

**Actualización de los Procesos de Selección aplicados al área operativa de la Compañía
Conexiones SAS**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Elizabeth Orozco Salazar
Rosa Angelica Duque Ávila

Trabajo de grado II
Asesor: José Antonio López Giraldo
Magister en Gerencia del Talento Humano

Universidad Católica Luis Amigó
Especialización en Gerencia del Talento Humano
31 de mayo, 2024

Tabla de contenido

Justificación	5
Formulación del problema	5
Objetivos.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco teórico	6
Método de investigación	26
Diseño.....	27
Población y Muestra.....	27
Recolección de Información.....	27
Variables a Medir	28
Encuesta	29
Informe final.....	33
Propuesta para la mejora de los procesos de Selección por competencias aplicados al área operativa de la Compañía Conexiones SAS	51
Organigrama.....	53
Conclusiones	89
Recomendaciones.....	90
Referencias bibliográficas	92

Índice de tablas

Tabla 1 Cuestionario	34
Tabla 2 Competencias organizacionales	59
Tabla 3 Competencia por cargo	59
Tabla 4 Cargo conductor	61
Tabla 5 Cargo Auxiliar operativo y auxiliar de servicio.....	65
Tabla 6 Manual de funciones anterior vs Manual de funciones actualizado	73
Tabla 7 Identificación del cargo.....	74

Índice de imágenes

Imagen 1 Conexiones S.A.S.	53
Imagen 2 Manual de funciones	54
Imagen 3 Capacidades del personal/Descripción del puesto	55

Índice de gráficas

Gráfica 1 ¿Indique cuál es su rango de edad?.....	37
Gráfica 2 ¿Cuál es el nivel de escolaridad?	38
Gráfica 3 ¿Indique cuál es su cargo?	39
Gráfica 4 Su antigüedad en la compañía se encuentra entre:	40
Gráfica 5 En su concepto la compañía le ha brindado capacitación y formación necesaria para desarrollar su trabajo?	41
Gráfica 6 ¿Indique en cuáles de los siguientes aspectos, la compañía debe fortalecer sus programas de capacitación y formación?.....	42

Gráfica 7 ¿Considera que para el desarrollo de su trabajo cuenta con estructura física, herramientas, equipos y demás elementos necesarios?	43
Gráfica 8 ¿Considera que el trato recibido por parte de sus jefes se basa en amabilidad, buena comunicación y respuesta oportuna?	44
Gráfica 9 ¿Considera que el trato recibido por parte de sus jefes se basa en la amabilidad, buena comunicación y respuesta oportuna?	45
Gráfica 10 ¿Considera que la empresa le brinda capacitación para la prevención de los riesgos asociados a su labor?.....	46
Gráfica 11 ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted, es el más importante para un buen desempeño laboral?.....	47
Gráfica 12 ¿Cuál de las siguientes competencias considera que es esencial para un buen desempeño en su labor?}	48
Gráfica 13 ¿Considera que las funciones que desempeña en la empresa, están acorde al cargo para el cual fue contratado?	49
Gráfica 14 Propuesta de mejora de proceso de selección por competencias.....	88

Justificación

La alta rotación de personal genera un impacto directo en los ingresos y en la rentabilidad de la empresa, toda vez que sus efectos se ven reflejados en la disminución de la productividad, la pérdida de talento humano valioso, sobre carga laboral, desmotivación en los empleados, deficiencias en el servicio, pérdida de clientes y de mercado. Sumado a esto, se debe tener en cuenta los altos costos que implican los procesos de selección (exámenes médicos, pruebas psicotécnicas y visitas domiciliarias), procesos de capacitación, entrenamiento, suministro de dotaciones y elementos de protección personal.

Uno de los efectos negativos de la alta rotación es que existen procesos como el reclutamiento, entrevistas, aplicación de las pruebas psicotécnicas y gestión documental dentro del proceso de selección que no son cuantificados por la empresa en términos económicos, es decir que se convierten en “costos ocultos” que terminan impactando los resultados financieros de la empresa en el mediano y largo plazo. Esta problemática se viene acrecentando en la medida en que vivimos en una época de constantes cambios relevantes en una sociedad impactada por factores como el acceso a la tecnología, las redes sociales, la inmediatez de la información, el teletrabajo, la llegada de la inteligencia artificial, entre otros. Es en este punto donde resulta imperioso que la empresa actualice sus procesos internos de selección al nuevo modelo de ciudadano actual, diferente en muchos aspectos al que llegó a integrar la empresa en sus comienzos. Los procesos de selección juegan un papel determinante al momento de generar acciones que aporten en la disminución de esta problemática.

Formulación del problema

¿Cómo disminuir la rotación del personal operativo a través de procesos de selección actualizados a la nueva realidad del mercado laboral?

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer los procesos de selección que permitan mayor impacto en los niveles de retención del personal operativo de la Compañía Nacional de Reexpediciones Conexiones SAS.

Objetivos Específicos

Identificar los principales aspectos de los objetivos estratégicos que deben ser incluidos en los procesos de selección.

Determinar las competencias que se deben incluir en los procesos de selección del personal operativo de acuerdo con los perfiles de cada cargo.

Alinear los perfiles de cargo al nuevo modelo de selección por competencias en los procesos de selección.

- Palabras claves: Procesos de selección, rotación, retención, descripción de perfil, análisis de cargos, modelo de selección por competencias.

Marco teórico

Como primera instancia, antes de hablar de la rotación, retención de personal y procesos de selección, definiremos estos conceptos para contextualizar y poder determinar su importancia, de las causas y del porqué se presenta actualmente estas problemáticas en la COMPAÑÍA NACIONAL DE REEXPEDICIONES – CONEXIONES SAS.

La rotación de personal es uno de los aspectos más significativos y notables de talento humanos en las organizaciones ya que generan altos costos (primarios y secundarios) y daño de la imagen organizacional.

Los costos primarios son las inversiones que realizan las organizaciones para contratar al personal y cubrir las vacantes, y los costos secundarios son los que destinan las organizaciones durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante (Inducción, capacitación, entrenamiento, y formación).

Teniendo en cuenta lo anterior y con base en los datos suministrados por la organización, la empresa Conexiones SAS presenta actualmente para el primer semestre del año (2023) un 56 % de rotación, teniendo una planta actual de 100 personas. Este indicador de rotación se ve impactado principalmente por los retiros voluntarios que equivalen a un 80 % del total las personas que se han retirado en el primer semestre de este año 2023. El restante 20 % obedece a retiros por periodo de prueba, terminación de contrato y retiro por justa causa.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la alta rotación genera diversos problemas para la organización, siendo uno de estos los costos intangibles u ocultos en los que se incurre para la contratación de nuevo personal y poder mantener la planta completa. Estos costos están representados en procesos de capacitación, formación, poca adaptación del personal, desmotivación, etc. Estos porcentajes pueden representar impactos negativos frente a la imagen de la organización haciendo que sea difícil cubrir los puestos de trabajo, de retener al personal interno y al final se desencadena un clima de desmotivación en el Equipo.

Controlar la rotación de personal es de suma importancia por lo tanto se debe establecer un objetivo a mediano plazo el cual consiste en disminuir anualmente la rotación en un 10%, logrando paulatinamente la tendencia a la baja hasta lograr niveles aceptables de alrededor de un 20 % (Estos valores son determinados por la alta gerencia de la compañía, con base en resultados obtenidos por otras organizaciones del sector transporte) de este modo se

pueden crear ventajas competitivas frente al mercado generando mayor productividad y estabilidad, disminuyendo costos en contratación, inducción, formación, etc. (Valenzuela, 2023, p.1).

A continuación, algunos conceptos son definidos por los siguientes autores:

López (2011), define rotación de personal como:

...la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año. La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto (p. 1).

Estos son algunos de los conceptos de rotación de personal definidos por varios autores, pero la definición más acertada que le da un sentido más profundo y contextualizado en el día a día de las empresas, lo plantea:

Según Langle et al (2021) (como se citó en Bravo et al., 2022):

... la rotación de personal se define como el retiro de un empleado de sus funciones de manera voluntaria o involuntaria a cambio de una compensación dependiendo las normativas laborales de cada país, esto produce pérdidas a la empresa debido a que generar un proceso de reclutamiento origina gastos los cuales pueden ser considerables al cierre de año dependiendo de la cantidad de salidas de empleados (p.3).

Conforme a Campos et al (2019) (como se citó en Bravo et al., 2022) se define:

...la rotación de personal como el movimiento que se genera dentro de una empresa en lo referente a trabajadores, esta variación de personal se puede medir por medio del volumen de personas que ingresan y salen de la organización, se tiene que tener en cuenta

que esta rotación la cual se genera por la necesidad de cubrir lugares específicos que la empresa puede ser generada por diversos factores (p.5).

Actualmente el mundo vive en una época de globalización, de cambios constantes y permanentes avances en los tics, con el objetivo de elevar la calidad de vida del ser humano y la productividad.

Romper paradigmas y adaptarse a la nueva realidad organizacional en las compañías se ha vuelto un reto debido a que después de la pandemia COVID 19, las personas se adaptaron a flexibilización del trabajo presencial, migrando rápidamente a trabajo virtual o trabajo desde casa, en laborar menor tiempo, ser más diverso en cuanto al balance entre la vida y el trabajo (vida flexible).

Al no evolucionar y adaptarse a la nueva realidad implicaría rigidez, restringiendo los pensamientos, siendo estos factores significativos para que los colaboradores roten en las compañías.

Las organizaciones cada día se están enfocando más en trabajar decididamente en la disminución de la rotación, toda vez que son claras las consecuencias negativas que esta trae consigo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. Uno de los aspectos sobre los cuales se viene trabajando es el de la selección del personal, claramente allí se concentran grandes oportunidades para hacer frente a la problemática de la rotación.

La selección de personal funciona como filtro que permite a las organizaciones incorporar personal que cuenten con las competencias y características deseadas. Este proceso consiste en elegir entre diversos aspirantes para un cargo; la selección de personal juega un papel fundamental en las organizaciones, ya que a través de sus diferentes etapas (reclutamiento de hojas de vida, preselección, entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas, verificación de referencias, visita domiciliaria, exámenes médicos, estudios de seguridad, entre otros) permite conocer en detalle a los candidatos y determinar los niveles de adaptación que puedan tener a la

organización de acuerdo con sus competencias frente a las exigencias del cargo para el cual va a ser contratado.

Relacionado a ello, Scasso (1995) sostiene que “gestión es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia, lo cual conduzca a una finalidad” (p.25).

Arias y Heredia (2006) dice que: “La gestión del talento humano es para la administración el adecuado manejo de los recursos de una empresa, y por ende para su funcionamiento es indispensable y fundamental considerar el talento humano” (p.84).

Por su parte Mora citado (2012) (como se citó en Bolaños, 2020) destaca que:

...la gestión del talento humano es un instrumento indispensable, muy importante que permite afrontar los nuevos retos que el entorno actual implanta, significa promover las destrezas y habilidades personales al más alto grado de excelencia según los requerimientos operativos en el cual se avala el avance y la gestión del potencial de individuos, es decir de lo que conocen hacer o de lo que podrían hacer (p.507).

Estos autores destacan la gestión del talento humano como un instrumento, para afrontar los desafíos impuestos por el contexto. El talento humano debe prepararse para los nuevos cambios y retos que se presentan en el entorno.

Este proceso permite que los empleados alcancen sus niveles de desempeño personal y social, ayudándolos a cubrir sus necesidades y las de la organización.

Chiavenato (2009) “define 5 procesos básicos de la administración:

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal” (p. 159).

Hemos creído conveniente agregar un sexto proceso que denominaremos: Proceso de retención del talento humano. Todos los procesos se encuentran interrelacionados, esto los obliga

a si existen cambios en uno influya en los otros. En la actualidad cambiante en la que se desenvuelven las organizaciones se hace urgente enfocar esfuerzos para fortalecer los procesos de selección del personal, toda vez que es la fuente que provee el recurso fundamental de toda organización: las personas. La selección debe ser considerada como el primer eslabón del proceso estratégico de toda organización y a la vez responsable de la adaptación de los individuos a la cultura organizacional, uno de los factores fundamentales para lograr la retención de las personas y en consecuencia alcanzar el objetivo de disminuir los índices de rotación.

La retención de personal se define como el proceso o capacidad de una organización de garantizar y evitar en el que los trabajadores roten y puedan permanecer en una organización en un periodo de tiempo, utilizando herramientas y estrategias.

La retención del personal es una parte fundamental e importante del área de talento humano en las organizaciones ya que, si no se aplican estrategias y herramientas, las desvinculaciones representan costos y daños de la imagen organizacional.

La retención del talento humano según algunos autores.

González (2009) en su investigación sobre estrategia de retención dice que:

Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados, lo que está en juego es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, “el conocimiento”. (p .51).

Es importante conocer el porqué de las rotaciones en las organizaciones y de tal modo poder establecer estrategias de retención que permitan disminuir los índices, costos, entre otros.

Según (Gonzales, 2009)

“La retención de empleados hace referencia a aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (p. 51). Sin embargo, se evidencia en la realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento implícito acerca del funcionamiento de la misma, y que representaría gran pérdida de capital para la organización, si este capital humano se fuga.

Estudios que aportan a la comprensión del problema en la disminución de la rotación de personal y fortalecer la retención:

Rombaut (2018) indica que:

Gracias a un plan centrado en cinco ejes, el fabricante de autopartes alemán Rheinmetall consiguió reducir a la mitad la rotación anual de su personal (casi 10 por ciento). Una de las claves de este éxito es la prioridad que la empresa da al crecimiento personal de los colaboradores. La citada compañía tenía un indicador de rotación de alrededor del 10 %, una cifra nada mala comparada con el promedio de algunas empresas del mismo sector, que tenían índices del 50 %. Después del trabajo implementado se logró en el 2018 que la rotación oscilara entre el 4 % y 5 %. (p.1).

