.4.2 Liderazgo.....	34
4.2.4.3 Comunicación Asertiva.....	34
4.2.4.4 Coaching.....	35
5. Marco Institucional.....	38
5.1 Misión.....	38
5.2 Visión.....	38
5.3 Política de Calidad.....	38
5.4 Portafolio de Servicios.....	39
6. Diseño Metodológico.....	40
6.1 Enfoque.....	40
6.2 Tipo de Investigación.....	41
6.3 Método de Investigación.....	41
6.4 Fuentes de Información.....	42
6.4.1 Fuentes Primarias.....	42
6.4.2 Fuentes Secundarias.....	42
6.5 Objeto de Estudio.....	42
6.6 Población y Muestra.....	42
6.6.1 Población.....	42
6.6.2 Muestra.....	43
6.7 Técnica de Recolección de Información.....	43

6.7.1 Entrevista.....	43
6.7.2 Cuestionario.....	43
6.7.3 Observación.....	46
6.7.4 Instrumento de Recolección de Información.....	46
6.8 Variables de Estudio .....	46
7. Resultados Análisis Estadístico.....	48
7.1 Análisis de Descriptivo por Ítems de Evaluación.....	48
7.2 Resultados Estimaciones de Fiabilidad.....	49
7.3 Resultados Análisis Factorial Exploratorio: Prueba de KMO y Bartlett .....	50
7.3 Factores y Varianza Total Explicada .....	52
7.5 Resultados Análisis Factorial Confirmatorio.....	52
8. Conclusiones.....	54
9. Recomendaciones .....	56
Referencias .....	57
Anexo .....	64
Anexo 1. Cuestionario .....	64
Anexo 2. Guía de entrevista.....	66
Anexo 3. Validaciones por juicio de expertos .....	68

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ítems evaluados para la recolección de información en lo relacionado con la gestión del talento humano</i> .....	45
Tabla 2. <i>Operacionalización de variables</i> .....	47
Tabla 3. <i>Análisis Descriptivo</i> .....	48
Tabla 4. <i>Análisis Prueba KMO</i> .....	50
Tabla 5. <i>Prueba de KMO y Bartlett Proceso Planificar</i> .....	50
Tabla 6. <i>Prueba de KMO y Bartlett Proceso Hacer</i> .....	51
Tabla 7. <i>Prueba de KMO y Bartlett Proceso Verificar</i> .....	51
Tabla 8. <i>Prueba de KMO y Bartlett Proceso Actuar</i> .....	52
Tabla 9. <i>Factores y Varianza Total Explicada</i> .....	52

## Lista de Figuras

Figura 1. <i>Ciclo PHVA y procesos relacionados</i> .....	44
Figura 2. <i>Escala Likert definida para esta investigación</i> .....	44
Figura 3. <i>Resultados Análisis Confirmatorio</i> .....	53

## **Resumen**

El área de gestión humana ante las dinámicas actuales del sector empresarial ha tomado una relevancia en el nivel de desempeño de la organización e incidencia a nivel de productividad y competitividad. Por consiguiente, se requiere contar con procedimientos, planes y programas que conduzcan a un nivel de satisfacción y motivación de los empleados, pero a su vez a una influencia positiva del área, hacia los objetivos estratégicos de la organización. En el presente estudio de investigación se realizó un diagnóstico del proceso de gestión humana en la empresa Coomotor Ltda. el cual buscaba identificar la influencia de este proceso en el desempeño de la organización. El tipo de investigación fue cuantitativo – descriptivo, para lo cual se recopiló información estadística sobre el funcionamiento del área de gestión humana y aspectos relacionados con el desempeño laboral. El enfoque seleccionado fue el epistemológico- positivista para determinar cómo influyen los postulados teóricos en el desarrollo y aplicación de la gestión humana en lo relacionado con la cultura organizacional y valores corporativos; adicionalmente el enfoque empírico – analítico permitió obtener información a través de encuestas y entrevistas, sobre la percepción de los empleados tanto a nivel administrativo como operativo acerca de los procesos que se desarrollan desde esta área de estudio (gestión humana). Para el análisis de los datos se tuvo en cuenta información secundaria, la cual permitió fortalecer hallazgos obtenidos en las encuestas y entrevistas. La variable dependiente e independiente fue el desempeño organizacional y los factores clave de éxito, respectivamente. El análisis descriptivo de los ítems definidos para cada etapa del ciclo PHVA se realizó con ayuda del programa SPSS y también se realizaron pruebas de KMO y Bartlett para conocer el análisis factorial y esfericidad de cada etapa del ciclo. Los resultados indicaron que en la empresa objeto de estudio, la etapa de planear y hacer del ciclo PHVA es la que cuenta con la mejor

dinámica desde la gestión del talento humano, mientras que la etapa de actuar es la más rezagada, por lo cual es importante mejorar la gestión estratégica en lo relacionado con dichos procesos en mediano y largo plazo.

***Palabras clave:*** Gestión humana, talento humano, diagnóstico, desempeño organizacional.

### **Abstract**

The area of human resources management, given the current dynamics of the business sector, has become relevant in the performance level of the organization and has an impact on the level of productivity and competitiveness. Therefore, it is required to have procedures, plans and programs that lead to a level of satisfaction and motivation of employees, but in turn to a positive influence of the area, towards the strategic objectives of the organization.

In this research study, a diagnosis of the human management process in the company Coomotor Ltda. was carried out, which sought to identify the influence of this process on the performance of the organization. The type of research was quantitative - descriptive, for which statistical information was collected on the functioning of the human management area and aspects related to labor performance. The selected approach was the epistemological-positivist to determine how the theoretical postulates influence the development and application of human management in relation to organizational culture and corporate values; additionally the empirical-analytical approach allowed obtaining information through surveys and interviews, on the perception of employees both at administrative and operational level about the processes that are developed from this area of study (human management). For the analysis of the data, secondary information was taken into account, which allowed strengthening the findings obtained in the surveys and interviews. The

dependent and independent variables were organizational performance and key success factors, respectively. The descriptive analysis of the items defined for each stage of the PHVA cycle was carried out with the help of the SPSS program and KMO and Bartlett tests were also performed to determine the factor analysis and sphericity of each stage of the cycle. The results indicated that in the company under study, the stage of planning and doing of the PHVA cycle is the one with the best dynamics in human talent management, while the stage of acting is the most lagging behind, so it is important to improve the strategic management related to these processes in the medium and long term.

**Keywords:** Human management, human talent, diagnosis, organizational performance.

## Introducción

La gestión humana es un área que tradicionalmente se ha limitado a las funciones relacionadas con el cálculo y ejecución de la nómina de la empresa, reporte de novedades y afiliaciones al sistema general de seguridad social. No obstante, en la actualidad esta área ha evolucionado y su gestión ha sido de gran importancia para el crecimiento de cualquier organización, ya que tiene la capacidad de cumplir con un número importante de procesos centrales como la responsabilidad social empresarial, la cultura organizacional como eje de acción, fomento de valores y herramientas de comunicación interna y externa, desarrollo de capacidades resilientes ante posibles escenarios de crisis, entre otros (Llanos et al., 2016). En este sentido los cambios organizacionales han emergido de la necesidad de potenciar las estrategias administrativas que mejoran los procesos y metas empresariales, además de los aspectos relacionados con el comportamiento humano que mejoran las dinámicas interpersonales y con el contexto (Enciso y Villamizar, 2014), es decir, “las unidades de recursos humanos han experimentado grandes cambios, pasando de un enfoque netamente operativo a uno cada vez más estratégico”, de esta manera, se evidencia que las empresas están siendo más competitivas en un mundo globalizado en el cual es clave el clima laboral, las condiciones de talento humano y la productividad (Arévalo, Bayona y Rico, 2017; López et al., 2010, p. 151).

Con base en lo expuesto anteriormente y con el propósito de desarrollar el presente trabajo de investigación, se seleccionó una empresa local de alcance a nivel nacional en lo relacionado con el servicio de transporte, de la cual se indagó su marco institucional, información general y se hizo una revisión literaria de postulados teóricos y generales relacionados con las características del diagnóstico de la gestión del talento humano, sus niveles

de desarrollo, factores de éxito y tendencias globales actuales en la administración del talento humano.

Durante esta investigación se realizó un diagnóstico al proceso de gestión humana de la empresa Coomotor Ltda. dada la importancia de este proceso en el nivel estratégico de la organización. Para ello, se presenta inicialmente una descripción y formulación del problema de investigación, en el cual se evidencia el posicionamiento, reconocimiento, nivel de aceptación y necesidades que posee la empresa Coomotor Ltda. en la región, así como también se menciona la importancia que tiene la implementación de una adecuada gestión del talento humano en este tipo de organizaciones. La pregunta de investigación se formuló con base en las necesidades del estudio en cuestión y revisión de literatura de la cual se deduce que la gestión del talento humano, en cualquier empresa, es fundamental para contar con colaboradores competentes, esto a su vez se relaciona directamente con los resultados, la productividad y competitividad de las organizaciones; dichos aspectos se configuran como un referente que orientan el estudio a desarrollar en la empresa mencionada. En lo relacionado con la formulación de los objetivos, el general, se centró en diagnosticar el proceso de gestión humana en la empresa Coomotor Ltda. y su influencia en el desempeño de la organización; además se mencionan detalladamente los objetivos específicos, los cuales permitieron el cumplimiento del objetivo general. El enfoque metodológico definido fue el epistemológico – positivista el cual permitió llevar a cabo el diagnóstico -en el área de gestión humana-, de ciertas causas-efectos que influyen en el comportamiento de los colaboradores. Adicionalmente se empleó el enfoque empírico – analítico, mediante la observación directa de los procesos relacionados específicamente con el estudio. El tipo de investigación fue cuantitativo descriptivo que permitió determinar a partir de información estadística el funcionamiento del área de gestión humana de la empresa. La muestra

seleccionada fueron los colaboradores del nivel operativo y administrativo quienes laboran en la ciudad de Neiva y a los cuales se aplicaron encuestas y entrevistas para la recolección de datos necesarios.

## 1. Descripción del Problema

La Gestión Humana dentro de las organizaciones en los últimos años se ha convertido en un eje fundamental al tener la responsabilidad de administrar el talento humano y participar en el desarrollo de la estrategia operativa de la empresa para el cumplimiento y alcance de sus objetivos y metas, por lo cual es fundamental el desarrollo de competencias en los colaboradores, bajo un enfoque humanista en todos los procesos de transformación organizacional para en la toma de decisiones, mejora del clima laboral y establecimiento de indicadores de productividad y competitividad para la organización. Así lo afirma un artículo titulado modelo para la gestión del talento humano en las pymes de servicios en Barranquilla - Colombia, en el que se concluyó que:

La gestión del talento humano es concebida como una herramienta impredecible en cualquier compañía, encargada de proveer las herramientas necesarias para dirigir a los empleados a través del desarrollo de políticas, programas y procedimientos, con el ánimo de definir una estructura administrativa, organizativa eficiente y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes de personal. Esto contribuirá a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo, esta área de la administración dispone de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano. (Blanco y Ariza, 2019, p. 42)

Adicionalmente, con base en una investigación realizada en la empresa Contigo S.A. del Cantón Valencia, Ecuador, se pudo establecer que la gestión de talento humano es un eje fundamental para alcanzar un buen ambiente y desempeño laboral en la empresa, pues en dicha investigación se afirma que:

La gestión del talento humano es capaz de atraer, desarrollar, motivar, entrenar a los empleados para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización y así ubicar a la empresa en posición de competir en un entorno globalizado (Acurio et al., 2020, p. 94).

Los aspectos señalados anteriormente, permiten centrar la atención en los procesos de gestión humana de la empresa Coomotor Ltda., en la medida que es necesario garantizar el bienestar, calidad, el desempeño de los colaboradores del nivel administrativo y operativo, siendo este último conformado en su mayoría por conductores y taquilleros. En el departamento del Huila el sector transporte es dominado principalmente por la empresa Coomotor Ltda., seguido de Cootranshuila Ltda., quienes prestan el servicio de transporte terrestre de encomiendas y pasajeros. También hay empresas de menor alcance como Flota Huila, Taxis verdes, entre otras, las cuales son originarias de otros departamentos, pero que tienen operación en el Terminal de Transporte de Neiva. La empresa en cuestión como muchas otras del sector de transporte se han constituido como cooperativas y de acuerdo con cámara de comercio se definen como una “empresa asociativa sin ánimo de lucro en la cual los trabajadores o los usuarios son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa” (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2012). Este tipo de empresas están vigiladas por la Superintendencia de Puertos y Transporte, su actividad se encuentra regulada por los postulados generales de la Ley 105 de 1993 y Ley 336 de 1996 y los requisitos de acceso al servicio y operación han sido definidos en el Decreto 1079 de 2015.

Particularmente la empresa Coomotor Ltda. es la de mayor trayectoria y reconocimiento a nivel regional y a pesar de las exigencias del mercado ha logrado incorporar innovaciones científicas y tecnológicas en sus procesos y servicios, los cuales favorecen el cumplimiento de la política, objetivos y principios de calidad trazados en la organización, así como la práctica de los

valores corporativos y la apropiación de la identidad empresarial en su talento humano creativo y competente, resultado del proceso permanente de capacitación y formación (Grupo Empresarial Coomotor, 2023, p. 19 – 41).

Actualmente la empresa se encuentra en un nivel de crecimiento importante dentro de las dinámicas económicas que vive el país. Siendo así que solo para el año 2018 presentó un aumento del 39% en los activos de la cooperativa, sin embargo, gracias a la reducción en los índices de violencia, problemas de orden público y al fomento del turismo, las proyecciones en los últimos años y a futuro han sido positivas (Grupo Coomotor, 2019).

Bajo esta perspectiva Coomotor Ltda. ha venido desarrollando un trabajo arduo logrando la certificación ISO 9001:2015 en el año 2018, la cual fortalece los procesos de mejora continua en lo relacionado con el liderazgo y compromiso, enfoque al cliente, política de calidad, ejecución de roles, responsabilidad social, alta gerencia, competencias laborales, toma de conciencia y comunicación, entre otros (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015, p. 5 - 22), lo cual permite que la gestión del talento humano en la empresa se desarrolle bajo estándares de calidad, para ellos es necesario la existencia de procedimientos que orienten la gestión de manera eficiente, ya que, al existir una adecuada gestión del talento humano, se puede garantizar no solo el bienestar de los trabajadores, sino también la prestación de un servicio de calidad para los usuarios, esto a su vez permite que la empresa sea competitiva y sostenible.

Aunque existen otros tipos de certificaciones a nivel internacional, la certificación ISO cuenta con importancia a nivel global. Las políticas, procesos y procedimientos establecidos en la certificación ISO permite un adecuado funcionamiento de la empresa siendo la gestión humana uno de los aspectos determinantes en la medida que los procesos de atracción, selección, contratación, cultura del desempeño, sucesión y desarrollo, compensación, seguridad y salud en

el trabajo se desarrollan adecuadamente. Esto permite contar con colaboradores competentes para el desarrollo de sus funciones y comprometidos con el desarrollo de su trabajo en condiciones seguras. En el caso particular de Coomotor Ltda. al revisar la caracterización del proceso de gestión humana se evidencia que está centrado en la selección de personal, contratación, capacitación, entrenamiento y evaluación del desempeño laboral, el cual de acuerdo con los resultados puede terminar en la imposibilidad de renovación del contrato. Pero pareciera que se deja de lado, o al menos, no está documentado un plan de bienestar para colaboradores, ni planes de sucesión y desarrollo, los cuales son fundamentales para la motivación, productividad y crecimiento laboral personal y organizacional.

### **1.1 Pregunta de Investigación**

Con base en las consideraciones anteriores surge la siguiente pregunta de investigación  
¿Cuál es el estado actual del proceso de gestión humana en la empresa Coomotor Ltda. y su influencia en el desempeño de la organización?

## 2. Justificación

La Gestión Humana es una de las principales áreas dentro de las organizaciones porque es la encargada de gestionar el talento humano. Dada su importancia, durante los últimos años no solo se ha ocupado de los procesos operativos, sino que también articula el desarrollo estratégico en las empresas. Para ello, resulta importante considerar procesos relacionados con atracción y selección, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar, al igual que liderazgo y clima laboral. A propósito, en lo que tiene que ver con el liderazgo, conlleva a asignar personas con las suficientes competencias, destrezas, habilidades y actitudes de trabajo en equipo que faciliten la consecución de los objetivos propuestos, siempre y cuando se garanticen condiciones de trabajo adecuadas, en términos de lugar de trabajo, bienestar y de relaciones interpersonales. En este sentido, el desarrollo del talento humano es fundamental para el logro de resultados exitosos en cada proceso de la organización, en sentido contrario se carecerá de visión, trabajo en equipo y mal clima laboral, lo cual entorpecerá la consolidación de una cultura organizacional, actitudes de resiliencia y resistencia al cambio (Enciso y Villamizar, 2014).

Así pues, las empresas realizan inversiones en procesos de desarrollo del talento humano para que los procesos se optimicen y la imagen que proyecte la empresa sea positiva, esto se ve potenciado por las exigencias del mercado en cuanto a la calidad en los productos y servicios, innovación y mano de obra altamente calificada, para lo cual se deben establecer estrategias de educación, entrenamiento y capacitación profesional que fortalezcan el desempeño, competencias laborales y productividad de la empresa (Duque et al., 2020).

Los procesos de capacitación y entrenamiento son fundamentales en la gestión del talento humano, ya que, la gestión por competencias demuestra que cuando el individuo desarrolla una capacidad entonces el aprendizaje organizacional se ha alcanzado. En esto hay que tener en

cuenta también que, cada persona aprende de un modo diferente. En efecto las organizaciones deben diseñar modelos de trabajo generales y flexibles para el desarrollo de las competencias (Bohlander y Scott, 2009).

Como se puede observar las empresas tienen constantemente la necesidad de evaluar el desempeño organizacional en el proceso de desarrollo del talento humano, lo cual permite: gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, en el cual se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos (Duque et al., 2020).

En este proceso es importante la retroalimentación la cual facilita la detección de las necesidades de capacitación y ajustes en los perfiles de los colaboradores, a fin de reconocer las potencialidades e identificar las acciones de mejora, las cuales permiten reajustar los programas de capacitación y desarrollo de competencias acordes a las necesidades actuales del cargo y las exigencias del entorno (Enciso y Villamizar, 2014).

Así pues, una buena gestión del talento humano conlleva a contar con colaboradores que posean las competencias y habilidades necesarias para ejercer sus funciones, que estén motivados constantemente, de tal manera que puedan brindar servicios de calidad a todos los usuarios, como lo requiere la ISO 9001:2015, en la cual se indica que “el área de gestión de talento humano sea considerada como un elemento estratégico capaz de transformar y potencializar el trabajo individual y de potencializar el trabajo en equipo, permitiendo el desarrollo integral y conjunto entre la organización y sus colaboradores”. (p.3)

Adicionalmente, para Montoya y Boyero (2016) “la administración del recurso humano debe estar orientada a alcanzar la eficacia y eficiencia, con el objetivo de alcanzar altos estándares de rendimiento reflejado en el valor agregado y en una significativa ventaja

competitiva” (p. 3). Los aspectos anteriores conllevan a alcanzar la calidad en los procesos, para lo cual es necesaria la implementación de un sistema de gestión en el que participen todas las personas que hacen parte de la organización con el firme propósito de garantizar que haya éxito en la calidad del servicio que se brinda a los clientes, pues en la implementación, funcionamiento y mantenimiento de un sistema de calidad, las personas pasan a ser protagonistas del éxito organizacional y de la calidad que se obtienen en los procesos, los productos y los servicios. Éstas requieren ser motivadas y preparadas para involucrarse activamente dentro del cambio que exige todo sistema de calidad que va a ser implementado en la compañía (Montoya y Boyero, 2016, p. 3).

Como se ha mencionado, la evaluación constante del proceso de desarrollo del talento humano debe realizarse también bajo directrices que cobijen el sistema instaurado en la organización, por ejemplo, bajo requisitos del sistema de gestión de calidad. En este aspecto los aportes teórico-prácticos de la Especialización en Gerencia del Talento Humano y esta investigación son fundamentales para el seguimiento, control y mejora continua de cada uno de los procesos operativos y estratégicos de la empresa Coomotor Ltda., así como todos los demás aspectos relacionados con el desarrollo humano, los cuales permiten conocer las percepciones de los colaboradores para una adecuada gestión humana y logro de la calidad, sostenibilidad y competitividad de la empresa, pese a la complejidad que puede acarrear el número de empleados que asciende a los 700.

Para ello, resultó importante que a partir de la investigación cuantitativa con enfoque epistemológico – positivista y empírico – analítico, permitió determinar con información estadística el funcionamiento del área de gestión humana de la empresa Coomotor Ltda., así como también, identificar las causas o efectos de situaciones a nivel de cultura organizacional

que influyen en el comportamiento de los colaboradores en la medida que, a partir de la observación, medición y experimentación, se espera más allá de conocer el funcionamiento del proceso de gestión humana, el identificar su aporte al desarrollo de la empresa y las causas y efectos que se dan a partir de determinadas situaciones propias del funcionamiento del proceso.

En tal sentido, se espera que esta investigación sea un insumo para la empresa Coomotor Ltda. de manera que, con los resultados obtenidos se puedan diseñar posteriormente acciones de mejora que permitan, no solo garantizar la calidad en los procesos, sino también en el bienestar laboral de los colaboradores.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Determinar el estado actual del proceso de gestión humana en la empresa Coomotor Ltda. y su influencia en el crecimiento de la organización para el alcance de los objetivos empresariales.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir el nivel de desarrollo de los procesos en el área de gestión humana de la empresa considerando cada uno de los subprocesos.
2. Identificar los factores de éxito de los programas de gestión humana de la empresa.
3. Determinar las oportunidades de mejora del proceso de gestión humana de la empresa.

## 4. Marco Teórico - Referencial

### 4.1 Estado del Arte

#### 4.1.1 Antecedentes Internacionales

En la revisión de antecedentes a nivel internacional, se tiene la investigación desarrollada por Rojas (2016) denominada: gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa FISIM SAC Huánuco. En la que su pregunta de investigación se relaciona con ¿cuál es la incidencia de la gestión del talento humano en la productividad laboral del personal operativo en la Empresa FISIM SAC durante el año del 2015?; y su objetivo específico consistió en poder determinar la incidencia de la gestión del talento humano en la productividad laboral del personal operativo de la empresa en cuestión para el mismo año. En este caso, se tomaron como referentes los postulados de autores como Chiavenato (2009), Bacal (2009), Fernández García (2010) como se citó en (Rojas, 2016), en temas de gestión del talento humano, mejora continua, productividad, cultura organizacional, evaluación de desempeño, entre otros.