A continuación, se detalla los 5 pilares sobre los cuales se diseñó el plan de trabajo que les permitió alcanzar este buen resultado.

Rombaut (2018) afirma que:

1. El primer eje se relaciona con sueldos y prestaciones. Aunque esta compañía no se caracteriza por pagar mejores salarios que su competencia, la diferencia está en la flexibilidad con la que los trabajadores pueden gozar de estos beneficios. Un ejemplo de esto son los días de vacaciones, donde la empresa determino duplicar el valor en dinero establecido por la ley.

2. Como segundo eje se trabajó la política de creciente personal o planes de carrera. Desde el nivel de puestos técnicos hacia arriba, 6 de cada 10 vacante son cubierta mediante promociones internas.

3. Como complemento al pilar de crecimiento personal, se estableció un tercer elemento: Desarrollo de habilidades blandas y de valores. Aquí se genera un elemento novedoso y es que en algunos de estos cursos y capacitaciones puede participar familiares de los colaboradores; la idea es desarrollar competencias como la creatividad, trabajo en equipo, concurso de ideas para lograr mejoras en la parte ambiental y seguridad laboral.

4. Como cuarto elemento del plan de trabajo se estableció la mejora del liderazgo, para esto se diseñó un modelo de evaluación anónima de lo colaboradores a sus jefes con lo cual se genera un insumo de información valioso para el trabajo con los líderes.

5. El quinto y último factor para reducir la rotación está en reclutar la persona correcta para cada puesto. Este trabajo se enfocó principalmente en el nivel operativo donde la rotación siempre ha sido más elevada que en los cargos técnicos que administrativos. Un ejemplo de este trabajo fue la modificación en los procesos de selección donde se incluyó una prueba de matemática básica ya que es un conocimiento imprescindible a la hora de trabajar con máquinas de control numérico. (p. 1).

Este estudio ha permitido conocer de casos reales en empresas que han trabajado de manera decidida en disminuir los efectos negativos que genera la problemática planteada en este trabajo de grado.

Se ha logrado obtener información relevante sobre aquellos aspectos fundamentales, sobre los cuales se basa las acciones y planes implementados por estas organizaciones y gracias a la diversidad factores considerados en sus planes de trabajo podemos enriquecer las propuestas de mejora que pretendemos establecer al final de este trabajo.

De igual manera, con el fin de minimizar la problemática planteada en éste trabajo, la cual plantea como objetivo general fortalecer los procesos de selección para evitar los alto

niveles de rotación y lograr retener la fuerza laboral que hace parte de las diferentes áreas de la organización, se hace necesario comprender los cambios que con el tiempo se han suscitado a partir de las necesidades que demandan en la actualidad la mayoría de las organizaciones y de esta manera conociendo los conceptos base para afrontar la problemática se puede contemplar dentro de la selección de personal un modelo de selección basado en competencias, el cual ha tomado gran fuerza y permitirá con su implementación alcanzar los objetivos tanto específicos como general de éste proyecto.

Como ya se ha mencionado, el mundo de las organizaciones en los últimos tiempos se ha visto en la obligación de crecer y estar a nivel con lo que exige el mercado mundial y a la par con los avances en tecnología que exigen cambios significativos en el modo de desarrollar el trabajo. Cada día ser más competitivo en el mercado es uno de los principales objetivos de las organizaciones, para lograr esto se hace necesario desarrollar planes estratégicos enfocados en alcanzar los mejores resultados en la productividad y en las metas trazadas (López, 2010, p.130).

Lograr que las organizaciones sean competitivas dentro del mercado y que además sean sólidas y crezcan continuamente, demanda que los productos y/o servicios que prestan sean de una excelente calidad y para lograr lo anterior es necesario que cuente con una excelente gestión del talento humano que comprende la organización.

Gestionar el Talento humano de manera eficiente se ha convertido en uno de los pilares más importantes dentro de la gerencia de las organizaciones, de ahí que la fuerza laboral debe constituirse como una de las partes más importantes con las que cuentan. “El concepto de calidad ha logrado que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y pensar que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios” (López, 2010, p. 130).

Las organizaciones dentro del cumplimiento de los procesos deben tener claro que es necesario una planificación estratégica que permita alcanzar los objetivos trazados, es por esto

que en la administración del personal es necesario abordar todo lo representativo de la gerencia del Talento Humano, es por lo anterior que todos los esfuerzos deben estar direccionados al capital humano.

La gestión del talento Humano abarca un espacio significativo dentro de las organizaciones, no solo es contar con personas trabajando con el fin de alcanzar resultados, esta gestión va más allá, los colaboradores desde el proceso por el cual deben ser seleccionados hasta lograr su permanencia y buen desempeño en las organizaciones, demanda un arduo trabajo por parte de las personas que están a cargo de esos procesos, además debe ser estratégicamente diseñadas para que el resultado sea el esperado y el más conveniente para la organización. Es importante entender que para contratar a los colaboradores más adecuados que ocupan los cargos y se alcancen los resultados esperados, los procesos de selección de personal deben estar basados en el modelo de selección por competencias, esto le dará a la organización la posibilidad de contratar al personal más idóneo para cargos específicos (López, 2010, p.130), al igual que disminuir los niveles de rotación y retener al personal brindando estabilidad y bienestar laboral.

Estratégicamente la gestión humana debe contemplar varias áreas que aporten a la administración del capital humano desde la complejidad del mismo, lo que implica desarrollar programas en diferentes aspectos todos relevantes para el bienestar de los colaboradores y de la empresa.

Antes de hablar sobre la selección de personal basada en competencias, es importante mencionar que, “anteriormente los procesos de selección de personal enfrentaban una serie de obstáculos. Debía realizarse un estudio inicial, se llenaban formas, se realizaban entrevistas, investigaciones personales, exámenes e innumerables pruebas psicológicas” (Peña, 2005, p.5). En la actualidad, los procesos de selección en la mayoría de las empresas tienen unas fases establecidas, las más comunes son: diligenciar la solicitud de empleo, realizar las entrevistas a los aspirantes y si llenan los requisitos, se deben realizar los exámenes médicos y psicológicos,

en ocasiones algunas empresas aplican pruebas de actitud para un puesto determinado (Peña, 2005).

Los modelos para elegir al candidato más idóneo para un puesto de trabajo pueden variar, sin embargo, el objetivo de la selección es el mismo, buscar que el candidato elegido cumpla con los requisitos que el puesto exige, además que desempeñe la tarea encomendada de manera exitosa. Es por esto que las organizaciones han venido desarrollando y actualizando la metodología utilizada en los procesos de selección de personal con el fin de disminuir fallas en el mismo, hacerlo de manera objetiva, despojándose de prejuicios y teniendo en cuenta todos los aspectos relevantes dentro del proceso.

La selección de personal basada en las competencias le otorga un valor agregado a este proceso, a diferencia de los procesos tradicionales presenta unos cambios en la manera de elegir a los colaboradores para unos cargos determinados, lo anterior permite que la persona contratada se ubique en el cargo para el cual tiene tanto el conocimiento como las competencias adecuadas para realizarlo (López, 2010, p.131).

Dentro del plan estratégico de la organización se debe contar con el presupuesto asignado para el área de gestión humana, conocer los costos que tienen para la empresa desarrollar los procesos que hacen parte de esta dependencia es importante para el bienestar de los colaboradores de la empresa, el cual en este momento se considera la fuerza laboral que hará que la organización se proyecte hacia el futuro alcanzando resultados y el desarrollo de los proyectos planteados. En la selección basada en competencias debe haber un análisis y descripción de los cargos, lo anterior demanda un conocimiento específico del cargo, la tarea que allí se deben realizar además las competencias, aptitudes y habilidades que debe tener el colaborador.

Se puede definir entonces el concepto de competencia desde la visión de aquel que es considerado el precursor del Modelo de esta gestión del personal, David Mc Clelland quien afirma que “desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona.

-competencias- que, de sus conocimientos, curriculum, experiencia y habilidades” (López, 2010, pág. 135). Las competencias se pueden abarcar desde muchas perspectivas, lo que sí es cierto es que forman parte del individuo, pueden ser observables y al momento de desempeñar las funciones juegan un papel fundamental.

Para López (2010) la competencia “Es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (p.136). Quiere decir entonces que las competencias “hacen parte de la personalidad del individuo y que se reflejan en su comportamiento y muestran un desempeño que resalta por encima de lo normal, en ocasiones las competencias pueden ser transformadas y/o mejoradas” (López, 2010, p. 136).

Las competencias cambian según la descripción de los cargos y también dependen del tipo de organización, hay unas que son utilizadas de modo general y otras transversales.

Para López (2010), existen “Competencias de carácter específico o genéricas de un determinado puesto de trabajo o función laboral”, entre ellas están “capacidad para aprender, Adaptación al cambio, creatividad e innovación, trabajo en equipo y visión de futuro” (pp.136-137).

Las otras son: según López (2010), “las competencias de carácter más amplio o transversales”, entre las que están “las instrumentales, sistémicas y personales” (pp.137-138).

El modelo por competencias debe implementarse en la organización teniendo en cuenta la misión y visión de la misma y deben estar alineadas con el plan estratégico (López, 2010).

Como se menciona anteriormente, en el diseño estratégico para la definición de los perfiles de cargo por competencias, es indispensable que el desempeño del colaborador y de la organización se encuentren alineados. Por lo anterior se hace necesario determinar los perfiles

por competencia dentro de unas etapas específicas, que hacen parte del proceso y sean implementadas metodologías y técnicas para el diseño de cargos basados en las competencias.

Para López (2010) “en la definición de perfil, se deben considerar factores como: conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, actitudes que ostentan y que cuadren con las que se piden para el puesto en cuestión” (p. 141).

Todos los factores ya mencionados como la formación técnica y/o profesional, la experiencia y las habilidades de las personas son muy importantes, sin embargo, en la gestión por competencias, la forma de ser, la forma de afrontar las situaciones, el comportamiento y las razones que mueven a las personas a llevar a cabo un trabajo, hacen la diferencia y por esto se tiene en cuenta en este tipo de modelo. Lo que hace que una persona sea idónea para un cargo es la existencia de todas estas características y saber utilizarlas, acá es donde se habla de él “saber”, “saber hacer”, saber estar” y “saber ser” (López, 2010, p. 141).

El proceso de Selección basado en competencias, realizado por el área de gestión del talento humano, ha tomado gran fuerza en los últimos tiempos, éste tiene como objetivo elegir a la persona que se considere la más competente para un cargo (López, 2010). En este proceso se deben considerar varios conceptos que se nombraran a continuación. López (2010), afirma que:

1. “Selección: la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado” (p. 143).
2. “El proceso de selección: Son muchos los pasos que se siguen dentro del proceso de selección, que abarcan desde cubrir una posición, ya sea por incremento o sustitución y/o retiro del empleado, pasando por el reclutamiento interno y externo, entrevistas, pruebas realizadas, hasta la inducción” (López, 2010, pp. 143-144).

Es importante mencionar que todos los pasos son necesarios y si se llevan a cabo en su totalidad se tendrá mayor garantía del proceso y se tomará la mejor decisión. A continuación, se mencionan los pasos que se siguen el proceso de selección. Para López (2010), son:

- La redacción del anuncio
- Análisis del Curriculum vitae (Hoja de vida)
- La entrevista
- la entrevista por competencias
- El registro de la Entrevista
- Evaluación
- Decisión sobre el candidato
- Orientación (Inducción)
- Evaluación y seguimiento del recién incorporado (p.144).

“El enfoque de competencias, surgido desde la psicología organizacional a partir de los estudios de McClelland, ha venido a constituir a los inicios del Siglo XXI un paradigma en la gestión del capital humano” (Soltura y Cuesta, 2008, p.2). Como se ha venido mencionando, diseñar los perfiles de cargo de manera estratégica es uno de los aspectos más importantes dentro de los procesos de selección de personal, es el paso inicial para desarrollar la gestión por competencias.

Para Soltura y Cuesta, (2008), “existen unos elementos para el diseño idóneo de cargo los cuales deben estar enfocados en las competencias, teniendo en cuenta además la estrategia, los procesos y los servicios que presta la organización” (p. 53). Por lo anterior se requiere implementar una técnica adecuada para una excelente implementación de los procesos que permita desde la descripción y análisis de los cargos hacerlo de manera efectiva, lo que a mediano y largo plazo se refleja en una buena retención del personal y por ende disminuyen los niveles de rotación.

Esta técnica comprende unos fundamentos metodológicos los cuales Soltura & Cuesta, (2008), puntualizan de la siguiente manera:

Esta tecnología se apoya en su concepción con la filosofía de Dirección Estratégica Integrada (DEI) que sean venido desarrollando, con mayor fuerza en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) perteneciente a la Facultad de Ingeniería Industrial del instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Para esta fundamentación se detallan las bases de la tecnología. (p.53)

Según Soltura y Cuesta (2008) son:

- Participación activa de todos los trabajadores
- La estrategia como vía para la alineación del desarrollo y desempeño individual con el organizacional
- Las competencias claves constituyen una guía o patrón y se desglosan a nivel de proceso y grupos de trabajo, para luego devenir en el cargo
- Se orienta al logro más que a la función, tarea o actividades
- Se enfoca a procesos
- Orienta el desempeño hacia la satisfacción de necesidades presentes y futuras de clientes /usuarios, la sociedad, el estado y proveedores
- Incluye la cultura organizacional
- Entiende con flexibilidad el término desempeño organizacional
- Su aplicación constituye un cambio estratégico profundo
- Desarrolla un proceso de aprendizaje organizacional, fundamentado en los principios de learning organization u organización de aprendizaje permanente
- Presenta un carácter dialéctico” (pp. 53-54).