En lo relacionado con la metodología, se realizó una investigación de tipo mixto, bajo un enfoque descriptivo – correlacional, aplicándose instrumentos para la recolección de información como encuestas a los colaboradores de la empresa y la revisión documental. A partir del análisis de los resultados, se concluyó que era necesario mejorar el proceso de gestión humana de la empresa en aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección y contratación para contar con personal competente, adicionalmente, es importante establecer planes de capacitación que permitan un mejor desempeño de los empleados como lo afirma García Solarte (2009). Finalmente, se determinó que en la empresa se requiere una socialización y seguimiento de los

procedimientos establecidos de tal forma que se haga una gestión eficiente y haya un mejor rendimiento laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que la gestión del talento humano en cualquier empresa es fundamental para contar un personal competente lo cual se reflejará en los indicadores de servicio, productividad y competitividad, siendo precisamente algunos de los aspectos que se trabajaron en la presente investigación en la empresa Coomotor Ltda.

Cabe destacar también el estudio desarrollado por Montealegre (2017) titulado: la administración de recursos humanos en empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango, en el cual la pregunta de investigación giró en torno a ¿cómo administran los recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango? Y su objetivo principal fue identificar cómo administran los recursos humanos en las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango. En lo relacionado con la metodología, esta investigación fue cualitativa y de tipo descriptiva. Se trabajó con una muestra de 91 conductores de los vehículos activos a quienes se les aplicaron encuestas para la recolección de la información.

En cuanto a los resultados obtenidos por Montealegre (2017), se determinó que las empresas no poseen misión ni visión, reflejándose una ausencia de planeación estratégica tanto empresarial como de la administración del talento humano. A su vez, se identifica un manejo informal de algunos procesos, falta de las competencias necesarias de quienes lideran el área de gestión humana, llegando a establecer como recomendación en esta investigación que se requieran personas que posean conocimientos en ejecución de nóminas y establecimiento de salarios para desarrollar con propiedad estas funciones dentro de la empresa de transporte objeto de estudio. A partir de los anteriores resultados, se encontró que algunas empresas del sector

transporte por sus condiciones de constitución legal (cooperativas en su mayoría), se centran en la prestación del servicio a los pasajeros, dejando de lado los aspectos de tipo administrativos, que garanticen un proceso adecuado de planeación estratégica, de administración del talento humano, la satisfacción del servicio al cliente, lo cual a su vez redundando en la productividad, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad.

#### ***4.1.2 Antecedentes Nacionales***

A partir de la revisión de investigaciones relacionadas con el tema en cuestión, a nivel nacional se tiene la desarrollada por Ardila (2018) en la cual la pregunta de investigación y objetivo general fue determinar los factores clave de un modelo de gestión del talento humano enfocados en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá. Metodológicamente, esta fue una investigación interpretativa, de tipo no experimental. Se utilizó la encuesta como instrumento para obtener información que permitiera medir el grado de satisfacción de los colaboradores en el presente estudio. El análisis de la información recopilada permitió concluir que:

“la mayoría de los empleados son jóvenes y los aspectos que más inciden en la rotación de los colaboradores de la empresa caso de estudio son la falta de reconocimiento a su trabajo, relacionado con la compensación o el salario emocional, horarios laborales extensos, en relación con el punto anterior, este también impacta directamente sobre la conciliación de la vida personal y laboral de colaborador, afectando el tiempo para sí y para su familia, el salario y la falta de incentivos extra por la labor realizada y la falta de posibilidades de crecimiento en la organización” (p. 99).

Estos resultados, demuestran que el área de gestión humana de la empresa no está lo suficientemente orientada hacia los trabajadores, ocasionando que no haya motivación, ni pertenencia por la organización, lo cual, para el caso de empresas de transporte, puede implicar la prestación inadecuada del servicio al cliente y dificultades en la productividad y competitividad.

Otra investigación que vale la pena traer a colación fue la realizada por García et al., 2020, cuya pregunta de investigación estuvo enfocada en conocer los modelos de gestión del talento humano en las cooperativas de transporte de Santa Marta con el objetivo principal de proponer un modelo de gestión. Metodológicamente fue una investigación de tipo documental, ya que para su desarrollo se utilizó información secundaria y como instrumentos de recolección de información se utilizaron fichas bibliográficas. La principal conclusión que se obtuvo fue que “las cooperativas de transporte muy poco aplican modelos de gestión, lo que no les permite integrar de manera positiva sus procesos y actividades” (p. 42), lo cual deja de lado oportunidades de mejora en aspectos de desarrollo estratégico, prestación del servicio y la reestructuración de procesos administrativos. Como se ha mencionado anteriormente, dichos aspectos son fundamentales para la gestión del talento humano en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción de los colaboradores.

Finalmente, la investigación de Guerrero y Sierra (2007) cuya pregunta de investigación estuvo enmarcada en conocer de qué forma se puede mejorar el funcionamiento del área de gestión humana de la empresa de transporte Flota La Macarena S.A, para definir las necesidades y aspiraciones de los empleados y así aportar mejor a su actual proceso administrativo, para ello el objetivo principal fue identificar las contribuciones productivas de los procesos aplicados en el área de gestión humana y plantear una propuesta de mejoramiento que beneficiara a los

empleados y la organización desde el punto de vista estratégico, ético y social. Esta fue una investigación cuantitativa. La población estuvo integrada por todo el personal del área administrativa de la empresa, 84 personas en total, a las cuales se les aplicaron los cuestionarios y entrevistas diseñados como instrumentos de recolección de información. Dicha investigación aportó a la empresa “herramientas de diagnóstico que le permitirán conocer el comportamiento de sus empleados y su modo de pensar, con relación a los procesos que se desarrollan desde el área de gestión humana y que influyen directamente en el desempeño de estos” (p. 110).

Adicionalmente, se sostiene que, la aplicación de una propuesta de mejoramiento al área de gestión humana sería muy importante para “determinar las contribuciones productivas de los procesos del área hacia los empleados y así plantear soluciones a las fallas encontradas maximizando el rendimiento de los colaboradores” (p. 110), logrando un incremento en la productividad y compromiso por parte de los empleados hacia las actividades propias dentro de la organización.

#### ***4.1.3 Antecedentes Locales***

El estudio realizado por González (2007) tuvo como objetivo elaborar un manual de análisis y descripción de cargos para la empresa Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Ltda. Coomotor (p. 37), con el fin de ayudar a reclutar y seleccionar el personal con las mínimas competencias requeridas para determinadas funciones. Fue una investigación descriptiva. Se estimó una muestra de 180 funcionarios a quienes se les aplicaron encuestas para recopilar información. Finalmente, se concluyó con la necesidad de contar con un manual de descripción y análisis de cargos, buscando así organizar las funciones correspondientes para cada puesto de trabajo, de manera que se conozca con precisión lo que cada colaborador debería hacer y las aptitudes que requiere para hacerlo eficientemente. Además de lo anterior, cabe resaltar que

“el buen funcionamiento de una empresa no depende solamente de que todos los empleados tengan asignadas claramente sus funciones, sino, también de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo, es decir, depende de la motivación que tenga para realizar sus actividades dentro de la organización. Así mismo, la información sobre los diversos puestos debe indicarse en la descripción del cargo para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada” (p. 155).

Aunque este estudio se desarrolló en la empresa objeto de la presente investigación, vale la pena resaltar que su foco solamente en una parte de los procesos que se llevan a cabo dentro del área de gestión humana, por lo cual en este caso es importante poder abordar completamente el área para tener una visión general y así identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

## **4.2 Marco Teórico**

### ***4.2.1 Características de Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano***

La evaluación del talento humano parte desde el interés de la alta dirección por lograr tener un área que desde la administración del Recurso Humano trabaje por el bienestar de los colaboradores, lo que a su vez redundará en la productividad de estos y competitividad de la empresa. Sin embargo, desde ISO 9001:2015 se hace referencia a un empleado competente en lo que tiene que ver con educación, formación, habilidades, experiencias y consciente de que sus acciones redundan en la calidad del servicio y que a su vez se requiere que esté satisfecho y motivado en su puesto de trabajo. Esta norma también evalúa que se cuente con un personal competente para los procesos de atracción y selección, así como también los programas de formación para los empleados ya que, se considera que un empleado es competente si cumple con requisitos de educación, formación, habilidades, experiencia (p. 8).

Como parte del diagnóstico es importante tener en cuenta que existen diferentes modelos de gestión humana que han marcado el campo de la administración tal como: Beer et al., 1989 y su Modelo de MGRH (como se cita en Franco y Bedoya, 2018); Harper y Lynch (1992) y su Modelo de RH (como se cita en Bastidas Rodelo, 2020); Werther y Davis (2008) y su Modelo de GRH); Chiavenato (2009) y su Modelo de Administración de ARH; Alles (2015) y su Modelo de Gestión por Competencias GPC; Sánchez, Martínez y Moreno (2017) y su Modelo GCL, con la evolución y aplicación de estos modelos se busca contar con el personal competente para el desarrollo de sus funciones y el garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estos aspectos también han marcado un cambio en el concepto de la administración y gestión del talento humano haciéndolo más dinámico.

#### ***4.2.2 Niveles de Desarrollo de la Gestión del Talento Humano***

La administración del talento humano es “el conjunto de políticas y prácticas que se necesitan como guías de aquellos aspectos de los puestos gerenciales que están relacionados con las personas, entre ellos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2020, p. 10). Sin embargo, a partir de las tendencias actuales, hoy se habla de liderar talentos y no de administrar personas, dando cabida a la gestión del talento humano. Por su parte, la gestión del talento humano para el mismo Chiavenato (2020) es:

“el área que agrega y construye talentos (...) y que se ocupa de aumentar el capital humano de las organizaciones; es decir, el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito en virtud de las ventajas competitivas que proporcionan a su negocio. Es la gestión del talento que posee cada persona, ya no es la gestión de la persona en sí” (p. 10).

Esto último conlleva al cambio de concepción respecto a ver a la persona como un recurso, pasando verla cómo alguien que con sus competencias y habilidades le aporta valor a la empresa. De acuerdo con la forma que se administre y gestione el área puede llegar a ser factor de ventaja competitiva para la empresa y se puede integrar a la estrategia de la organización, dejando de lado su labor operacional o solo administrativa y pasando a convertirse en parte importante del desarrollo estratégico.

Con lo anterior, al momento de realizar un diagnóstico del área del talento humano, aunque la norma ISO 9001:2015 se centra en solo una parte relacionada con los procesos de atracción y selección, además de los programas de desarrollo que permitan contar con empleados competentes, es importante que además de ello, desde el proceso de administración del talento humano, se tenga en cuenta que esta sea un área que aporte al desarrollo estratégico de la organización, que todos sus procesos incluyendo planes de bienestar, de compensación, evaluación de desempeño, estén pensados en mantener motivado al empleado, de garantizarle condiciones laborales óptimas y de esta forma este sea productivo.