Respecto al procedimiento para la determinación de perfiles de cargo por competencias para, Soltura y Cuesta, (2008), se plantean las siguientes etapas:

- En la primera etapa se realiza un diagnóstico y preparación se tiene en cuenta la cultura de dirección estratégica de la organización, un clima organizacional adecuado, debe haber compromiso por parte de los directivos en la ejecución de los procesos, se deben revisar y mejorar los procesos de la organización, se crea un equipo de cambio y un comité de competencias, se revisa la estrategia y debe haber un diagnóstico de la situación actual de la actividad de la gestión del talento humano (p.54).
- “En la segunda etapa hay una identificación del sistema de competencias organizacional y constitución legal de los perfiles, en esta etapa se determinan las competencias claves y esenciales de cada proceso” (Soltura y Cuesta, 2008, pp. 54-55).
- “En la tercera etapa se realiza una “Implantación y ajuste” en la cual debe haber una comunicación eficiente, se eligen las personas que realizarán el proceso y se debe hacer un monitoreo constante por parte de los ejecutivos (Soltura y Cuesta, 2008, p . 56).
- “La cuarta etapa habla de un control y retroalimentación donde se hace una evaluación de los resultados del proceso, se verifican los logros a través de los perfiles y de su gestión” (Soltura y Cuesta, 2008, p . 56).

La gestión por competencias, no es una moda. Por el contrario, se trabaja bajo modelos de competencias desde hace decenas de años, con sus variantes y evolución. El termino competencia, si bien posee varios significados y definiciones, en el contexto de este trabajo hace referencia a las características de personalidad. En el siglo XXI, y en el ámbito de las organizaciones, se asocia esta palabra con la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, no en todas las compañías se trabaja bajo una metodología de gestión por competencias. No obstante, las competencias o las características de personalidad están integradas, de un modo u otro, a los métodos de trabajo organizacionales. Como se expresa, el termino competencias puede tener otros significados y aplicaciones. Por lo cual existe cierta

confusión al respecto, aun en medios académicos. Por ejemplo, muchas personas confunden competencias laborales con competencias conductuales, siendo aspectos diferentes. Gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir el talento humano de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencia se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan. (Alles, 2015, p.41).

De esta manera, se puede decir que la gestión por competencias es uno de los elementos más importante del talento humano para formar al capital humano, que permite su crecimiento y desarrollo.

Existen cuatro tipos de competencia, las técnicas, conductuales, básica y de empleabilidad. Las técnicas o de conocimiento nos indican el nivel de conocimiento sobre el campo profesional vacante (ejemplo, escritura, idiomas o conocimientos generales) y las conductuales son competencias derivadas de la conducta del ser humano y no son fáciles de detectar, pero permiten conocer las motivaciones personales, valores, ética y aspectos sociales de la organización (Ejemplo, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, valores, etc.). las competencias básicas son principalmente la educación inicial, aquellos conocimientos y habilidades que permiten avanzar en el ciclo educativo. Y las competencias de empleabilidad son las requeridas específicamente para ingresar, desarrollarse y desenvolverse en el mundo del trabajo. (Alles, 2015 p. 39).

En el diccionario de competencias de Alles (2015) menciona que, “la gestión por competencia puede ser de 3 tipos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área” (p.72). Así se explica más a detalle el concepto de cada uno de ellos.

Competencias cardinales: Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado. Las competencias específicas gerenciales: Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción dirección de personas. Y las competencias específicas por área: aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Por ejemplo: ventas, producción y administración. (Alles, 2015, p. 72)

Competencias del cargo: Las competencias del cargo como las generales están basadas en el diccionario de Martha Alles, en donde propone niveles de competencias que comprenden los niveles A, B, C y D, dentro de estos se expresa que el nivel A es el más avanzado y el menos avanzado es el D. Hay que recalcar que las competencias del cargo van a variar entre los cargos y se deben de adaptar a la misión, visión, valores y filosofía de la organización. (Alles, 2015 pp. 60 - 61).

Perfiles por competencia, este documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales. (Hernández et al., 2015, p. 3).

Poder implementar dentro de la gestión del talento humano los procesos de Selección basados en el modelo de selección por competencias en la Compañía Nacional de Reexpediciones – Conexiones SAS permitirá disminuir los niveles de rotación dentro de la empresa y se logrará que una alineación entre el desempeño de los colaboradores y el plan

estratégico de la compañía, lo cual permitirá una importante retención del personal y por ende se podrán alcanzar resultados positivos logrando sostenibilidad y el crecimiento de la organización en el mercado.

El análisis y descripción de cargo son conceptos que están directamente relacionados con el funcionamiento, productividad y competitividad de cualquier organización, no son conceptos que estén exclusivamente ligados al proceso de Gestión Humana, toda vez que sus implicaciones van mucho más allá de una tarea específica que se ejecute de manera aleatoria o que obedezca a un proceso cíclico. Las organizaciones modernas le están dando relevancia al desarrollo de las personas a través de la implementación de modelos de competencia, los cuales requieren un conocimiento amplio y detallado de todos los procesos que se llevan a cabo para el cumplimiento de su misión, por lo tanto el análisis de descripción de cargo se convierte en una herramienta que facilita la obtención de la información necesaria para establecer la cantidad de persona requeridas y los perfiles de cada una de estas, de tal manera que se garantice el cumplimiento de tareas y procesos que llevaran al logro de los objetivos trazados.

Carrasco (2019) describe el análisis y descripción de puestos de cargo así:

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa. El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas, Análisis de puestos de trabajo, APT: que generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo y la

descripción de puestos de trabajo, DPT: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades (p.5).

Para Naranjo (2014):

El estudio o análisis del trabajo (ADT) es una necesidad fundamental para cualquier persona que realice una actividad productiva, pues entendido en su forma más general -que incluye hasta las actividades lúdicas -, es aquello a lo que los seres humanos le dedican más tiempo de su vida. Pero también es indispensable para las organizaciones de cualquier tipo y fundamental para los emprendedores. Es preciso recordar que el costo de la fuerza laboral tiene una incidencia muy importante en los costos de una empresa. Hay empresas de mano de obra, por ejemplo, las dedicadas a la educación y salud, mientras que en las empresas manufactureras la incidencia del costo de mano de obra puede ser menor . (p.1)

Con el análisis de los autores señalado anteriormente, vemos que sus enfoques van más allá del ámbito empresarial, conciben el análisis y descripción de puestos de trabajo como una actividad inherente a cualquier actividad desarrollada por el ser humano, incluso lo consideran importante aun en actividades de servicio y profesionales.

Método de investigación

La metodología que se utilizara en este trabajo de grado va a tener un enfoque cuantitativo, este enfoque al igual que el cualitativo y el mixto, en general, permiten:

- Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras. (Hernández et al., 2014, p. 37).

Hernández et al. (2014) afirman que:

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (p.37)

Implementar el enfoque cuantitativo como metodología de investigación de este trabajo de grado, posibilita con base a sus características medir el fenómeno que describe la problemática planteada sobre los índices de rotación presentados en el personal operativo de la empresa Conexiones S.A.S.

El enfoque cuantitativo también permitirá identificar el porcentaje del fenómeno de rotación de manera objetiva, al igual que la frecuencia con que se está presentando y las posibles causas del mismo y se podrá realizar una intervención frente a los procesos de selección actuales. Lo anterior dará como resultado hipótesis sensibles a demostración mediante la utilización de diseños de investigación. (Hernández, 2014, p. 38).

Diseño

En este trabajo de grado se utilizará para la recolección de datos como herramienta para la investigación Encuesta.

La encuesta permitirá recopilar información mediante preguntas específicamente estructuradas de pregunta y respuesta cerrada, en las cuales deben elegir solo una de las opciones dadas.

Población y Muestra

La empresa “Conexiones SAS” en la actualidad cuenta con 100 empleados, La población que se utilizará son los empleados del área operativa de la empresa (conductores – auxiliares de servicio – auxiliar operativo), esta población son 60 personas, por lo que se tomaran todos ellos como muestra representativa.

Recolección de Información

Las fuentes que se utilizaran para recopilar la información son:

- Resultado de las encuestas aplicadas a los empleados del área operativa de la empresa Conexiones SAS
- Procesos de selección de personal aplicados a los empleados del área operativa de la empresa Conexiones SAS

- Indicadores de gestión del área de talento humano, como son rotación, retención de personal.

Donde se localizan:

- Barrio la Enea Manizales (Caldas), Dirección calle 106 # 26 – 50 km 10 vía a la magdalena,

Método:

- Encuesta estructurada

De qué forma se Analizará:

- Matriz de datos

Variables a Medir

1. Rotación de personal
2. Retención de personal
3. Intención de abandono
4. Satisfacción laboral
5. Efectividad de los Procesos de selección de personal para el área operativa
6. Las competencias actuales utilizadas en los procesos de selección vs las competencias necesarias para alinear los perfiles de los cargos al nuevo modelo de gestión por competencias.

Encuesta**Fecha:** del 16 al 23 de abril de 2024.**Autorización para manejo y tratamiento de datos personales**

Conforme lo establece la ley 1581 de 2012 (Ley de Protección de Datos Personales) y sus decretos reglamentarios, manifiesto, de manera libre previa y expresa, que autorizo a Elizabeth Orozco Salazar y Rosa Angelica Duque Ávila, para que realicen la recolección de los datos suministrados en la presente encuesta, la cual es de uso académico adelantado por las estudiantes en mención como trabajo de grado para la universidad católica Luis Amigó, de los que declaro soy el titular y/o su representante.

La presente autorización le permitirá a la Universidad Católica Luis Amigó, almacenar, usar y compartir dicha información de manera académica.

- Acepto ()
- No acepto ()

Apreciados señores (a), de ante mano queremos agradecer su participación con la realización de esta encuesta, la cual tiene como finalidad recopilar información sobre las condiciones del trabajo al interior de la organización (condiciones intralaborales), remuneración, reconocimiento y satisfacción laboral.

Sus respuestas serán un insumo fundamental para que las estudiantes mencionadas anteriormente, puedan diseñar propuestas de mejora encaminadas a fortalecer los procesos de selección de la empresa Conexiones SAS.

Responda las siguientes preguntas y seleccione con una X la respuesta o respuestas que considere adecuadas

Preguntas:

1. ¿Indique cuál es su rango de edad?
 - a. Menor de 25 años
 - b. Entre 26 y 35
 - c. Entre 36 y 50
 - d. Mayor de 50

2. ¿Cuál es el nivel escolaridad?
 - a. Primaria
 - b. Bachiller graduado
 - c. Técnico / Tecnólogo
 - d. Profesional

3. ¿Indique cuál es su cargo?
 - a. Conductor
 - b. Auxiliar de servicio
 - c. Auxiliar operativo

4. Su antigüedad en la compañía se encuentra entre:
 - a. Menor de 1 año
 - b. Entre 1 y 3 años
 - c. Entre 3 y 5 años
 - d. Más de 5 años

5. ¿En su concepto la compañía le ha brindado capacitación y formación necesaria para desarrollar su trabajo?
 - a. En desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

6. ¿Indique en cuales, de los siguientes aspectos, la compañía debe fortalecer sus programas de capacitación y formación?
 - a. Servicio al cliente
 - b. Procesos operativos
 - c. Herramientas ofimáticas
 - d. Seguridad y salud en el trabajo
 - e. Habilidades blandas (comunicación asertiva, manejo de las emociones, creatividad, etc.)

7. ¿Considera que para el desarrollo de su trabajo cuenta con la infraestructura física, herramientas, equipos y demás elementos necesarios?
 - a. En desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

8. ¿Considera que el trato recibido por parte de sus jefes se basa en la amabilidad, buena comunicación y respuesta oportuna?
 - a. En desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera que la empresa hace reconocimiento de su labor a través de los medios de comunicación interno (cartelera, correos electrónicos, volantes e intranet)?
 - a. En desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

10. ¿Considera que la empresa le brinda capacitación para la prevención de los riesgos asociados a su labor?
 - a. En desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

11. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted, es el más importante para un buen desempeño laboral?
 - a. Cumplimiento de metas
 - b. Cumplimiento de horas laborales
 - c. Satisfacción del Cliente
 - d. Excelencia en las funciones
 - e. Todas las anteriores

12. ¿Cuál de las siguientes competencias considera que es esencial para un buen desempeño en su labor?
 - a. Trabajo en equipo
 - b. Atención al cliente
 - c. Manejo de herramientas tecnológicas
 - d. Comunicación asertiva

13. ¿Considera que las funciones que desempeña en la empresa, están acordes al cargo para el cual fue contratado?
- a. En desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

Link encuesta: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdGolHyoWAv-vwmLedjGvmJ29NIT8z5R2p87xCGpYE3StFOKA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&pli=1>

Informe final

Análisis de resultados encuesta de satisfacción del área operativa de la Compañía Conexiones SAS

Fecha: 16 al 23 de abril de 2024

Número de participantes: Sesenta (60) participantes, se aplica al 100 % de la población.

Objetivo: Medir el grado de satisfacción del área operativa frente a las políticas de selección, capacitación y desarrollo de la Compañía Conexiones SAS.