Como parte del proceso de diagnóstico del proceso de gestión humana, se introduce el término de gestión del talento humano integral, estableciendo una relación entre la gestión que se realiza del personal y los resultados de la organización en términos de productividad, rentabilidad y competitividad. Siendo así, se requiere la realización de auditorías periódicas donde se identifiquen aspectos relacionados con rotación de trabajadores, accidentalidad, enfermedades laborales, costo de entrenamiento, ausentismo, costo de los beneficios laborales, movilidad interna del personal (ascensos y traslados), sanciones disciplinarias, reclamos, demandas legales contra la empresa, evaluación de desempeño, valor de la nómina anual de

personal, valor de costos laborales, valor de ventas anuales de la empresa y productividad laboral. (Castillo, 2020).

#### ***4.2.3 Factores de Éxito de la Administración del Talento Humano***

Al hacer referencia al éxito del proceso de la administración del talento humano, es un factor determinante la adopción no solo de nuevas tendencias, sino también de cambios de la percepción sobre el rol de la organización en la empresa y de lo que en el primer apartado se hizo referencia. Uno de los aspectos en lo que necesariamente las organizaciones están llamadas a trabajar en la actualidad tiene que ver con la generación de valor en sus empleados. Sobre el tema, Snell (como se citó en Calderón, 2006) indica que ello “además de atraer y retener talentos, debe establecer mecanismos que contribuyan a llevar al máximo su contribución al valor agregado, esto es, recursos humanos tiene la tarea de desarrollar habilidades específicas, aparte de las habilidades generales de sus empleados” (p. 22). En este mismo sentido agrega que “una función de los recursos humanos es desarrollar capacidades dinámicas de manera que puedan modificar los recursos para adaptarlos permanentemente a las exigencias del mercado, y esto se logra a través del aprendizaje organizacional” (p. 22).

El área de gestión humana tiende a ser vista como un área con una labor operativa e incluso como un centro de costos y gastos. Ante ello, Ordiz (2000) hace un llamado a cambiar esa visión y por tanto expresa que “para obtener rentabilidad en las inversiones de recursos humanos es necesario promover un cambio en el paradigma tradicional, pasando de su consideración como mero instrumento operativo en la organización a su plena integración en las competencias distintivas de la misma” (p. 25).

A partir de las tendencias en torno a la administración del talento humano, autores como Calderón (2006) propone unas dimensiones en las cuales se requiere hacer énfasis y que tiene

que ver con la proyección organizacional, la cual se relaciona con la creación de visión y acción estratégica y alineación con la cultura empresarial, así como la gestión del cambio, fortalecimiento del liderazgo como una habilidad que la organización está llamada a fomentar entre sus empleados para aumentar la contribución de estos a la estrategia de la empresa.

Las personas vistas no como recursos, sino como socios, los cuales aportan como indica Chiavenato (2020) “conocimientos, habilidades y competencias, pero, sobre todo, aportan lo más importante para las organizaciones: la inteligencia que genera decisiones racionales y que imprime significado y rumbo a los objetivos de la empresa” (p. 3). Lo anterior, conlleva a afirmar que los recursos son administrados pero las personas no, ya que, estas son lideradas, a dicha distinción se suma el hecho de brindar las herramientas que permiten fortalecer sus competencias las cuales redundaran en una mejora de su desempeño y aporte a la organización. Esos talentos merecen inversiones en programas permanentes de desarrollo y capacitación, de reconocimiento y de incentivos por sus contribuciones y por los resultados que ofrecen a la organización.

Adicional a lo anterior, hay algunos aspectos fundamentales de la administración moderna de la gestión del talento humano, de los cuales vale la pena resaltar que “las personas se deben percibir tal como seres humanos activadores de los recursos de la organización, como asociadas de la organización, como talentos proveedores de competencias, como el capital humano” (p. 10. Cap. 1). Por otra parte el autor menciona como objetivos de la gestión de los recursos humanos los siguientes:

“Contribuir a la eficacia de la organización, ayudar a la organización a realizar su misión y alcanzar sus objetivos, dotar de competitividad y sostenibilidad a la organización, proporcionar a la organización personas capacitadas y motivadas, aumentar la

autorrealización y la satisfacción de las personas en el trabajo, desarrollar y elevar la calidad de vida en el trabajo, administrar e impulsar el cambio, mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, construir la mejor empresa y el mejor equipo. (p. 11. Cap. 1)

#### ***4.2.4 Tendencias Globales de la Gestión del Talento Humano***

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, en esa misma línea se dan las nuevas tendencias de la gestión del talento humano. De ello, da una idea general Cuesta (como se citó en Quintero y Sánchez, 2018) al de decir que “la gestión del talento humano es la capacidad que poseen las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar al personal, con capacidades para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo; obteniendo resultados superiores...” (p. 103). En tal caso, las nuevas tendencias del talento humano han ido más de la flexibilización de los términos de recursos por el talento, por lo colocar un ejemplo, sino que también en la concepción que se tiene del área y del aporte de esta a la estrategia de la organización.

Es así, que para la gestión del talento humano es para Quintero y Sánchez (2018) una “variable sistémica que tributa a las estrategias de los negocios, garantizando en los procesos, la integración de la fuerza laboral, generando valores adicionales a las actividades desempeñadas que nutren cada indicador de logro con su mano de obra calificada” (p. 103).

**4.2.4.1 Gestión por Competencias.** Dentro de ese proceso de gestión estratégica resulta importante que la organización a nivel de su talento humano busque su desarrollo desde la gestión por competencias. Es decir que se trabaje en la identificación de las capacidades de las personas requeridas para cada puesto de trabajo y por consiguiente se gestione el recurso humano de acuerdo con la necesidad. En tal caso, la importancia de la gestión por competencias radica en

el hecho de que “las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera” (Chiavenato, 2011 p.8).

Para otros autores como Alles (2015, como se citó en Chiavenato, 2011), el modelo de gestión por competencias implica “un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en los de los objetivos estratégicos” (p. 79). Mulder (como se citó en Chiavenato, 2011) por su parte, expone que:

“las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones como asumir responsabilidades, capacidades de decisión, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos de la empresa para alcanzar sus objetivos” (p. 142).

Teniendo en cuenta lo anterior, referente a la gestión por competencias, se puede decir que las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno. Por ello, se procura establecer opciones que fortalezcan el talento de cada miembro de una empresa, a fin de tener desempeños que se vean reflejados en el logro de objetivos eficientemente.

Lo anterior está en sintonía con el pensamiento de diseño, el cual tiene que ver con tendencias emergentes de la gestión de talento humano en las organizaciones, para gestionar, apoyar y capacitar a las personas. En lugar de crear “programas” y “procesos”, las organizaciones líderes en la gestión del talento humano están estudiando a las personas para ayudar a desarrollar aplicaciones y herramientas para que los colaboradores se sientan menos estresados y sean más productivo. (Quintero y Sánchez, 2018).

**4.2.4.2 Liderazgo.** El liderazgo corresponde a una de las principales características que debe tener todo gerente y hace referencia a la relación que se da entre el líder y el subordinado, como lo afirma Chiavenato (2011) es una:

“competencia personal que debe tener todo gerente para actuar, dirigir y motivar en los nuevos ambientes de negocio, los cuales deben estar en la capacidad de poder llevar la organización hacia el éxito y de crear una visión compartida, delegar autoridad a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces en la empresa, por lo cual es una competencia fundamental para la organización. Adicionalmente, el estilo de liderazgo que debe ejercer todo gerente tendría que estar enmarcado dentro de un estilo participativo, democrático y basado en la cooperación” (p.360).

El liderazgo, resulta necesario en toda organización humana y en el caso del administrador, requiere conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, siendo capaz de ejercer influencia sobre los demás para poder ayudar a trabajar en el logro de los objetivos organizacionales.

**4.2.4.3 Comunicación Asertiva.** La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad que tiene la persona para transmitir información de manera responsable, en este sentido Gardner (como se citó en Chiavenato, 2011) habla de la “inteligencia verbal o comunicativo – lingüística como la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua” (p. 158).

Más adelante el mismo Chiavenato (2011) expresa la existencia de “nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces” (p. 250). A partir de lo anterior, se puede decir que, la comunicación es la base para dirigir el funcionamiento de una organización y a su vez una herramienta básica para

satisfacer las necesidades humanas de los empleados. En el mismo orden de ideas siendo la comunicación tan importante para la empresa, debe ser también una habilidad que debe tener todo gerente y que por tanto facilita el desarrollo del coaching.

**4.2.4.4 Coaching.** El coaching para Whitmore (2011) “consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan llevar su rendimiento al máximo, en ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles” (p. 20), por tanto, el empleado no debe ser considerado como alguien que sencillamente recibe y acata órdenes; no, es alguien que tiene unas motivaciones, unos objetivos por los cuales debe trabajar. Así pues, el mismo autor sostiene que “el coaching es un estilo o herramienta gerencial imprescindible para optimizar el potencial y desempeño de las personas, por tal razón, dar órdenes, exigir, instruir o persuadir con amenazas abiertas o encubiertas no puede producir un desempeño óptimo sostenible...” (p. 105)

Para Casado Alcalde (2010), el coaching tiene que ver con “una técnica para ayudar a las personas a definir sus metas claras y establecer un marco temporal específico para alcanzarlas”. (p. 62). Con la técnica lo que se busca es que la persona que es entrenada comprenda sus motivaciones personales, supere las limitaciones que lo lleven a alcanzar sus objetivos, pero ya hablando de lo que es el coaching ejecutivo, el autor considera que “consiste en un estilo de liderazgo diferente, una forma particular de selección de personal y de creación de equipos de alto rendimiento” (p. 63).

De acuerdo con Chiavenato (2011), en el coaching “es importante centrar los esfuerzos en poseer el personal con talento y competencias adecuadas que faciliten el compromiso de los individuos para con la empresa, y se encuentren alineados con los propósitos de la organización” (p. 152). Por lo que es precisamente en este aspecto en lo que se debe enfocar el gerente, quien, con su actitud de liderazgo, bajo una gerencia estratégica y una gestión por competencias debe

llevar a sus empleados a una potencialización de sus capacidades y habilidades y a que ellos asuman un mayor compromiso por la empresa.

La implementación del Coaching no se busca hacer por simple capricho, incluso su efectividad se obtiene cuando el coaching enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca en incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno. El coaching debe ir acorde a los objetivos de la administración y políticas de recursos humanos de los que habla Chiavenato, por ejemplo: proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas, pues no hay que olvidar que, así como la empresa tiene motivaciones, metas, el empleado también y por lo tanto se necesitan los dos para alcanzarlas.

Sobre el tema, Merino (como se citó en Chiavenato, 2011) indica que “el coaching consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. La tarea principal es ayudarlo a aprender, más que enseñarle” (p. 153); de esta manera, el ejercicio del coaching empresarial potencializa la capacidad de aprender y poder enfrentar los desafíos aprovechando las oportunidades que se presentan; pero ¿por qué la implementación del coaching dentro de las empresas? Se pudiera decir que este proceso se da dentro de la mejora continua, de adaptación a los nuevos estilos de administración, de las dinámicas de la sociedad y en particular del entorno empresarial. Ante ello, Chiavenato (2011) afirma que “las empresas se dieron cuenta de que el sistema nervioso en las personas es vital porque introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones” (p. 34).