Metodología: Se utilizó como instrumento de evaluación un cuestionario de 13 preguntas cerradas con determinadas alternativas como respuestas y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1*Cuestionario*

Preguntas	Alternativas de respuesta				
1. ¿Indique cuál es su rango de edad?	a. Menor de 25 años	b. Entre 26 y 35	c. Entre 36 y 50	d. Mayor de 50	
	10	17	24	9	
2. ¿Cuál es el nivel escolaridad?	a. Primaria	b. Bachiller graduado	c. Técnico / Tecnólogo	d. Profesional	
	11	34	15	0	
3. ¿Indique cuál es su cargo?	a. Conductor	b. Auxiliar de servicio	c. Auxiliar operativo		
	35	15	10		
4. Su antigüedad en la compañía se encuentra entre:	a. Menor de 1 año	b. Entre 1 y 3 años	c. Entre 3 y 5 años	d. Más de 5 años	
	19	20	13	8	
5. ¿En su concepto la compañía le ha brindado capacitación y formación necesaria para desarrollar su trabajo?	a. En desacuerdo	b. De acuerdo	c. Totalmente de acuerdo		
	2	42	16		
6. ¿Indique en cuales, de los siguientes aspectos, la compañía	a. Servicio al cliente	b. Procesos operativos	c. Herramientas ofimáticas	d. Seguridad y salud en el trabajo	e. Habilidades blandas comunicación asertiva, manejo de las

debe fortalecer sus programas de capacitación y formación?					emociones, creatividad, etc.)
	12	11	12	4	22
7. ¿Considera que para el desarrollo de su trabajo cuenta con la infraestructura física, herramientas, equipos y demás elementos necesarios?	a. En desacuerdo	b. De acuerdo	c. Totalmente de acuerdo		
	14	31	15		
8. ¿Considera que el trato recibido por parte de sus jefes se basa en la amabilidad, buena comunicación y respuesta oportuna?	a. En desacuerdo	b. De acuerdo	c. Totalmente de acuerdo		
	13	26	21		
9. ¿Considera que la empresa hace reconocimiento de su labor a través de los medios de comunicación interno (carteleras, correos	a. En desacuerdo	b. De acuerdo	c. Totalmente de acuerdo		
	6	34	20		

electrónicos, volantes e intranet)?					
10. ¿Considera que la empresa le brinda capacitación para la prevención de los riesgos asociados a su labor?	a. En desacuerdo	b. De acuerdo	c. Totalmente de acuerdo		
	2	34	24		
11. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted, es el más importante para un buen desempeño laboral?	a. Cumplimiento de metas	b. Cumplimiento de horas laborales	c. Satisfacción del Cliente	d. Excelencia en las funciones	e. Todas las anteriores
	4	0	3	5	48
12. ¿Cuál de las siguientes competencias considera que es esencial para un buen desempeño en su labor?	a. Trabajo en equipo	b. Atención al cliente	c. Manejo de herramientas tecnológicas	d. Comunicación asertiva	
	22	8	15	15	
13. ¿Considera que las funciones que desempeña en la empresa, están acordes	a. En desacuerdo	b. De acuerdo	c. Totalmente de acuerdo		
	4	23	33		

al cargo para el cual fue contratado?					
---------------------------------------	--	--	--	--	--

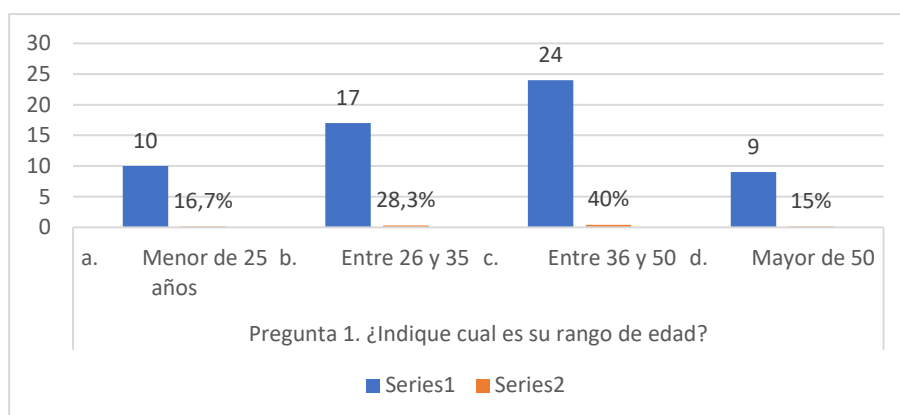
Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxfTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

Resultados por pregunta

Pregunta 1:

Gráfica 1

¿Indique cuál es su rango de edad?



Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxfTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

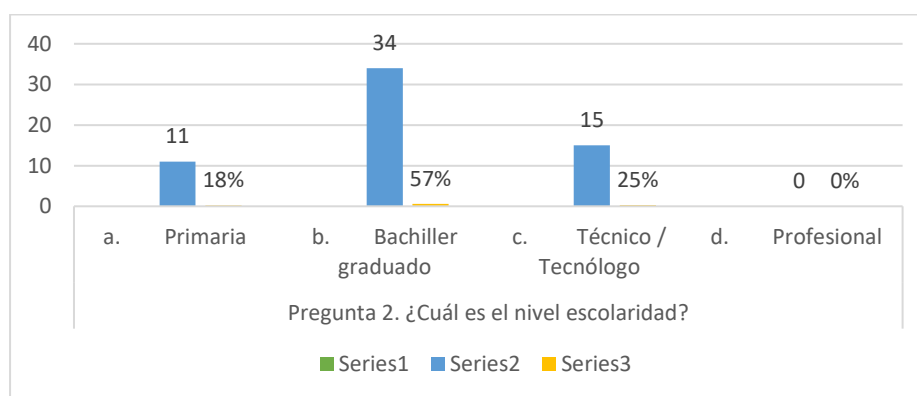
Más de las dos terceras partes (68%) de la población se encuentran en un rango de edad entre 26 y 50, lo cual es un indicador que nos muestra que la población operativa de la compañía se encuentra en edad de mayor productividad de acuerdo con los requerimientos propios de sus cargos. Este es un aspecto relevante para la compañía en la medida en que la labor principal del área tiene implícito un componente físico importante. Este resultado nos ayuda a estructurar el

nuevo modelo de selección por competencias establecido en el objetivo número tres de este proyecto.

Pregunta 2:

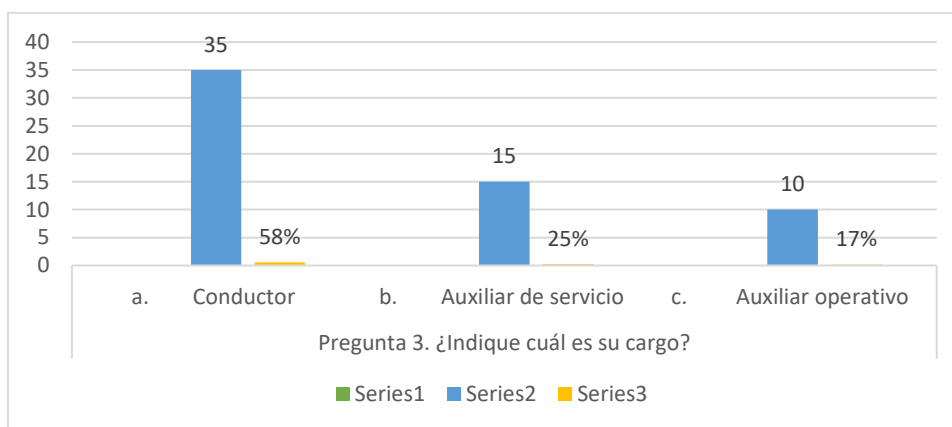
Gráfica 2 *Cuál es el nivel de escolaridad?*

¿Cuál es el nivel de escolaridad?



Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxfTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

En este resultado encontramos dos aspectos positivos: el primero es el hecho de que solo el 11% del total de la población operativa no sea bachiller graduado; el segundo aspecto positivo es poder contar con un 25% de personas con algún tipo de estudio técnico o tecnólogo, lo cual se convierte en una herramienta que puede aportar a la optimización de los procesos y a la generación de ideas para la mejora continua. Finalmente, poder contar con cerca de un 90% de personas con estudios de secundaria, técnicos o tecnólogos es un plus no solo para el área, lo es también para la compañía en general, es un aspecto de vital importancia para todo el proceso de desarrollo de las personas. Este resultado es un insumo que aporta al cumplimiento del objetivo número tres de este trabajo, donde debemos estructurar un modelo de selección por competencias para los procesos de selección.

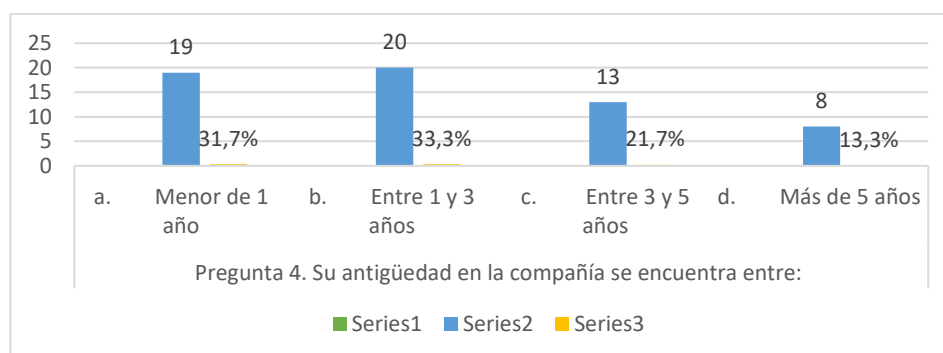
Pregunta 3:**Gráfica 3***¿Indique cuál es su cargo?*

Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit/#responses

El área operativa de la compañía se encuentra conformada por solo tres cargos, lo cual nos evidencia una estructura sencilla que facilita los procesos internos, desde la selección, entrenamiento y capacitación, hasta los procesos de control interno implementados por la compañía. Adicionalmente, tener solo tres cargos en el área genera una mayor cohesión del equipo, genera una mayor empatía con las responsabilidades y objetivos del área. El cargo que tiene la mayor cantidad de personas es el de Conductor (58%), cargo que tiene intrínseco una mayor dificultad en los procesos de reclutamiento y selección dados los requisitos propios del cargo y el cumplimiento de aspectos legales (licencia de conducción, curso de manejo defensivo, estar exento de comparendos) lo cual representa un reto importante para la compañía en la medida de asegurar la permanencia de estas personas y disminuir su rotación.

Pregunta 4:**Gráfica 4**

Su antigüedad en la compañía se encuentra entre:

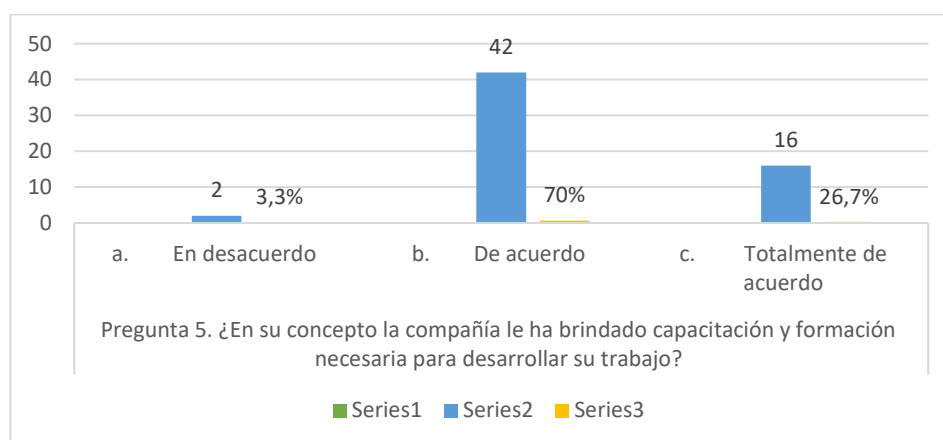


Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxftEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

El resultado de esta pregunta nos muestra el primer aspecto relevante de mejora, ya que encontramos que el 65% (las dos terceras partes) de las personas que conforman el área operativa tienen una antigüedad inferior a los 3 años, pero incluso el resultado aún es más preocupante considerando que una tercera parte tiene menos de 1 año. Con estas cifras queda en evidencia que existe una problemática originada en los índices de rotación de personal, tema sobre el cual se basa el presente trabajo de grado. Es en este aspecto donde centraremos nuestro análisis y propuesta para la mejora.

Pregunta 5:**Gráfica 5** *En su concepto la compañía le ha brindado capacitación y formación necesaria para desarrollar su trabajo?*

¿En su concepto la compañía le ha brindado capacitación y formación necesaria para desarrollar su trabajo?



Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxfTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

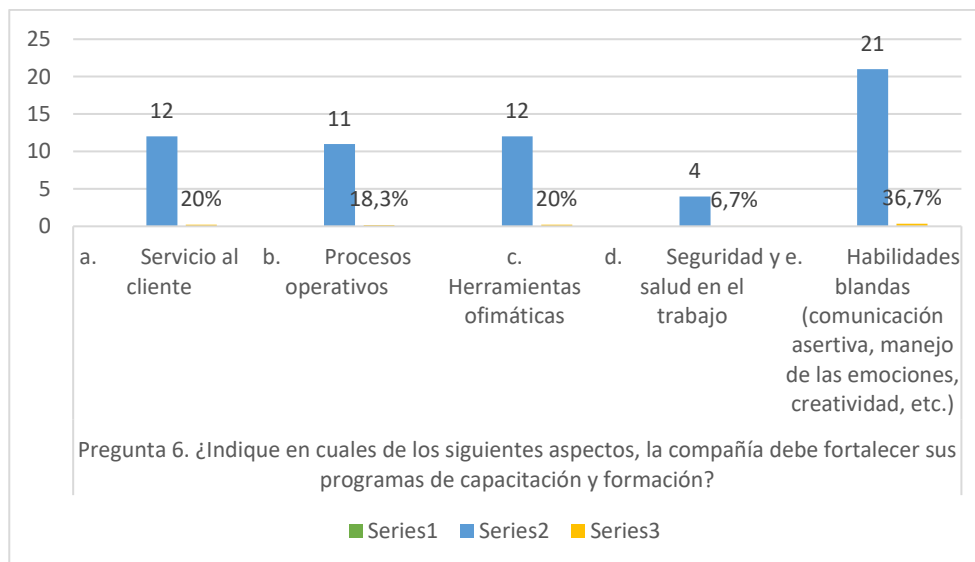
El resultado en esta pregunta es satisfactorio para los procesos internos de la compañía, ya que el 97% de las personas del área operativa manifiestan estar capacitados para ejercer de manera adecuado su labor. Este aspecto debe ser potencializado por la compañía sacando provecho de los procesos implementados para tal fin, se trata de aprovechar lo que ya se tiene para mejorarlo. No obstante, lo anterior resulta imperioso que la compañía determine con exactitud la población que se manifiesta en desacuerdo con la capacitación y formación recibida ya que no se debe permitir que existan personas con vacíos en lo relacionado con el desarrollo de su labor.

Los procesos de formación y capacitación son fundamentales dentro del nuevo modelo de selección por competencia que nos hemos propuesto desarrollar en la compañía, lo cual se ha expuesto en los objetivos dos y tres de este trabajo.

Pregunta 6:

Gráfica 6

¿Indique en cuáles de los siguientes aspectos, la compañía debe fortalecer sus programas de capacitación y formación?



Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

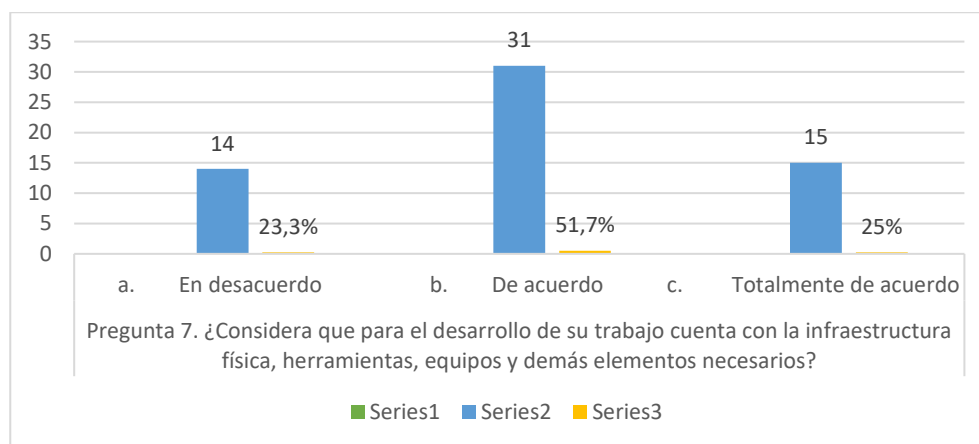
En las respuestas obtenidas a esta pregunta podemos observar que las personas del área operativa manifiestan su interés por recibir capacitaciones en diferentes áreas, incluso en temas que no son propias de la operación, tal es el caso de la propuesta que obtuvo el mayor porcentaje como fue la de habilidades blandas (comunicación asertiva, manejo de las emociones, creatividad,

etc.) con un 36,7%. Otras propuestas como servicio al cliente y herramientas ofimáticas cada una con un 20% demuestra además que las personas sienten el deseo por aprender sobre temas que les pueden aportar en su parte laboral y personal. Como ya lo mencionamos en la pregunta anterior todos los aspectos relacionados con la formación, capacitación y desarrollo son parte esencial del nuevo modelo de selección competencia que se propone implementar en la compañía.

Pregunta 7:

Gráfica 7

¿Considera que para el desarrollo de su trabajo cuenta con la infraestructura física, herramientas, equipos y demás elementos necesarios?



Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxftEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

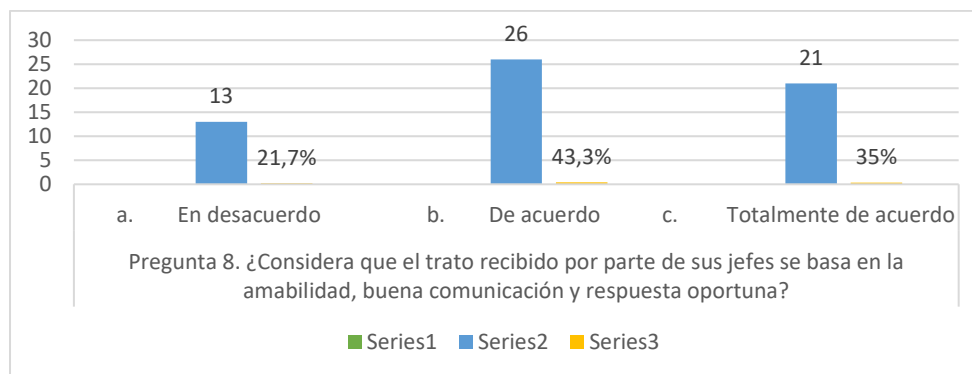
Dentro del análisis a los resultados de esta pregunta se deben considerar dos aspectos relevantes, el primero de ellos es que las dos terceras partes de la población del área operativa consideran que compañía cuentan con la estructura física y los recursos técnicos para el desarrollo de su labor en condiciones normales, resultado que se puede considerar positivo dada las diversas

variables que impactan el desarrollo de la actividad comercial de la compañía. sin embargo y como segundo aspecto tenemos cerca de una cuarta parte de las personas que manifiestan no sentirse a gusto con las herramientas que la compañía les ofrece y esto debe ser una alerta ya que este es un aspecto que puede estar originando la alta rotación de personal de esta área, ya que las personas se pueden sentir con sobre carga física, realizando reprocesos que generan pérdida de tiempo y que su labor no avanza de la manera como ellos lo desean. Este resultado es de suma importancia para todo el análisis de la propuesta que pretendemos elaborar y le apunta de manera directa al objetivo número uno.

Pregunta 8:

Gráfica 8

¿Considera que el trato recibido por parte de sus jefes se basa en la amabilidad, buena comunicación y respuesta oportuna?



Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

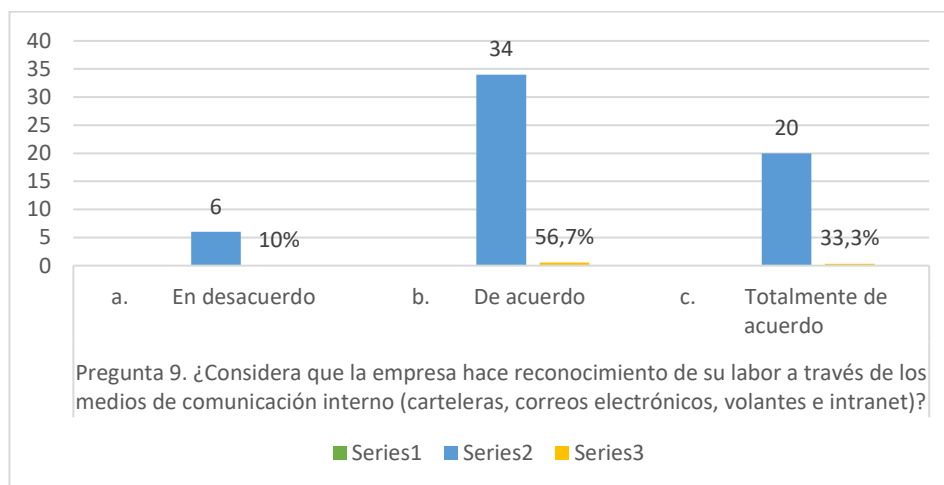
Dentro de los objetivos planteados para el desarrollo de este trabajo nos hemos propuesto la necesidad de establecer las competencias requeridas en los diferentes cargos de la organización

(objetivo 2 y 3), lo cual toma una mayor relevancia al analizar los resultados de esta pregunta, ya que cerca del 22% (aproximadamente una cuarta parte) manifiesta su desacuerdo por el trato recibido por parte de sus jefes al momento de establecer una comunicación, consideramos esto como un aspecto que se debe intervenir de manera inmediata por parte de la compañía porque para nadie es un secreto que el buen trato a las personas es un aspecto que marca la diferencia para desear continuar en la compañía o no. Posiblemente este es uno de los factores con mayor incidencia en la alta rotación del personal operativo en la compañía.

Pregunta 9:

Gráfica 9 ¿Considera que el trato recibido por parte de sus jefes se basa en la amabilidad, buena comunicación y respuesta oportuna?

¿Considera que el trato recibido por parte de sus jefes se basa en la amabilidad, buena comunicación y respuesta oportuna?



Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

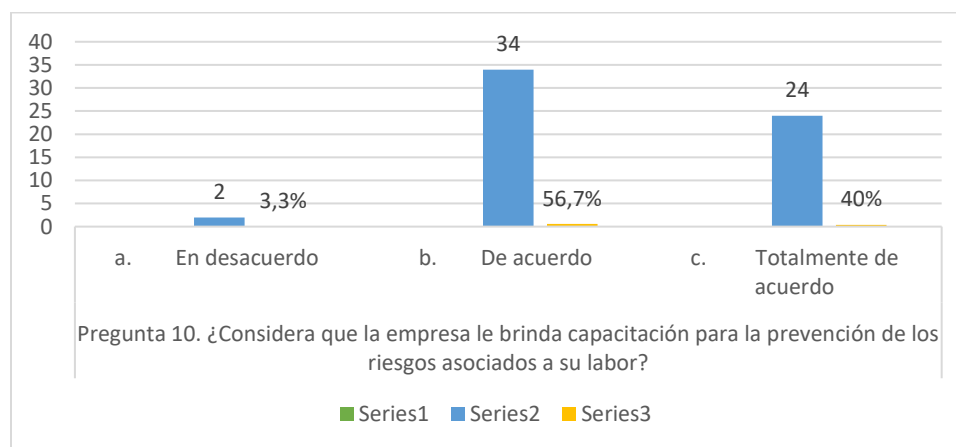
El resultado que nos arroja la encuesta para esta pregunta lo consideramos positivo, ya que el 90% de las personas del área operativa respondieron de manera positiva a las menciones que

hace la compañía en sus medios internos sobre los resultados del área. Este es un aspecto que la empresa debe fortalecer aprovechando todo lo que se tiene implementado, procurando incluir a aquellas personas que se manifestaron en desacuerdo con lo que se viene ejecutando actualmente. Resaltar lo positivo de las personas y de sus logros es parte esencial de un proceso de comunicación asertivo hacia las personas, los reconocimientos deben hacerse públicos y cuando los resultados no son positivos se deben publicar de manera general y ser evaluados de manera individual. La información que nos ofrece esta pregunta hace parte del objetivo número uno que hemos planteado para este trabajo, el cual está relacionado con incluir dentro de la estrategia corporativa la comunicación efectiva y la satisfacción del cliente interno.

Pregunta 10:

Gráfica 10 *Considera que la empresa le brinda capacitación para la prevención de los riesgos asociados a su labor?*

¿Considera que la empresa le brinda capacitación para la prevención de los riesgos asociados a su labor?



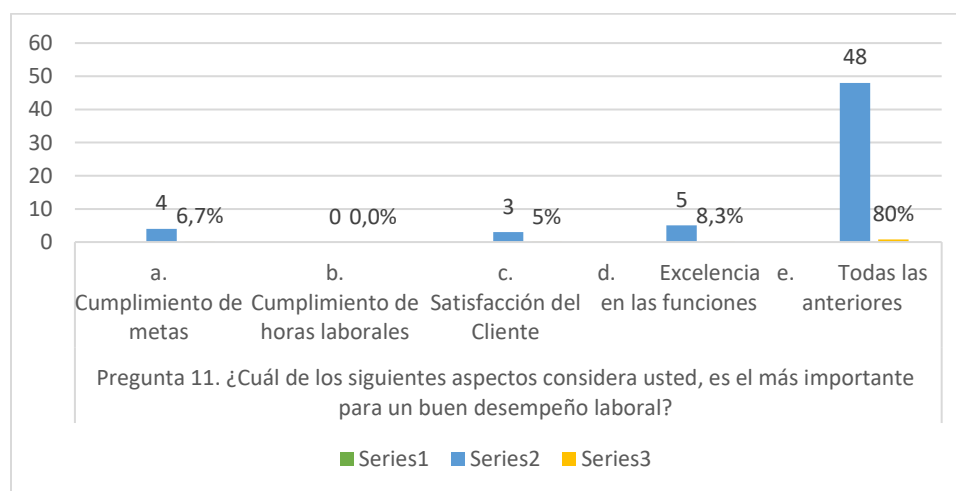
Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxftEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

Consideramos importante visualizar el resultado que nos arroja esta pregunta como una herramienta de desarrollo para todos los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación ejecutados al interior de la compañía. Del total de la población encuestada el 97% afirma contar con la información necesaria para desarrollar su labor de manera segura y atendiendo las políticas y recomendaciones encaminadas hacia la prevención de accidentes y enfermedades laborales. Importante hacer un trabajo especial con las dos personas que respondieron no sentirse de acuerdo con la información recibida por parte de la compañía, ya que no se trata solamente de temas internos, sino que además incluye aspectos legales que forman parte de las políticas de seguridad y salud en el trabajo.

Pregunta 11:

Gráfica 11

¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted, es el más importante para un buen desempeño laboral?



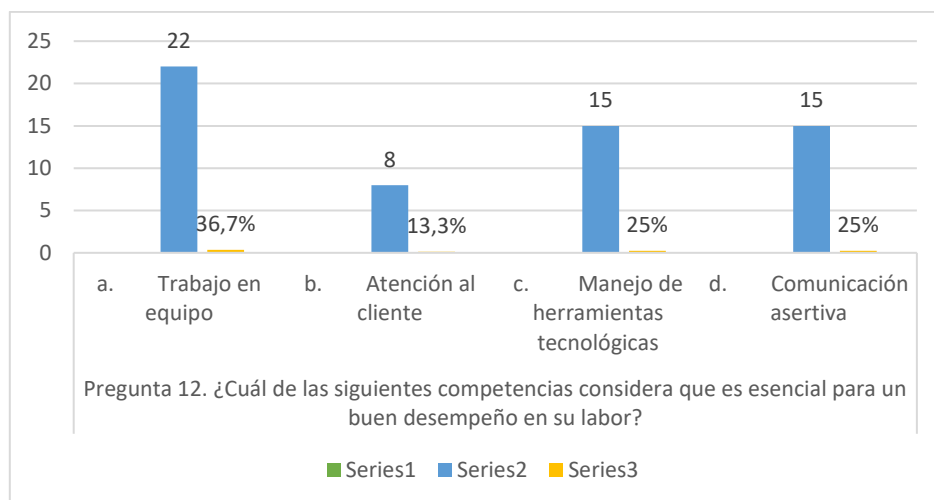
Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxfTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit/#responses

En esta pregunta se incluyeron aspectos relevantes que hacen parte de los objetivos estratégicos de la compañía (considerados en el objetivo número uno de este trabajo de grado) tales como cumplimiento de metas, satisfacción del cliente externo y excelencia operacional, con el propósito de conocer la afinidad de los trabajadores del área operativa con estos objetivos. Resulta interesante encontrar que el 80% de las personas tienen una visión integral de su labor y del aporte al cumplimiento de las metas generales de la compañía, lo cual se convierte en un aspecto bastante positivo por tratarse de un negocio dedicado a la prestación de servicios, donde se atienden clientes todos los días y se requiere no solo el compromiso de las personas, sino además un conocimiento integral de los procesos.