No hay que olvidar que el mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad y se debe estar preparado. Por

consiguiente, desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y así sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas aptitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

## **5. Marco Institucional**

La Cooperativa de motoristas del Huila y Caquetá (Coomotor Ltda.) es una empresa de transporte terrestre nacional de pasajeros y encomiendas, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país, siendo una gran generadora de empleo en la región al tener un promedio de 1.500 empleos directos y 3.000 empleos indirectos. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Neiva y cuenta con un moderno parque automotor de ochocientas unidades entre buses, microbuses, busetas, mixtos, taxis, camionetas, camiones y camperos con los cuales cubre las rutas y horarios en once departamentos, con más de setenta y tres oficinas instaladas en las cuales ofrece sus servicios.

### **5.1 Misión**

“Coomotor Ltda. es una empresa de transporte terrestre nacional de pasajeros y encomiendas, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país, a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, asociados, colaboradores, proveedores y sus familias. Apoyados en un moderno parque automotor para ofrecer servicios de alta calidad, con efectividad, seguridad y puntualidad”.

### **5.2 Visión**

“Seremos en el año 2025 la empresa colombiana más confiable en el transporte aéreo y terrestre de pasajeros y encomiendas”.

### **5.3 Política de Calidad**

En Coomotor Ltda. toda actividad se desarrolla orientada por la cultura de calidad, mantenemos comunicación permanente con nuestros clientes, identificamos sus necesidades y encaminamos los esfuerzos para cumplir sus requerimientos y expectativas, dando cumplimiento a las normas; contamos con un componente humano capacitado, motivado y comprometido que

junto a un moderno y óptimo parque automotor hacen de Coomotor Ltda. una empresa líder en el sector transporte terrestre. Esta política se aplica a toda la organización y es supervisada por la gerencia procurando un mejoramiento continuo.

#### **5.4 Portafolio de Servicios**

La empresa Coomotor Ltda. tiene dentro de su portafolio de servicios el transporte terrestre intermunicipal de pasajeros, transporte terrestre intermunicipal de carga y transporte urbano de pasajeros.

## 6. Diseño Metodológico

### 6.1 Enfoque

El enfoque se realizó bajo rigurosos aspectos basados en teorías y hallazgos encontrados de diferentes autores. Partiendo de estos conceptos, esta investigación es epistemológico - positivista, aquí se pretendió identificar a partir del diagnóstico del área de gestión humana las causas-efectos que reflejan determinadas situaciones relacionadas con la cultura organizacional y valores corporativos, que se enfocan en el servicio de calidad de transporte de pasajeros y encomiendas, así como el comportamiento de los empleados, el cual está ligado al riguroso proceso de contratación, en el cual se aplican pruebas aptitudes físicas y psicológicas que evalúan las competencias del personal. Hay que tener en cuenta que el paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico o racionalista) busca explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías y leyes para regular los fenómenos, identificar causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas. (Hernández et al., 2014).

En el positivismo “el conocimiento científico hace hincapié en la predicción de los fenómenos, en el control y en el dominio de la naturaleza” (Bernal, 2010, p.37), adicionalmente este enfoque sostiene que, la realidad social debe ser estudiada mediante la misma lógica investigadora, métodos y procedimientos utilizados en las ciencias naturales” (Corbetta, 2010, p. 11), por tal motivo el desarrollo del proceso investigativo en este estudio buscó dar respuesta a los interrogantes propuestos.

Adicionalmente se tuvo en cuenta el enfoque empírico – analítico en la medida que se partió de observar, medir y experimentar la realidad del desarrollo del proceso de gestión humana y de la percepción de los empleados de la empresa. Al respecto, este es uno de los modelos para describir el método científico, que se basa en la experimentación y la lógica

empírica. Junto a la observación de fenómenos y sus análisis estadísticos, este método es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las matemáticas. (Hernández et al., 2014).

## **6.2 Tipo de Investigación**

Se determina que esta es una investigación de tipo cuantitativo – descriptivo, en la medida que aquí además de determinar unas variables, se pretendió determinar a partir de una información estadística el funcionamiento del área de gestión humana en la empresa Coomotor Ltda. y aspectos relacionados con el desempeño laboral, para lo cual se consideró el nivel de percepción de los participantes de este estudio respecto a diferentes variables; a esto se sumó una descripción de hechos producto del diagnóstico a realizar. En consideración a ello, en el enfoque cuantitativo se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Hernández et al., 2014).

## **6.3 Método de Investigación**

El método de investigación empleado fue el deductivo en la medida que a partir de teorías y/o postulados, se pretendió dar explicación a la realidad de la empresa en cuestión, en relación con el área de gestión humana y la incidencia en sus empleados. Al respecto, para

Bernal (2014) esto consiste en “tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p.59).

## **6.4 Fuentes de Información**

### ***6.4.1 Fuentes Primarias***

La información primaria se obtuvo de los datos proporcionados por los empleados del nivel operativo y administrativo a través de encuestas y entrevistas en las cuales se indagó sobre el funcionamiento del área de gestión humana de la empresa.

### ***6.4.2 Fuentes Secundarias***

La información secundaria se obtuvo de la revisión documentada de procesos y procedimientos de la empresa en relación con la gestión del talento humano, políticas institucionales, normatividad y referentes teóricos.

## **6.5 Objeto de Estudio**

El objeto de estudio en el presente estudio de investigación fue la empresa Coomotor Ltda. y específicamente el área de gestión humana. El estudio se centró en una situación y contexto específico con características propias del desarrollo humano, cuya unidad de análisis y principal fuente de información fueron las personas y los datos que estas proporcionaron.

## **6.6 Población y Muestra**

### ***6.6.1 Población***

La población estuvo conformada por 62 empleados de los cuales 12 pertenecen al nivel administrativo y 50 al nivel operativo de la empresa en cuestión. Los empleados del nivel operativo son aquellos que se encuentran vinculados principalmente al trabajo en taquillas y como conductores de los vehículos de acuerdo con el portafolio de servicio ofrecido por la empresa.

### 6.6.2 Muestra

En el caso de la entrevista correspondió a 12 empleados coordinadores de cada área del nivel administrativo y para la aplicación del cuestionario se tomó la muestra de 50 empleados del nivel operativo, que permitieron la recolección de la información. Para ello se realizó el cálculo de la muestra:

$$N = \text{Total de la población Operativos } 84$$

$$Z = 95\% \ 1.96$$

$$p = 5\% \ 0.05$$

$$q = 0.95$$

$$d: 5\%$$

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \qquad n = \frac{84 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (84 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 51$$

## 6.7 Técnica de Recolección de Información

### 6.7.1 Entrevista

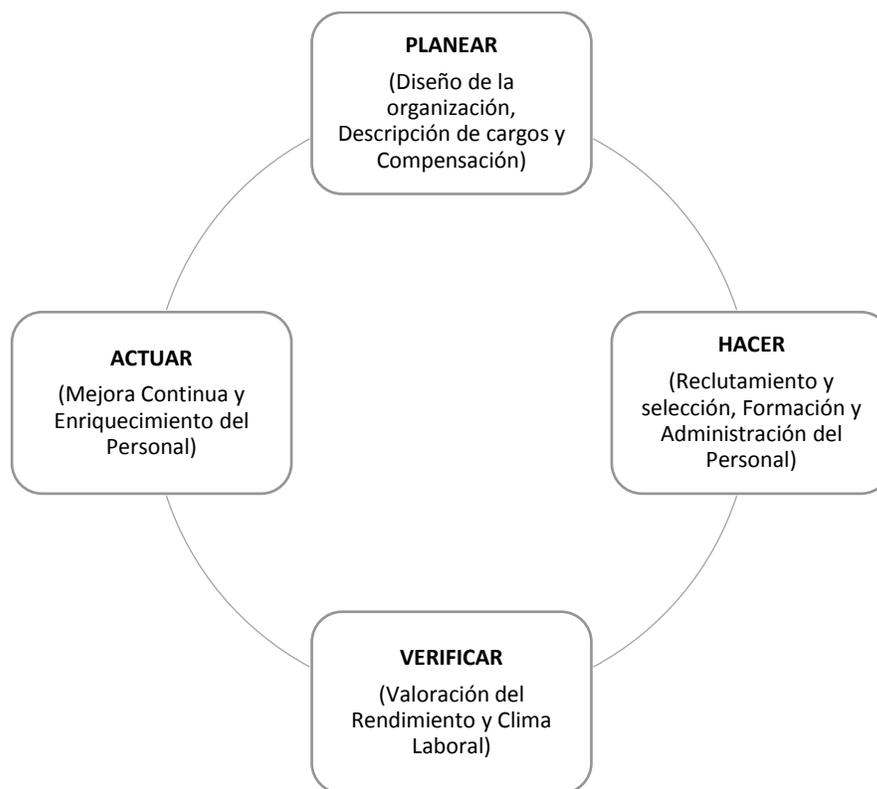
Se realizaron entrevistas a personal del área administrativa, quienes lideraron el área de gestión humana, donde se les preguntó aspectos relacionados con el funcionamiento del área, planes y programas existentes, factores de éxito y oportunidades de mejora.

### 6.7.2 Cuestionario

Se diseñó un cuestionario basado y adaptado de Ortiz, Izquierdo y Rodríguez (2014), quienes utilizaron este instrumentos en la investigación titulada *Diseño de un Instrumento de Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos. Aplicación en Pymes Industriales*, en el cual se aplicó la metodología Delphi por medio de la consulta de siete expertos en el área.

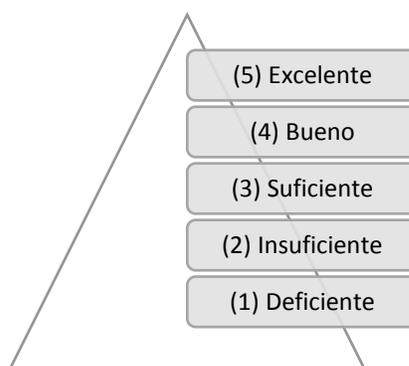
El instrumento estuvo conformado por cuatro grupos correspondientes a las etapas del ciclo PHVA como se indica en la Figura 1.

**Figura 1.** *Ciclo PHVA y procesos relacionados*



El nivel de calificación se obtuvo mediante la escala Likert, la cual se definió como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2.** *Escala Likert definida para esta investigación*



Se realizaron modificaciones a los ítems del cuestionario propuesto por Ortiz, izquierdo y Rodríguez (2014) para facilitar la comprensión a los colaboradores de la empresa

independientemente de su nivel educativo. Las adaptaciones al cuestionario para esta investigación se muestran en la tabla 2.

**Tabla 1.** *Ítems evaluados para la recolección de información en lo relacionado con la gestión del talento humano*

<b>Ítems</b>			
<b>Ortiz, izquierdo y Rodríguez (2014)</b>		<b>Adaptación de los autores para la presente investigación</b>	
RH1.	Se cuenta con una estructura organizativa	RH1	Como califica la estructura organizativa de la empresa
RH2.	Existe un Manual de Organización	RH2.	Tiene conocimiento de las funciones de área de talento humano en la organización
RH4.	Las tareas de cada cargo están definidas a partir del perfil de competencias	RH4.	Las funciones de cada cargo están definidas a partir del perfil de competencias

El cuestionario fue adaptado y se aplicó a los colaboradores del nivel operativo a través del cual se conoció su percepción con respecto al trabajo del área de gestión humana, así como su conocimiento con respecto a los planes y programas propuestos desde dicha área. Se aplicó la validez de criterio y constructo teniendo en cuenta que califica los ítems relacionados con la gestión del recurso humano para cada una de las etapas del ciclo PHVA, con base en lo investigado por Ortiz, izquierdo y Rodríguez (2014). La confiabilidad del instrumento se estableció con base en el juicio de académicos expertos en el tema (Hernando Gil Tovar y Fernando Adolfo Fierro Celis, docentes investigadores de la Universidad Surcolombiana. Anexo 3. Constancia de validación) quienes evaluaron el diseño y estructura del mismo realizando apreciaciones para la versión final.