Pregunta 12:

Gráfica 12

¿Cuál de las siguientes competencias considera que es esencial para un buen desempeño en su labor?



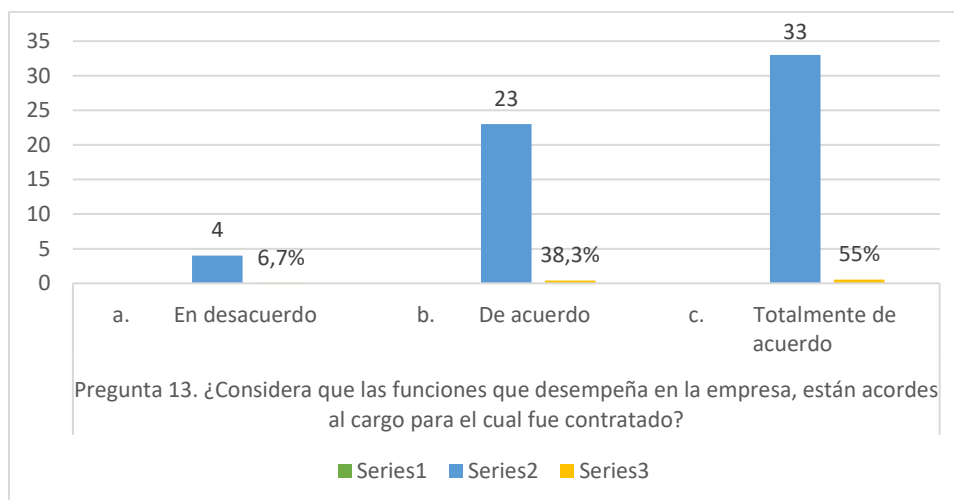
Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

El propósito de esta pregunta era poder conocer con cuál de las cuatro principales competencias del cargo se encuentran más identificados los trabajadores del área operativa, obteniendo un resultado con una tendencia marcada hacia el trabajo en equipo (cerca del 37%) que sumado a la comunicación efectiva (25%) nos muestra entre otras cosas un área conformada con personas que reconocen la importancia de trabajar mancomunadamente para poder lograr los objetivos establecidos por la compañía y tener el apoyo de sus compañeros y de Líderes que los acompañen y guíen en su labor diaria. Es precisamente en los objetivos dos y tres de este trabajo donde se pretende establecer aquellas competencias relevantes para el desarrollo de las personas al interior de la compañía.

Pregunta 13:

Gráfica 13 *Considera que las funciones que desempeña en la empresa, están acordes al cargo para el cual fue contratado?*

¿Considera que las funciones que desempeña en la empresa, están acordes al cargo para el cual fue contratado?



Fuente: resultados obtenidos de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1gD7D3X2HAb3_YZMcxTEife63Hcys37tBS5Bxn4G2NY/edit#responses

El resultado de esta pregunta se puede considerar como positivo si tomamos en cuenta que un 93% de las personas manifiestan estar desarrollando la labor para cual fueron contratados, lo cual evidencia que en la Compañía existen unas funciones claramente definidas para cada cargo y que se ha respetado el contrato de trabajo con las personas. Sin embargo, llama la atención que cuatro (4) personas respondieron de manera negativa a esta afirmación, lo cual debe generar una alerta para la Compañía, pues se puede tratar de personas que de manera silenciosa pueden estar considerando renunciar por no sentirse a gusto con la labor que desarrollan, lo cual puede incluir también aspectos relacionados con la remuneración, la jornada laboral, claridad en los procesos, capacitación, entre otros.

La alta rotación es una problemática que afecta a todas las compañías, no es un tema relacionado con alguna actividad en particular, sector económico, industria o tamaño de la empresa, es una situación negativa que no solo genera afectaciones de tipo económico a las empresas, también afecta su imagen dentro del mercado, además de convertirse en un aspecto que impacta directamente el cumplimiento de las metas de mediano y largo plazo.

El mundo es cambiante de manera constante y así mismo todas las actividades humanas, estamos ante un nuevo modelo de mercado laboral impactado fuertemente desde la pandemia del COVID, lo cual conllevó a una nueva manera de hacer las cosas, como por ejemplo la virtualidad en buena parte de las actividades humanas, las jornadas laborales híbridas y en general un cambio en las formas de contratación de personal. Todo esto sumado a las expectativas de las nuevas generaciones han obligado a las empresas a rehacer sus modelos de selección y contratación para hacer frente a todos los desafíos que representa estos cambios en la sociedad. Es un reto para las empresas colocarse al nivel de las exigencias y de ahí la gran importancia de poder establecer modelos de selección que en buena medida permitan la contratación de personal que se pueda

adaptar a los procesos internos, a la jornada laboral, al salario, a los jefes, a la cultura organizacional.

Una rotación alta es un grave problema para cualquier empresa, es un fenómeno costoso en todos los aspectos, por lo tanto, es imprescindible trabajar sobre esto involucrando a todos los procesos estratégicos de la compañía, debe ser un trabajo no solo del área de Gestión Humana, debe involucrar el Liderazgo de la alta Dirección y convertir la disminución de la rotación en otro objetivo estratégico de la compañía.

Propuesta para la mejora de los Procesos de Selección por competencias aplicados al área operativa de la Compañía Conexiones SAS

El talento humano, tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de las actividades de la empresa (normativas laborales), y bajo esta perspectiva, Conexiones SAS implementa estrategias y procedimientos para dar cumplimiento a las exigencias del mercado. Dentro de estos procesos encontramos la selección, contratación e inducción, los cuales permiten que la empresa cuente con personal idóneo y competente para así perdurar y posicionarse en el mercado. A su vez, una de sus estrategias para los procesos de planeación del talento humano es el manual de funciones, la cual tiene como objetivo establecer funciones, competencias laborales y revisar las necesidades de la contratación. Por esto, se da la necesidad de iniciar con la implementación de un modelo de selección por competencias, donde permita identificar cuáles son las competencias que se requiere para asumir el rol en la compañía.

Como propuesta de mejoramiento, abarcaremos únicamente una parte de los procesos de selección de personal, el cual comprende el análisis de las necesidades y los perfiles de cargo (manuales de funciones). Una vez detallado los cargos y funciones como insumo básico para poder analizar, diseñar y evaluar los procesos de selección, contratación e inducción y detectada las falencias en los procesos antes mencionados dentro de la compañía, así como la ausencia de manuales por competencias, se procederá a la realización de un análisis detallado en 4 etapas, que

nos permitirán estandarizar y facilitar la aplicación de cada manual de funciones por competencias, que deberán adaptarse a las necesidades de cada cargo o área de la compañía.

Etapas 1

Revisión de la estructura organizacional: En esta etapa se realizará una revisión de la estructura organizacional de la empresa, consultando misión, visión, valores corporativos, número de empleados, organigrama y modelo actual de talento humano.

Misión: Conexiones S.A.S es una empresa de transporte de carga enfocada en el servicio de reexpedición, que apoya a las empresas de transporte y clientes particulares, reduciendo sus costos y mejorando los tiempos de entrega en municipios, veredas y corregimientos, basados en el principio de optimización de recursos.

Visión: Ser la empresa líder a nivel nacional en la reexpedición de mercancías, consolidándonos como la mejor opción para que las empresas de transporte puedan mejorar su servicio y tiempos de entrega en municipios, veredas y corregimientos.

Valores Corporativos

Confidencialidad: Garantizamos absoluta discreción en el manejo de la información que nos proveen los clientes para el desarrollo de nuestra labor.

Cordialidad: Prestamos nuestros servicios con amabilidad y actitud de servicio, demostrando el respeto por el otro y el amor por lo que hacemos.

Puntualidad: La prontitud en las entregas es uno de nuestros pilares.

Integridad: Actuamos con rectitud y transparencia, generando confianza en nuestros clientes.

Responsabilidad: Garantizamos la efectividad de las entregas, asumiendo la responsabilidad correspondiente para cumplir el compromiso adquirido con el cliente.

Número de empleados en total: 100 colaboradores, pero solo se tomará como objeto de estudio al área operativa de la compañía Conexiones SAS y el total el número de colaboradores que hacen parte de esta área son 60.

Organigrama

Imagen 1 Organigrama S.A.S.

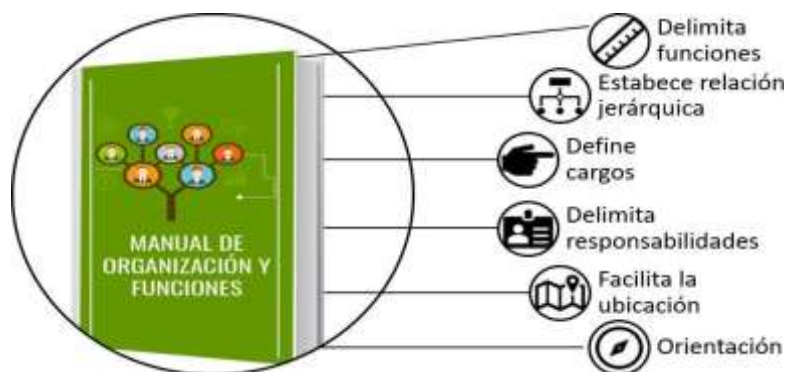
Conexiones S.A.S.



Fuente:

<https://conexiones.net.co/#:~:text=Misi%C3%B3n,principio%20de%20optimizaci%C3%B3n%20de%20recursos>

Manuales de funciones: En este documento se emite el conjunto de normas, tareas, actividades, funciones, competencias y responsabilidades, que deben realizar todos y cada uno de los miembros de la organización. Este documento es de suma importancia para Conexiones SAS, ya que le permite la toma de decisiones alineado con los procedimientos y normas establecidas (instrumento normativo).

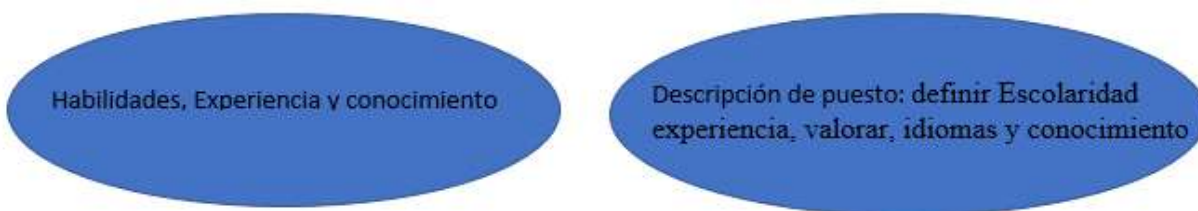
Imagen 2*Manual de funciones*

Fuente: <http://www.labtivity.com/blog/manual-de-organizacion-y-funciones-para-laboratorios/>

Procesos de identificación del cargo-puesto: Para este proceso se deberá realizar una identificación de las capacidades del personal seleccionado, como los conocimientos, la experiencia y sus habilidades requeridas para asumir las tareas.

Imagen 3 Capacidades del personal/Descripción del puesto

Capacidades del personal/Descripción del puesto



Fuente: Elaboración propia

Este documento permite eficazmente comunicar las responsabilidades de la vacante y analizar las necesidades del capital humano, de este modo podrá anticiparse ante futuras contrataciones con personal competente, planificar adecuadamente los recursos.

Proceso de planificación, reclutamiento y selección del personal: En este proceso de planificación, reclutamiento y selección de personal tiene como objetivo, identificar las necesidades de personal y sus competencias para prever la demanda laboral, para luego seleccionar al candidato para la vacante u oferta laboral. Para Este proceso la empresa Conexiones SAS realiza las siguientes etapas: análisis de las necesidades, reclutamiento (recepción de candidatos), pruebas técnicas y psicotécnicas, entrevista, valoración, decisión de acuerdo a sus habilidades, competencia y experiencia.

Análisis de necesidades: Es una evaluación para validar o definir las necesidades de talento humano para garantizar que la compañía cuente con el personal necesario y suficiente, con la finalidad de cumplir sus objetivos y mejorar la eficacia en el proceso. Alguno de los componentes para esta planificación estratégica es, el plan estratégico que es documento que la alta dirección realiza anualmente y proporciona hacia donde se dirige la organización y cuáles serán sus objetivos para lograrlo, a partir de allí se puede analizar las necesidades de personal para

que lograr el éxito del plan. El organigrama, describe gráficamente la estructura de la organización, así como los cargos y la jerarquización, esto permite al área de talento humano de la compañía tener una perspectiva global de los puestos que siempre deberá reclutar para que funcione de acuerdo al plan estratégico.

Reclutamiento del personal: Es un mecanismo interno o externo orientado a la búsqueda de candidatos para ocupar cargos en la compañía. Los procesos de reclutamiento en Conexiones SAS, inician principalmente con la necesidad plasmada por las diferentes áreas ya sea por aumento de planta, ventas, requerimientos del cliente o temporadas, se publica la vacante internamente (a través de los medios tradicionales como intranet, cartelera y pantallas) o externamente (periódicos, agencias de empleo y redes sociales).

Recepción de candidatos: En este proceso se escogen las diferentes hojas de vidas que son recibidas ya sea por medios electrónicos o físicos y selecciona cuyo perfil profesional se ajusta al de la vacante, posterior a ello se realiza la preselección de los candidatos que se ajustan al perfil o la necesidad.

Pruebas técnicas y psicotécnicas: Permiten conocer las habilidades, destrezas, y conductas de los candidatos, estos test estandarizados miden las aptitudes y capacidades que poseen para la realización de un puesto de trabajo.

En conexiones SAS para la aplicación de estas pruebas, se basa en su matriz de pruebas, la cual contiene detalladamente el tipo de pruebas según el cargo a desempeñar. Para los cargos de conductor se aplica las pruebas de servicio 1, set numérico, conocimiento de la ciudad, Warteg 8 campos, prueba de manejo teórico y práctico. Para el cargo de auxiliar de servicios y operativo se aplica la prueba de Warteg 8 campos, prueba de servicio 2, prueba de conocimiento operativo-logístico y prueba ofimática.

Entrevistas: Se puede definir como una entrevista semi-estructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo. Este tipo de entrevista parte del principio de que el mejor predictor de la conducta futura, es la conducta pasada; es decir, si una persona ha sido capaz de desarrollar un comportamiento en el pasado, en similares circunstancias, podrá volver a repetirlo. Requiere que el entrevistador formule preguntas sobre hechos específicos del pasado del sujeto y que pongan de manifiesto que el participante ha puesto en práctica los comportamientos incluidos en cada competencia que se desea evaluar, en este caso, las competencias de gestión de información, autocontrol emocional, comportamiento ético, capacidad de organización y comunicación eficiente y persuasiva (con sus respectivos indicadores comportamentales). (Alonso et al., 2015 p. 15).

Este proceso de entrevista en la compañía Conexiones SAS se puede aplicar ya sea de modo presencia o virtual, la realiza el área de talento humano como primer filtro y posterior es realizada por el superior inmediato. Luego de este proceso se genera una puntuación dependiendo, los resultados de sus pruebas psicotécnicas, habilidades, destrezas y su orientación al servicio, se elige al candidato que más empaté con el cargo.

Contratación: Una vez el candidato se realice los exámenes médicos correspondiente según su cargo (tabla de exámenes médicos de la compañía Conexiones SAS) y si sus resultados son aptos o aptos con recomendaciones, se procede a formalizar el proceso de contratación, en donde los candidatos realizan la entrega de su documentación, la cual requiere talento humano para efecto de integrar el expediente, se realiza verificación laboral para constatar su experiencia y aspectos comportamentales, y a partir de ello, se procede con la firma de los contratos laborales de trabajo, cláusulas y los demás documentos legales necesarios para su ingreso, la inducción a la empresa y la incorporación a sus áreas de trabajo.

Inducción: Para el proceso de inducción en esta etapa de cierre del proceso, se integran temáticas como políticas, visión, misión, valores, historia, funciones, tareas, organigramas,

procedimiento, reglamento interno de trabajo, entre otros, para ayudar al personal a integrarse al medio de trabajo y brindarle la información y herramientas que requiere para desempeñar de manera eficiente y eficaz sus labores.

Seguimiento: Seguimiento posterior al proceso de adaptación al cargo, brindándole la oportunidad a la empresa y al colaborador realizar feedback, permitiéndole emplear mejoras y retroalimentación de los procesos y decidir por medio de la evaluación al trabajador (evaluación de desempeño), si el personal es apto para continuar laborando, requiere plan de acción para su mejora o retiro del mismo.

En conclusión, en esta etapa al revisar la estructura organizacional de la compañía, se evidencia que cuentan con la misión, visión, valores organizacionales y organigrama establecidas, publicadas y es conocimiento para todo el personal. Se determina el número de cargos y las líneas de mando.

Etapa 2

Definición de las competencias cardinales de la organización y específicas para cada cargo: Definir el desempeño y las competencias que deben poseer todos los miembros de la organización. Además, se deberá establecer las competencias de los diferentes cargos identificado el nivel requerido por cada uno, se toma como punto de partida la misión, visión de la organización y el actual manual de funciones.

Con base a lo anterior, las competencias que se establecieron son: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, orientación al Servicio, productividad y resultados.

Tabla 2*Competencias organizacionales*

Competencias cardinal (Organizacionales)	Definición
Comunicación efectiva	Es la capacidad de escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad, asegurando su entendimiento.
Trabajo en equipo	Alcanzar resultados a través de la integración de diferentes ideas.
Orientación al Servicio	Denota un claro deseo y habilidad para identificar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
Productividad y resultados	Mejora continua de los servicios y los procesos con el objetivo de encaminarlo al logro de lo esperado en determinado tiempo, utilizando de manera adecuada los recursos asignados.

Fuente: Elaboración propia.

Competencias específicas por cargo:

Tabla 3*Competencia por cargo*

Cargos	Competencias
Niveles intermedio	
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso ● Orientación al cliente ● Orientación a los resultados ● Calidad de trabajo ● Adaptabilidad al cambio ● Iniciativa

	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Comunicación asertiva
Auxiliar operativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso ● Orientación al cliente ● Orientación a los resultados ● Calidad de trabajo ● Adaptabilidad al cambio ● Iniciativa ● Trabajo en equipo ● Comunicación asertiva ● Innovación ● Flexibilidad ● Liderazgo ● Pensamiento estratégico
Auxiliar de servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso ● Orientación al cliente ● Orientación a los resultados ● Calidad de trabajo ● Adaptabilidad al cambio ● Iniciativa ● Trabajo en equipo ● Comunicación asertiva ● Innovación ● Flexibilidad ● Liderazgo ● Pensamiento estratégico

Fuente: Alles (2004).

Con estas competencias se permitirá que las personas que ejerzan dicho cargo, se les garantice un buen desempeño y resultados.

Etapa 3

Diccionario de competencia y comportamiento: Se realizará por cada cargo operativo (conductor, Aux servicios y operativo) la definición de las competencias específicas. Este diccionario plantea para cada cargo, la definición de cada una de sus competencias, niveles y

comportamientos esperados. Adicional nos facilitara el proceso de actualización del nuevo modelo y brindara claridad sobre las competencias requeridas (Alles, 2004, p.43).

Tabla 4 *Cargo conductor*

Cargo conductor

Cargo: Conductor			
Competencia: Compromiso	Definición: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puerta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	Competencia: Orientación al cliente	Definición: Implica un deseo de ayuda o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien va dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes y todos aquellos que cooperan y en la relación empresa-cliente.
Niveles de competencia			Niveles de competencia
A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Se ocupa personalmente que la empresa reconozca el esfuerzo de sus compañeros. Apoya al diseño e instrumentos, herramientas de seguimiento y control de las acciones planeada de la organización.	A	El cuidado del cliente forma parte de su estrategia de empresa. Planifica sus acciones y las de la empresa o equipo. Indagada y se informa sobre las necesidades actuales. Prioriza la relación de largo plazo.
B	Asume como propio los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificados con ellos. Se siente orgulloso de ser parte de la organización. Apoya e instrumenta las decisiones de	B	Promueve con los equipos de trabajo la actitud de buscar información sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes. Indaga más allá de las necesidades manifiestas o

	<p>sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. Cumple con sus compromisos.</p>		<p>actuales de los clientes. Ayuda a los clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.</p>
C	<p>Tiene buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos. Nunca se compromete a realizar algo que no puede.</p>	C	<p>Está disponible para los clientes internos y externos. Responde a las demandas de los clientes brindándole satisfacción más allá de lo esperado. Genera mecanismo para conocer el nivel de satisfacción.</p>
D	<p>Escucha opiniones sobre su desempeño. Usualmente cumple con lo que promete. Tiene buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la organización.</p>	D	<p>Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes. Es paciente y tolerante con sus clientes interno y externo, aun en situaciones compleja.</p>

Cargo: Conductor			
Competencia: Orientación a los resultados	Definición: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.	Competencia: Calidad de trabajo	Definición: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.
Niveles de competencia			Niveles de competencia
A	Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la	A	Posee alto conocimiento del negocio, mercado y de sus áreas y comprende su visión

	satisfacción de los clientes. Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios.		y conocimiento con sus compañeros de trabajo.
B	Trabaja con objetivos claramente establecidos. Resuelve adecuadamente situaciones complejas, necesidades o requerimientos.	B	Se anticipa a las necesidades del mercado, los clientes y organización, genera soluciones prácticas y operables en beneficio de todos.
C	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones, a fin de poder alcanzar la performance (personal y grupal) esperada.	C	Está atento a la dirección de la organización. Intercambia y aprovecha el conocimiento de todos los compañeros de trabajo.
D	Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua. Cumple cuando se le requiere con los procesos establecidos.	D	Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de alcanzar y superar los objetivos de la empresa. Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos.

Cargo: Conductor			
Competencia: Adaptabilidad al cambio	Definición: Es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	Competencia: Iniciativa	Definición: Responder de manera proactiva a las desviaciones, dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.

Niveles de competencia			Niveles de competencia
A	Tiene una amplia visión del mercado y del negocio que le permite anticiparse a los cambios que se requieran. Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad.	A	Trabaja de forma autónoma. Cumple con sus tareas que van más allá de su responsabilidad y busca oportunidades para mejorar sus capacidades.
B	Comprende y valora los puntos de vistas y criterios de los demás para beneficiar los procesos o las relaciones.	B	Hace más allá de lo requerido para el cumplimiento de los objetivos. Propone mejoras en su área.
C	Siempre cumplen con los objetivos que se les encomiendan. Respeto y privilegia la cultura y la imagen corporativa.	C	Resuelve los problemas del día a día y es autónomo para tomar decisiones que afecten la prestación del servicio.
D	Muestra tener desconocimientos básicos del negocio. Cumple a diario con los objetivos de sus superiores le encomiendan.	D	Consulta con sus superiores las dudas, inquietudes o tareas a realizar. Muestra escaso interés por buscar optimizar el trabajo y encontrar soluciones.
Cargo: Conductor			
Competencia: Trabajo en equipo	Definición: Capacidad para cooperar con un grupo social, compartiendo funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos comunes.	Competencia: Comunicación asertiva	Definición: Es la capacidad de expresar sentimientos, pensamientos, ideas y habilidades de forma constructivas, teniendo como base el respeto hacia el mismo y a los demás.
Niveles de competencia			Niveles de competencia
A	Capacidad para interactuar en el grupo social. Apoya el desempeño de sus compañeros de trabajo y expresar satisfacción por el logro o éxito de los demás.	A	Diálogo respetuosamente con sus superiores, pares y clientes. Se responsabiliza por el logro de los objetivos y el de sus actividades propias.
B	Anima, motiva y respeta las opiniones de los demás. Busca	B	Se asegura de que sus superiores, pares y clientes.

	siempre generar un buen ambiente de trabajo.		comprenda el mensaje. Se muestra disposición de servicio y respeto en la atención a los clientes internos y externos.
C	Valora las ideas y experiencias ajenas. Mantiene actitud positiva y abierta para aprender de los demás.	C	Escucha las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos, y orienta sus esfuerzos en la entrega de respuestas y/o soluciones oportunas.
D	Coopera en las actividades comunes, cuando se le solicita. Participa con poco entusiasmo en las actividades. Y a veces apoya las decisiones de su equipo.	D	Se muestra poco interesado en resolver las necesidades, inquietudes y solicitudes del cliente interno y externo.

Las competencias de los cargos de Auxiliar operativo y de servicio son las mismas, dado que estos cargos tienen el 90% de las mismas funciones, responsabilidad y tareas.

Tabla 5 Cargo

Auxiliar operativo y auxiliar de servicio

Cargo: Auxiliar operativo y Auxiliar de servicio			
Competencia : Compromiso	Definición: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puerta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	Competencia: Orientación al cliente	Definición: Implica un deseo de ayuda o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien va dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes y todos aquellos que cooperan y en la relación empresa-cliente.

Niveles de competencia			Niveles de competencia
A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Se ocupa personalmente que la empresa reconozca el esfuerzo de sus pares. Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas.	A	El cuidado del cliente interno y externo forma parte de su estrategia de empresa. Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo. Indagada y se informa sobre las necesidades actuales. Prioriza la relación de largo plazo con los clientes internos y externos.
B	Asume como propio los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificados con ellos. Se siente orgulloso de ser parte de la organización. Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. Cumple con sus compromisos.	B	Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes. Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes. Ayuda sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.
C	Comprende y asume como propio los objetivos de la organización. Tiene buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos. Nunca se compromete a realizar algo que no puede.	C	Está disponible para los clientes internos y externos. Responde a las demandas de los clientes brindándole satisfacción más allá de lo esperado. Genera mecanismo para conocer el nivel de satisfacción.
D	Escucha opiniones sobre su desempeño. Usualmente cumple con lo que promete. Tiene buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la organización.	D	Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes. Es paciente y tolerante con sus clientes interno y externo, aun en situaciones compleja.

Cargo: Auxiliar operativo y Auxiliar de servicio			
Competencia: Orientación a los resultados	Definición: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.	Competencia: Calidad de trabajo	Definición: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.
Niveles de competencia		Niveles de competencia	
A	Estimula y premia las actitudes y las acciones de los miembros del equipo de trabajo, orientados a promover la mejora continua y la eficacia. Planifica las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios.	A	Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre el aprovechamiento de la diversidad del conocimiento. Posee alto conocimiento del negocio, mercado y de sus áreas y comprende su visión y conocimiento con el equipo trabajo.
B	Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, fruto del esfuerzo propio y sus compañeros. Trabaja con objetivos claramente establecidos. Resuelve adecuadamente situaciones complejas, necesidades o requerimientos.	B	Elabora e implementa soluciones prácticas y operables en beneficio de clientes internos y externos y en pos del logro de los objetivos de la organización. Se anticipa a las necesidades del mercado, los clientes y organización, genera soluciones prácticas y

			operables en beneficio de todos.
C	Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño. Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones, a fin de poder alcanzar la performance (personal y grupal) esperada.	C	Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento de conocimiento y experiencia de cada miembro del equipo, logrando la generación de nuevos conocimientos. Está atento a la dirección de la organización. Supervisa y corrige el trabajo del equipo, tratando de anticipar errores o fallas.
D	Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua. Cumple cuando se le requiere con los procesos establecidos. Genera poca información para el control de la gestión.	D	Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de alcanzar y superar los objetivos de la empresa. Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos.