### **6.7.3 Observación**

Permitió identificar aspectos relacionados con el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de los empleados en lo que incide las condiciones laborales, al igual que el nivel de motivación del empleado.

### **6.7.4 Instrumento de Recolección de Información**

Se realizaron cuestionarios y entrevistas para obtener la mayor información recopilada donde se conocieron conceptos y opiniones por parte del personal que fueron de gran importancia para la investigación desarrollada en la empresa. Se utilizó un formato de cuestionario con escala de respuesta tipo Likert para desarrollar el trabajo de campo y así conocer el diagnóstico del área de gestión humana de la empresa.

### **6.8 Variables de Estudio**

Se establecieron variables dependientes e independientes en el presente estudio de investigación. “La variable independiente se conoce también como variable experimental o de tratamiento, mientras que la variable dependiente, conocida también como resultados o efecto, se refiere a los efectos observados en el estudio” (Bernal, 2010, p.118).

**Tabla 2. Operacionalización de variables**

Objetivo general	Objetivos específicos	Tipo	Variables	Descripción	Dimensiones	Instrumento	Escala de medición	Pregunta alineada a los objetivos	Pregunta alineada al marco teórico y al problema de investigación
Diagnosticar el proceso de Gestión Humana en la empresa COOMOTOR Ltda. y su influencia en el desempeño de la Organización	Describir el nivel de desarrollo del área de Gestión Humana de la empresa Coomotor Ltda. considerando cada uno de sus subprocesos	Variable dependiente	Desempeño organizacional	El desempeño organizacional, de acuerdo con Yamakawa y Ostos (2011), hace referencia a los resultados que genera la organización derivada de la dinámica de los factores internos y externos que la componen.	Plan de bienestar  Evaluación de desempeño  Proceso de atracción, selección y contratación  Políticas de compensación  Plan de desarrollo y sucesión	Instrumentos cuantitativos (Cuestionarios semiestructurados) y guía de entrevista. Con los resultados se hace triangulación de fuentes y apoyo Teórico.	Escala Likert	¿Cuál es el nivel de desarrollo del área de gestión humana de la empresa Coomotor a partir de la apreciación de los empleados?          Nivel de desarrollo	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los colaboradores frente a la gestión del área de talento humano de la empresa Coomotor?
	Identificar los factores claves de éxito de los programas del proceso de Gestión humana de la empresa COOMOTOR Ltda.  Determinar las oportunidades de mejora del proceso de Gestión humana de la empresa COOMOTOR Ltda.	Variable independiente	Factores clave de éxito	Ordiz (2000) “para obtener rentabilidad en las inversiones de recursos humanos es necesario promover un cambio en el paradigma tradicional de los recursos humanos, pasando de su consideración como mero instrumento operativo en la organización a su plena integración en las competencias distintivas de la misma” (p.25).	Eficiencia y productividad organizacional	Instrumentos cuantitativos (Cuestionarios semiestructurados) y guía de entrevista. Con los resultados se hace triangulación de fuentes y apoyo Teórico.	Escala Likert	¿Cuáles son los factores éxitos y oportunidades de mejora del proceso de gestión humana de la empresa Coomotor?	¿Qué nivel de influencia tiene la gestión de talento humano sobre el desempeño organizacional?

Fuente: Elaboración propia

## 7. Resultados Análisis Estadístico

### 7.1 Análisis de Descriptivo por Ítems de Evaluación

La tabla 3 muestra los resultados de la aplicación del cuestionario en la empresa objeto de estudio y arrojó en cada uno de los procesos analizados los siguientes valores, los cuales se midieron en escala de 1 a 5: Planificar: 4,18; Hacer: 4,10; Verificar: 3,84; Actuar: 3,77.

**Tabla 3. Análisis Descriptivo**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos				
,977	,977	24	Ítems	Media	Desviación	N
<b>Proceso Planificar</b>						
RH1. Cómo califica la estructura organizativa de la empresa			4,54	,641	52	
RH2. Tiene conocimiento de las funciones de Área de talento humano en la organización.			4,10	1,071	52	
RH3. Se cuenta con un perfil de competencias			4,12	1,003	52	
RH4. Las funciones de cada cargo están definidas a partir del perfil de competencias.			4,21	,977	52	
RH5. Las descripciones de cargo están documentadas			4,21	,977	52	
RH6. Se han jerarquizado los puestos de acuerdo con su importancia relativa con respecto a los otros dentro de la organización			3,87	1,103	52	
<b>Proceso Hacer</b>						
RH7. Cree que el reclutamiento y selección tiene como objetivo incorporar a la organización individuos con la disposición de impulsar con toda su capacidad el desarrollo de la empresa			4,10	1,089	52	
RH8. Existe un procedimiento para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección			4,29	,977	52	
RH9. Para la evaluación del personal nuevo ingreso se consideran las competencias laborales del cargo a ocupar, y se utilizan instrumentos como test de habilidades y aptitudes cognitivas además de entrevistas estructuradas			4,37	,908	52	
RH10. Existe una práctica de inducción para el personal de nuevo ingreso			4,44	,958	52	
RH11. Se cuenta con planes de capacitación que permitan mejorar el desempeño organizacional y desarrollo del personal			3,81	1,155	52	
RH12. La empresa dispone de un plan anual de formación y/o capacitación			4,00	1,172	52	

RH13. Existen procesos de comunicación interna apropiados, los cuales se utilizan, entre otros fines, para retroalimentar a los empleados sobre los resultados de su trabajo	3,92	1,202	52
RH14. Se facilitan los servicios al personal (pago de nómina, vacaciones, permisos, servicios médicos, bonos, dotación) en la oportunidad requerida y a plena satisfacción de los trabajadores	3,85	1,274	52
<b>Proceso Verificar</b>			
RH15. Existe un procedimiento de evaluación de desempeño que comprende una evaluación integral de aplicación periódica	3,88	1,132	52
RH16. Los resultados de la evaluación de desempeño se utilizan para identificar puntos fuertes y débiles del personal, detectar necesidades de formación y recompensar el desempeño	3,90	1,159	52
RH17. Cuando un empleado no va a la empresa se registra su ausencia y analizan sus motivos	3,96	1,084	52
RH18. Se registra y hace seguimiento a la rotación del personal	3,90	1,107	52
RH19. Periódicamente se mide el clima laboral y los resultados se presentan a los trabajadores	3,54	1,306	52
<b>Proceso Actuar</b>			
RH20. Se toman acciones dirigidas a mejorar el clima laboral, derivadas de los resultados de su medición	3,63	1,314	52
RH21. La organización del trabajo en la empresa favorece el trabajo en equipo	4,04	1,137	52
RH22. Se toman acciones para enriquecer los puestos de trabajo	3,79	1,194	52
RH23. La dirección se esfuerza por mantener una política de sueldos competitivos y oportunidades de desarrollo	3,62	1,388	52
RH24. Se toman medidas para enfrentar el ausentismo y la rotación de personal	3,77	1,182	52

*Nota:* Análisis de Fiabilidad, con datos de la encuesta aplicada. Procesada en SPSS.

## 7.2 Resultados Estimaciones de Fiabilidad

Las estimaciones de fiabilidad para los procesos Planificar, Hacer, Verificar y Actuar correspondientes a la gestión de talento humano, fueron calculadas usando la técnica de alfa de Cronbach, con los siguientes resultados: Planificar (8 ítems): 0,917. Hacer (8 ítems): 0,926; Verificar (5 ítems): 0,933; Actuar (6 ítems): 0,945.

Como se puede observar los resultados obtenidos fueron mayores a 0,600, por lo que se considera la consistencia interna de los ítems como satisfactoria.

### 7.3 Resultados Análisis Factorial Exploratorio: Prueba de KMO y Bartlett

La siguiente prueba de análisis Kaiser – Meyer – Olkin (KMO), arrojó como resultado 0,914, lo cual indica que mientras más cercano se encuentre a uno (1) el análisis factorial es viable para su aplicación en los datos que se tienen en el instrumento, por el contrario, si es cero (0) o cercano a este valor, indica que el análisis factorial no es viable.

Por otra parte, la prueba de esfericidad de Bartlett en la significancia (Sig), da cero (0) esto nos confirma la fiabilidad de realizar el análisis factorial.

**Tabla 4.** *Análisis Prueba KMO*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,914
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1397,171
	Gl	276
	Sig.	,000

*Nota:* Resultados de la prueba KMO, procesados en software estadístico SPSS.

Para el proceso Planificar, el test de esfericidad de Bartlett arrojó un valor de 224,750; Sig. = 0,000, considerado significativo y el valor de KMO fue de 0,840 ( $KMO > 0,5$ ), valor aceptable. Del análisis factorial se obtuvieron tres factores, Diseño de la organización, Descripción de cargos y Compensación, los cuales explican el 86,27% de la variabilidad total del constructo.

**Tabla 5.** *Prueba de KMO y Bartlett Proceso Planificar*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,840
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	224,750
	Gl	15
	Sig.	,000

*Nota:* Resultados de la prueba KMO, procesados en software estadístico SPSS.

En cuanto al proceso Hacer, el test de esfericidad de Bartlett dio un valor de 300,076; Sig=0,000, considerado significativo y el valor de KMO fue de 0,895 y ( $KMO > 0,5$ ), valor aceptable. El análisis factorial arrojó tres factores: Reclutamiento y Selección, Formación y Administración de Personal, los cuales, en conjunto, explican el 84,36% de la variabilidad.

**Tabla 6.** Prueba de KMO y Bartlett Proceso Hacer

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,895
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	300,076
	Gl	28
	Sig.	,000

*Nota:* Resultados de la prueba KMO, procesados en software estadístico SPSS.

Para el proceso Verificar, el test de esfericidad de Bartlett dio un valor de 214,178; Sig=0,000, considerado significativo y el valor de KMO fue de 0,868 ( $KMO > 0,5$ ), valor aceptable. Se determinaron dos factores: Valoración del Rendimiento y Clima Laboral; ambos explican el 87,44% de la variabilidad.

**Tabla 7.** Prueba de KMO y Bartlett Proceso Verificar

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,868
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	214,178
	Gl	10
	Sig.	,000

*Nota:* Resultados de la prueba KMO, procesados en software estadístico SPSS.

Con respecto al proceso Actuar, el test de esfericidad de Bartlett arrojó un valor de 244,456; Sig. = 0,000, considerado significativo y el valor de KMO fue de 0,893 ( $KMO > 0,5$ ), por lo cual se asume un valor aceptable. Del resultado del análisis factorial se obtuvieron dos factores, que se han denominado Mejora Continua y Enriquecimiento del Personal; ambos factores explican el 82,31% de la variabilidad.

**Tabla 8. Prueba de KMO y Bartlett Proceso Actuar**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,893
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	244,456
	Gl	10
	Sig.	,000

Nota: Resultados de la prueba KMO, procesados en software estadístico SPSS.

### 7.3 Factores y Varianza Total Explicada

La siguiente tabla muestra los resultados de los factores con la varianza explicada.

**Tabla 9. Factores y Varianza Total Explicada**

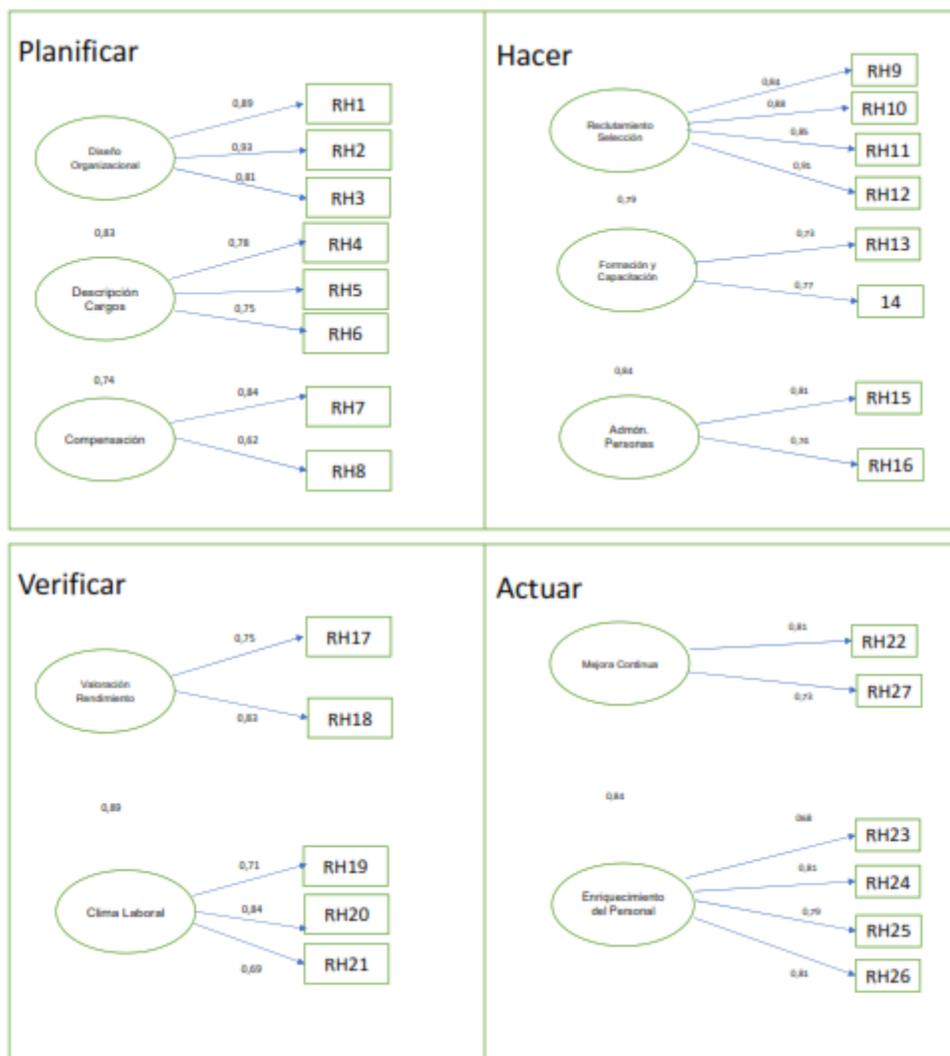
Factores	Ítems	% Varianza	% Acumulado
<b>Planificar</b>			
Diseño Organizacional	RH1, RH2	32,44	32,68
Cargos	RH3, RH4, RH5, RH6	38,51	48,92
Compensación	RH7, RH8	41,23	56,24
<b>Hacer</b>			
Reclutamiento y Selección	RH9, RH10, RH11, RH12	33,41	47,63
Formación, Capacitación	RH13, RH14	38,36	46,97
Admón del Recurso Humano	RH15, RH16	30,12	41,32
<b>Verificar</b>			
Rendimiento	RH17, RH18	38,71	51,23
Clima Laboral	RH19, RH20, RH21	36,54	54,15
<b>Actuar</b>			
Mejora Continua	RH22, RH27	29,33	38,72
Enriquecimiento del Personal	RH23, RH24, RH25, RH26	36,84	49,57

Nota: Factores y Varianza Total Explicada

### 7.5 Resultados Análisis Factorial Confirmatorio

En la figura 1, se puede observar las estructuras de los factores de las escalas para cada proceso; dichos resultados denotan un ajuste aceptable para las escalas presentadas, por lo que no se introdujo ninguna modificación en las mismas.

**Figura 3. Resultados Análisis Confirmatorio**



## 8. Conclusiones

1. La empresa cuenta con programas de formación y capacitación que se imparten a los colaboradores (tanto de la línea staff como los operativos).
2. Se tiene estructurado programas de salud y bienestar, que mejoran los niveles de motivación y satisfacción de los colaboradores. Esto se refleja en la atención y satisfacción del cliente.
3. En términos generales, se puede decir que los procesos operativos, se encuentran por encima de una visión estratégica en el área de talento humano de la empresa. Aunque cabe anotar que pueden ser más eficaces y eficientes.
4. La política de selección y contratación establecida por el área de talento humano ha permitido contar con personal competente para cada cargo según las labores asignadas en el Manual de Funciones.
5. El instrumento de evaluación de la gestión de talento humano que se ha diseñado contiene 24 ítems agrupados en los procesos del ciclo correspondiente a las etapas de Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.
6. En el análisis de los procesos analizados, la media mostró valores medidos en escala de 1 a 5, para Planificar: 4,18; Hacer: 4,10; Verificar: 3,84; Actuar: 3,77. Siendo planificar el mejor resultado, mientras actuar fue el más bajo.
7. Como resultado de la aplicación del análisis factorial de los 24 ítems, fueron agrupados en 10 factores, distribuidos de la siguiente manera:
  - Planificar: Diseño de la organización, Descripción de cargos y Compensación.
  - Hacer: Reclutamiento y Selección, Formación y Administración del Personal.
  - Verificar: Valoración del Rendimiento y Clima Laboral

- Actuar: Mejora Continua y Enriquecimiento del Personal
8. Las estimaciones de fiabilidad para los procesos Planificar, Hacer, Verificar y Actuar correspondientes a la gestión de talento humano, fueron calculados usando la técnica de alfa de Cronbach, arrojando un indicador en 0.977 un valor muy cercano a uno (1); con los siguientes resultados: Planificar 8 ítems (0,917); Hacer 8 ítems (0,926); Verificar 5 ítems (0,933) y Actuar con 6 ítems (0,945). Como se pueden observar los resultados obtenidos son mayores a 0,600 por lo cual se considera la consistencia interna de los ítems como satisfactoria.
  9. Por su parte, los datos obtenidos en la evaluación de la muestra de colaboradores dan como resultado final que en la gestión del talento humano los procesos de la etapa de planificar y hacer son los que cuentan con la mejor dinámica desde la gerencia, mientras que, la mayor debilidad se encontró en la etapa de actuar.
  10. Con respecto a los ítems mejor evaluados fueron la estructura de la empresa (RH1) con una media de 4.54 y practica en la inducción de nuevo personal (RH10), con 4,44. Por otro lado, el ítem peor evaluado fue la dirección se esfuerza por mantener una política de sueldos competitivos y oportunidades de desarrollo (RH23) con 3,54 seguido de la medición periódica del clima laboral (RH19) con 3,62.

## 9. Recomendaciones

Con respecto a los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda fortalecer los procesos de gestión humana asociados a la etapa de actuar del ciclo PHVA, ya que, las condiciones no son las más mejores en situaciones como el ambiente laboral, trabajo en equipo, salarios competitivos, oportunidades de desarrollo/superación personal, por lo cual se pueden generar estrategias que permitan la mejora continua, de manera que se facilite el desarrollo de dichos procesos con ayuda de planes y programas desde área del talento humano, lo cual favorecería la percepción de los colaboradores, motivaría la ejecución apropiada de las funciones en cada cargo y finalmente haría que la empresa vaya robusteciendo una estrategia competitiva y diferenciadora en el sector de transporte. Lo anterior también se podría consolidar como factores de éxito que contribuirían al posicionamiento de la empresa a nivel nacional, brindando un servicio que asegure la calidad y desempeño competitivo del personal calificado.

Adicionalmente, se recomienda realizar estudios comparativos aplicados que faciliten la ejecución de planes y programas piloto que conduzcan al fortalecimiento de la gestión humana en la etapa de actuar, esto con el propósito de conocer los cambios antes y después de la aplicación de estos, lo cual favorecería la toma de decisiones desde la alta gerencia porque permitiría tener una visión real y actual de la empresa para actuar con medidas enfocadas en la mejora continua.

## Referencias

- Acurio Armas, J., Álvarez Gómez, L., Manosalvas Gómez, L. y Amores Burbano, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 93-100. ISSN 2218-3620
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH. Vol I-: Gestión por competencias*. Ediciones Granica. <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Álvarez Casas, K. y González Montealegre, E. (2011). *Diseño de la gestión del talento humano para cumplir con requisitos del sistema integrado de transporte público de la ciudad de Bogotá* [Tesis]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9223/TOMO%201.pdf?sequence=1>
- Ardila Molina, V. (2018). *Factores clave de un Modelo de Gestión del Talento humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá* [Tesis]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/a7811141-dad6-476f-9d39-a8681e4d936a>
- Armas Ortega, Y., Llanos Encalada, M. y Traverso Holguín, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Bastidas Rodelo, K. (2020). *Modelo de gestión del recurso humano para el aumento de la productividad en la empresa “festejos santaella”* [Tesis]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36008/BastidasRodeloKevinDavid2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación de Colombia Ltda.  
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos internacional*. Cengage Learning Editores.
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-303. ISSN: 2542-3088
- Calderón Hernández, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. ISSN 0120-3592.
- Cámara de comercio de Bogotá. (s.f.). *Cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales*. <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones/Cooperativas-fondos-de-empleados-y-asociaciones-mutuales>
- Casado Alcalde, B. (2010). *Manual Coaching, Formación para el empleo*. Editorial CEP S.L.  
<https://bibliored.ut.edu.co:2194/lib/tolimasp/reader.action?docID=3217173>
- Castillo Aponte, J. (2020). *Gestión humana integral*. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaecoe/129215?page=4>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.  
[https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%20ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill. <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigac3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>
- Decreto 1079 de 2015 [Ministerio de Transporte]. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte. 26 de mayo de 2015.
- Fernández García, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Editorial Club Universitario
- Franco López, J. y Bedoya Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85–101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- Franco López, J. y Bedoya Zapata, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- García Beleño, A., Brito Bolívar, M. y Barrios, A. (2020). *Modelos de Gestión del Talento Humano en las Cooperativas de Transporte de Santa Marta* [Tesis].

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18474/2/2020\\_modelos\\_gestion\\_talento\\_humano.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18474/2/2020_modelos_gestion_talento_humano.pdf)

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000200006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006&lng=en&tlng=es).

Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 8(6), 318-329. ISSN-e 2550-682X

González Fuentes, W. (2007). *Diseño de un manual de análisis y descripción de cargos para la empresa Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá – COOMOTOR* [Tesis].

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1341&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1341&context=administracion_de_empresas)

Granados, R. (16 de abril de 2012). *Coomotor nuestra organización, nuestra cultura*. Issuu.

[https://issuu.com/roycerg/docs/coomotor\\_\\_nuestra\\_organizaci\\_n\\_\\_nuestra\\_cultura](https://issuu.com/roycerg/docs/coomotor__nuestra_organizaci_n__nuestra_cultura)

Grupo Coomotor. [grupocoomotor]. (30 de marzo de 2019). Coomotor en sus 58 años de historia ratifica su solidez económica y se proyecta a nivel internacional [publicación de estado]. Facebook.

[https://web.facebook.com/grupocoomotor/posts/pfbid0zJLsnewGcak2SYb8sqmXdWyMEBiNURvk2upNATJfFTZKBFHceJeaQRFP5NRkF5Afl?\\_\\_cft\\_\\_\[0\]=AZUOdjJt2g8pXbDbASNLVuMoByLfatpjXZ2S0xoP-SnGp56V4AeN-r3M9yMyZYAX98IaeDUnlRfjTWU4iOQDhv\\_pcHvPgETOjwMdSDqnfR6Un6zbtIXw\\_vVAJr1UdvR31IREyf1J1Xa4bwb7rOkNoGC&\\_\\_tn\\_\\_=%2CO%2CP-R](https://web.facebook.com/grupocoomotor/posts/pfbid0zJLsnewGcak2SYb8sqmXdWyMEBiNURvk2upNATJfFTZKBFHceJeaQRFP5NRkF5Afl?__cft__[0]=AZUOdjJt2g8pXbDbASNLVuMoByLfatpjXZ2S0xoP-SnGp56V4AeN-r3M9yMyZYAX98IaeDUnlRfjTWU4iOQDhv_pcHvPgETOjwMdSDqnfR6Un6zbtIXw_vVAJr1UdvR31IREyf1J1Xa4bwb7rOkNoGC&__tn__=%2CO%2CP-R)

Guerrero Ramírez, B. y Sierra Villamil, N. (2007). *Propuesta de mejoramiento para el área de gestión humana de la empresa de Transporte Flota la Macarena S.A.* [Tesis].

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1647&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1647&context=administracion_de_empresas)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de investigación*. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Ley 105 de 1993. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones. 30 de diciembre de 1993. D.O. No. 41158.

Ley 336 de 1996. Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte. 28 de diciembre de 1996. D.O. No. 42948.

López Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. y Arenas Cardona, H. (2010) La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149-168. ISSN 0123-5923.

Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D. y Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>

Montealegre Ramírez, J. (2017). *Administración de recursos humanos en empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango*. [Tesis]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/01/01/Montealegre-Jason.pdf>

Montoya Agudelo, C. y Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*. 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Ordiz Fuertes, M. (26 de junio de 2002). *Análisis estratégico del recurso humano*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/analisis-estrategico-del-recurso-humano>

- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas De Gestión De La Calidad (ISO 9001)*. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Ortiz Useche, A., Izquierdo, H. y Rodríguez Monroy, C. (21-24 de julio de 2014). *Diseño de un Instrumento de Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos. Aplicación en Pymes Industriales*. 12th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Guayaquil, Ecuador.
- Pardo Enciso, C. y Diaz Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7).
- Quintero, M. y Sánchez Fernández, M. (2018). *Responsabilidad social corporativa: una mirada integral en América Latina*. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10841/Responsabilidad%20social%20corporativa.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Rincón Torres, C. (2017). *Productividad y competitividad a partir de la gestión del talento humano en la organización* [Tesis]. <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/10478>
- Rojas Matos, J. (2016). *Gestión Del Talento Humano Y Su Incidencia En La Productividad Laboral Del Personal Operativo En La Empresa Fisim Sac Huánuco – 2015* [Tesis]. [https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/2145/TM\\_Rojas\\_Matos\\_Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/2145/TM_Rojas_Matos_Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R. y Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>

- Vallejo Chávez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.  
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vera Barbosa, A. y Blanco Ariza, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector de servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar* 29(74), 25- 44.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Werther, W. y Davis, H. (2008). Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. McGraw-Hill. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Whitmore, J. (2011). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ediciones Paidós Iberica. [http://america.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/Coaching\\_-El-me%CC%81todo-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas-John-Whitmore.pdf](http://america.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/Coaching_-El-me%CC%81todo-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas-John-Whitmore.pdf)
- Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420005.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario



Universidad Surcolombiana  
Especialización en Gerencia del Talento Humano



Diagnóstico del proceso de Gestión Humana de la empresa COOMOTOR LTDA

### AUTORIZACIÓN PARA EL MANEJO DE DATOS PERSONALES

Con la finalidad de garantizar los principios de libertad, confidencialidad, veracidad, transparencia, finalidad, circulación restringida, seguridad, entre otros contemplados en la Ley 1581 de 2012, de manera expresa, voluntaria y previamente informada de conformidad con la Ley 1581 de 2012, y el Decreto 1377 de 2013, como con las normas que lo modifiquen y lo complementen, procedo a otorgar la presente AUTORIZACIÓN:

Nombres	Apellidos	No. Identificación	Genero	Dirección	Barrio	Teléfono

El siguiente cuestionario adaptado tiene como objetivo describir el nivel desarrollo de los procesos de Gestión Humana en la empresa COOMOTOR Ltda. y su influencia en el desempeño de la Organización. La información aquí obtenida será utilizada con fines académicos. Le agradecemos el diligenciamiento del cuestionario.

Marca en cada una de las preguntas con una X en la casilla siendo: (5) Excelente, (4) Bueno, (3) Suficiente, (2) Insuficiente, (1) Deficiente.

Ítems	1	2	3	4	5
<b>Proceso Planificar</b>					
RH1. Como califica la estructura organizativa de la empresa					
RH2. Tiene conocimiento de las funciones de Área de talento humano en la organización.					
RH3. Se cuenta con un perfil de competencias					
RH4. Las funciones de cada cargo están definidas a partir del perfil de competencias.					
RH5. Las descripciones de cargo están documentadas					
RH6. Considera que se han jerarquizado los puestos de acuerdo con su importancia relativa con respecto a los otros dentro de la organización					
<b>Proceso Hacer</b>					

RH7. Cree que el reclutamiento y selección del personal, tiene como objetivo incorporar a la organización individuos con la disposición de impulsar con toda su capacidad el desarrollo de la empresa					
RH8. Existe un procedimiento para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección					
RH9. Para la evaluación del personal de nuevo ingreso se consideran las competencias laborales del cargo a ocupar, y se utilizan instrumentos como test de habilidades y aptitudes cognitivas además de entrevistas estructuradas					
RH10. Existe una práctica de inducción para el personal de nuevo ingreso					
RH11. Se cuenta con planes de capacitación que permita mejorar el desempeño organizacional y desarrollo del personal					
RH12. La empresa dispone de un plan anual de formación y/o capacitación					
RH13. Existen procesos de comunicación interna apropiados, los cuales se utilizan, entre otros fines, para retroalimentar a los empleados sobre los resultados de su trabajo					
RH14. Se facilitan los servicios al personal (pago de nómina, vacaciones, permisos, servicios médicos, bonos, dotación) en la oportunidad requerida y a plena satisfacción de los trabajadores					
<b>Proceso Verificar</b>					
RH15. Existe un procedimiento de evaluación de desempeño que comprende una evaluación integral de aplicación periódica					
RH16. Los resultados de la evaluación de desempeño se utilizan para identificar puntos fuertes y débiles del personal, detectar necesidades de formación y recompensar el desempeño					
RH17. Cuando un empleado no va a la empresa se registra su ausencia y analizan sus motivos					
RH18. Se registra y hace seguimiento a la rotación del personal					
RH19. Periódicamente se mide el clima laboral y los resultados se presentan a los trabajadores					
<b>Proceso Actuar</b>					
RH20. Se toman acciones dirigidas a mejorar el clima laboral, derivadas de los resultados de su medición					
RH21. La organización del trabajo en la empresa favorece el trabajo en equipo					
RH22. Se toman acciones para enriquecer los puestos de trabajo					
RH23. La dirección se esfuerza por mantener una política de sueldos competitiva y oportunidades de desarrollo					
RH24. Se toman medidas para enfrentar la ausencia y rotación de personal					

## Anexo 2. Guía de entrevista



Universidad Surcolombiana  
Especialización en Gerencia del Talento Humano



Diagnóstico del proceso de Gestión Humana de la empresa COOMOTOR LTDA

### AUTORIZACIÓN PARA EL MANEJO DE DATOS PERSONALES

Con la finalidad de garantizar los principios de libertad, confidencialidad, veracidad, transparencia, finalidad, circulación restringida, seguridad, entre otros contemplados en la Ley 1581 de 2012, de manera expresa, voluntaria y previamente informada de conformidad con la Ley 1581 de 2012, y el Decreto 1377 de 2013, como con las normas que lo modifiquen y lo complementen, procedo a otorgar la presente AUTORIZACIÓN:

Nombres	Apellidos	No. Identificación	Genero	Dirección	Barrio	Teléfono

La siguiente entrevista tiene como objetivo describir el nivel desarrollo del proceso de Gestión Humana en la empresa COOMOTOR Ltda. y su influencia en el desempeño de la Organización. La información aquí obtenida será utilizada con fines académicos, agradecemos su disposición para participar en esta entrevista.

1. ¿Conoce cuáles son las funciones y programas que tiene a cargo el área de gestión humana de la empresa COOMOTOR?
2. ¿Cómo cree que el área de gestión humana contribuye al desarrollo de la estrategia de la organización?
3. ¿Considera usted que dentro de la organización se llevan a cabo procesos de atracción, selección y contratación?
4. ¿Considera que desde el área de gestión humana contribuye a una adecuada prestación del servicio y a un nivel de satisfacción del cliente?

5. ¿Cuáles considera que son los factores de éxito del área de gestión humana en la empresa?

### Anexo 3. Validaciones por juicio de expertos

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Hernando Gil Tovar, con documento de identidad No. 12113234, de profesión Administrador de empresas, ejerciendo actualmente como docente investigador, en la universidad Surcolombiana.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en el trabajo de grado titulado "Diagnostico del proceso de Gestión Humana de la empresa COOMOTOR LTDA y su influencia en el desarrollo de la organización", de la especialización de gerencia de talento humano de la Universidad Surcolombiana.

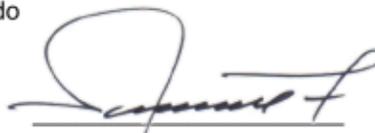
Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			x	
Amplitud del contenido			x	
Redacción de los ítems			x	
Claridad y precisión			x	
Pertinencia			x	

Fecha: 9 de noviembre de 2022

Nombre y apellidos: Hernando Gil Tovar

Grado académico: Doctorado



Firma

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Fernando Adolfo Fierro Celis, con documento de identidad No. 7.709.323, de profesión Administrador de Empresas, ejerciendo actualmente como Docente de la Facultad de Economía y Administración, en la universidad Surcolombiana.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en el trabajo de grado titulado "Diagnostico del proceso de Gestión Humana de la empresa COOMOTOR LTDA y su influencia en el desarrollo de la organización", de la especialización de gerencia de talento humano de la Universidad Surcolombiana.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems		X		
Amplitud del contenido		X		
Redacción de los ítems		X		
Claridad y precisión		X		
Pertinencia		X		

Fecha: 02 de noviembre de 2022

Nombre y apellidos: Fernando Adolfo Fierro Celis

Grado académico: Doctor en administración



Firma

---