Cargo: Auxiliar operativo y Auxiliar de servicio			
Competencia : Adaptabilidad al cambio	Definición: Es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	Competencia: Iniciativa	Definición: Responder de manera proactiva a las desviaciones, dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.
Niveles de competencia			Niveles de competencia
A	Promueve la adaptabilidad al cambio entre los colaboradores. Tiene una amplia visión del mercado y del negocio que le permite	A	Trabaja de forma autónoma. Cumple con sus tareas que van más allá de su responsabilidad y busca oportunidades para mejorar

	anticiparse a los cambios que se requieran. Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad.		sus capacidades.
B	Escucha y adapta conocimientos o puntos de vistas distintos para beneficiar nuevos procesos. Compre y valora puntos de vistas y criterios de los demás para beneficiar los procesos o las relaciones.	B	Trabaja de forma independiente. Hace más allá de lo requerido para el cumplimiento de los objetivos. Propone mejoras en su área.
C	Sigue concienzudamente los lineamientos generales de la empresa. Siempre cumplen con los objetivos que se les encomiendan. Respeta y privilegia la cultura y la imagen corporativa.	C	Resuelve los problemas del día a día y es autónomo para tomar decisiones que afecten la prestación del servicio.
D	Cumple a diario con los objetivos que sus superiores le encomiendan. Muestra tener desconocimientos básicos del negocio. Cumple a diario con los objetivos de sus superiores le encomiendan.	D	Consulta con sus superiores las dudas, inquietudes o tareas a realizar. Muestra escaso interés por buscar optimizar el trabajo y encontrar soluciones.

Cargo: Auxiliar operativo y Auxiliar de servicio

Competencia : Trabajo en equipo	Definición: Capacidad para cooperar con un grupo social, compartiendo funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos comunes.	Competencia: Comunicación asertiva	Definición: Es la capacidad de expresar, sentimientos, pensamientos, ideas y habilidades de forma constructivas, teniendo como base el respeto hacia el mismo y a los demás.
Niveles de competencia			Niveles de competencia
A	Fortalece el espíritu del equipo en toda la organización. Capacidad para interactuar en el grupo social. Apoya el	A	Dialoga respetuosamente con sus superiores, pares y clientes. Se responsabiliza por el logro de los objetivos

	desempeño de sus compañeros de trabajo y expresar satisfacción por el logro o éxito de los demás.		y el de sus actividades propias.
B	Anima, motiva y respeta las opiniones de los demás. Busca siempre generar un buen ambiente de trabajo. Desarrolla el espíritu del equipo.	B	Se asegura de que sus superiores, pares y clientes comprenda el mensaje. Se muestra disposición de servicio y respeto en la atención a los clientes internos y externos.
C	Solicita la opinión del equipo de trabajo. Valora las ideas y experiencias ajenas. Mantiene actitud positiva y abierta para aprender de los demás.	C	Escucha las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos y orienta sus esfuerzos en la entrega de respuestas y/o soluciones oportunas.
D	Coopera en las actividades comunes, cuando se le solicita. Participa con poco entusiasmo en las actividades. Y a veces apoya las decisiones de su equipo.	D	Se muestra poco interesado en resolver las necesidades, inquietudes y solicitudes del cliente interno y externo.

Cargo: Auxiliar operativo y Auxiliar de servicio			
Competencia : Innovación	Definición: Capacidad de generar ideas y soluciones para resolver problemas o situaciones del día a día que se presenten en la organización, en el puesto de trabajo o con los clientes internos o externos.	Competencia: Flexibilidad	Definición: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Esta se encuentra asociada a la versatilidad, capacidad de cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad.
Niveles de competencia			Niveles de competencia
A	Tiene clara la visión del mercado y lo que este requiere	A	Capacidad de adaptarse a todo tipo de relaciones

	para satisfacer sus necesidades. Es evidente su disposición a involucrarse en la búsqueda de soluciones creativas.		interpersonales. Modifica su comportamiento para adaptarse al medio.
B	Presenta soluciones a problemas pertinentes y alineadas a los objetivos de la empresa.	B	Se responsabiliza por sus tareas y en apoyar al miembro del equipo, siempre y cuando este sea necesario. Responde con rapidez ante las asignaciones de sus superiores inmediatos.
C	Fomenta el buen ambiente de trabajo, creando espacios entre los colaboradores, permitiendo generar propuestas de mejoramiento organizacional.	C	Modifica los proceso y tareas, adaptándolos a los cambios del entorno.
D	Genera soluciones solo cuando se le solicita. No es un buen referente en su equipo de trabajo, ya que no genera soluciones	D	Necesita tiempo para adaptarse al cliente interno y externo.

Cargo: Auxiliar operativo y Auxiliar de servicio			
Competencia : Liderazgo	Definición: Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Es la capacidad de motivar y generar confianza. Adicional liderazgo es la habilidad para fijar objetivos, realizar seguimientos y capacidad para retroalimentar, integrando las opiniones de los demás.	Competencia: Pensamiento estratégico	Definición: Capacidad de anticiparse ante el efecto de las acciones, cambios del entorno, formalezas y debilidades, en una visión a largo plazo y orientada al logro de objetivos.

Niveles de competencia			Niveles de competencia
A	Asume el liderazgo de los equipos. Ayuda a la mejora en el desempeño de los equipos, encaminándolos al logro de los objetivos. Instruye e informa de manera clara.	A	Sabe definir el camino a seguir, las oportunidades y fortalezas de la organización. Sabe autoevaluar y corregir.
B	Motiva a los integrantes de la organización. Comunica misión, visión, objetivos y políticas de la compañía. Es modelo a seguir de sus pares y subordinados.	B	Atento a los cambios del entorno y se adapta a los cambios del contexto.
C	Potencializa las habilidades y capacidades de sus equipos de trabajo. Maneja eficientemente los equipos de trabajo y los recursos asignados. Fortalece los valores y comportamientos.	C	Es flexible para monitorear constantemente lo que se hace y ser capaz de redefinir el rumbo.
D	No es un modelo a seguir en temas de liderazgo. Le es indiferente las problemáticas de su equipo de trabajo (conflictos internos).	D	No tiene visión de los cambios del entorno. Se le dificulta estar informado sobre los cambios del contexto. Le cuesta adaptarse a los cambios del entorno.

Para estas competencias y comportamientos, se toma como referencia el libro “Diccionario de competencias” de la autora Martha Alicia Alles. (Alles, 2004, pp. 43 – 417).

Etapa 4



Actualización manual de funciones y competencias: En esta última etapa se actualizará los perfiles de los cargos operativos (Conductor, auxiliar de servicio y auxiliar operativo), teniendo en cuenta, los resultados arrojados de la encuesta de satisfacción realizada anteriormente, las competencias por cargo, el diccionario de competencias y comportamientos realizados en las etapas anteriores, adaptándolo al nuevo modelo de selección por competencia e integrando sus

funciones.

Manual de funciones anterior VS el manual de funciones por competencia actualizado de la compañía Conexiones SAS.

Tabla 6

Manual de funciones anterior vs Manual de funciones actualizado

 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Instructivo MANUALES DE FUNCIONES		Código: GTH-INS-007	 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Instructivo MANUALES DE FUNCIONES		Código: GTH-INS-007																																
		Versión: 09			Versión: 09																																
		Fecha de Aprobación: 15 de diciembre de 2023			Fecha de Aprobación: 15 de diciembre de 2023																																
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO TÍTULO DEL CARGO: PROCESO ORGANIZACIONAL: CARGO SUPERIOR INMEDIATO: NIVEL OCUPACIONAL: <input type="checkbox"/> ESTRATÉGICO <input type="checkbox"/> TÁCTICO <input type="checkbox"/> SOPORTE <input type="checkbox"/>			IDENTIFICACIÓN DEL CARGO TÍTULO DEL CARGO: PROCESO ORGANIZACIONAL: CARGO SUPERIOR INMEDIATO: NIVEL OCUPACIONAL: <input type="checkbox"/> ESTRATÉGICO <input type="checkbox"/> TÁCTICO <input type="checkbox"/> SOPORTE <input type="checkbox"/>																																		
REQUISITOS DEL CARGO FORMACIÓN Y EXPERIENCIA: <input type="checkbox"/> BACHILLERATO <input type="checkbox"/> TÉCNICO (4 SEM) <input type="checkbox"/> TECNOLÓGICO (SSM) <input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> ESPECIALIZACIÓN <input type="checkbox"/> MAESTRÍA ÁREA DE CONOCIMIENTO: TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:			REQUISITOS DEL CARGO FORMACIÓN Y EXPERIENCIA: <input type="checkbox"/> BACHILLERATO <input type="checkbox"/> TÉCNICO (4 SEM) <input type="checkbox"/> TECNOLÓGICO (SSM) <input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> ESPECIALIZACIÓN <input type="checkbox"/> MAESTRÍA ÁREA DE CONOCIMIENTO: TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:																																		
ÁREA DE EXPERIENCIA			ÁREA DE EXPERIENCIA																																		
RESULTADO GENERAL			COMPETENCIAS Y HABILIDADES <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">NIVEL</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			NIVEL				A	B	C	D																								
NIVEL																																					
A	B	C	D																																		
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (QUE HACE)			PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (QUE HACE)																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">CLASIFICACIONES PROFESIONALES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BIOLOGICOS</td> <td>Virus, Hongos, Bacterias, Fungi, Fitas, plantas de la región, fitofitología y plántulas.</td> <td>FISICO</td> <td>Paños, iluminación, vibración, temperatura, radiación, vibración global y/o vibración parcial, (Ej: en público, áreas, aereos, etc.)</td> </tr> <tr> <td>BIOMECANICOS</td> <td>Postura, Movimientos repetitivos, Manipulación manual de carga, fuerza y/o vibraciones.</td> <td>COMERCIO E INTERACCION SOCIAL</td> <td>Tecnológico</td> </tr> <tr> <td>PSICOSOCIAL</td> <td>Condiciones de la tarea, Características del grupo social de trabajo, Características de la organización de trabajo, Ambiente de trabajo.</td> <td>LOGISTICO</td> <td>Accidentes de trabajo</td> </tr> <tr> <td>ELECTRICO</td> <td>Alta y baja tensión eléctrica.</td> <td>FERROVIARIO NATURALES</td> <td>Servicio, movilidad, desarrollo</td> </tr> <tr> <td>QUIMICO</td> <td>Falcos, gases, vapores, líquidos, aerosoles.</td> <td>MECANICO</td> <td>Uso de grúas, hidraúlicas, Carro Manual, Uso de herramientas, Uso de equipos de Trabajo y Mantenimiento de trabajo.</td> </tr> </tbody> </table>			CLASIFICACIONES PROFESIONALES				BIOLOGICOS	Virus, Hongos, Bacterias, Fungi, Fitas, plantas de la región, fitofitología y plántulas.	FISICO	Paños, iluminación, vibración, temperatura, radiación, vibración global y/o vibración parcial, (Ej: en público, áreas, aereos, etc.)	BIOMECANICOS	Postura, Movimientos repetitivos, Manipulación manual de carga, fuerza y/o vibraciones.	COMERCIO E INTERACCION SOCIAL	Tecnológico	PSICOSOCIAL	Condiciones de la tarea, Características del grupo social de trabajo, Características de la organización de trabajo, Ambiente de trabajo.	LOGISTICO	Accidentes de trabajo	ELECTRICO	Alta y baja tensión eléctrica.	FERROVIARIO NATURALES	Servicio, movilidad, desarrollo	QUIMICO	Falcos, gases, vapores, líquidos, aerosoles.	MECANICO	Uso de grúas, hidraúlicas, Carro Manual, Uso de herramientas, Uso de equipos de Trabajo y Mantenimiento de trabajo.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">CLASIFICACIONES PROFESIONALES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BIOLOGICOS</td> <td>Virus, Hongos, Bacterias, Fungi, Fitas, plantas de la región.</td> <td>X</td> <td>Paños, iluminación, vibración, temperatura, radiación</td> </tr> </tbody> </table>			CLASIFICACIONES PROFESIONALES				BIOLOGICOS	Virus, Hongos, Bacterias, Fungi, Fitas, plantas de la región.	X	Paños, iluminación, vibración, temperatura, radiación
CLASIFICACIONES PROFESIONALES																																					
BIOLOGICOS	Virus, Hongos, Bacterias, Fungi, Fitas, plantas de la región, fitofitología y plántulas.	FISICO	Paños, iluminación, vibración, temperatura, radiación, vibración global y/o vibración parcial, (Ej: en público, áreas, aereos, etc.)																																		
BIOMECANICOS	Postura, Movimientos repetitivos, Manipulación manual de carga, fuerza y/o vibraciones.	COMERCIO E INTERACCION SOCIAL	Tecnológico																																		
PSICOSOCIAL	Condiciones de la tarea, Características del grupo social de trabajo, Características de la organización de trabajo, Ambiente de trabajo.	LOGISTICO	Accidentes de trabajo																																		
ELECTRICO	Alta y baja tensión eléctrica.	FERROVIARIO NATURALES	Servicio, movilidad, desarrollo																																		
QUIMICO	Falcos, gases, vapores, líquidos, aerosoles.	MECANICO	Uso de grúas, hidraúlicas, Carro Manual, Uso de herramientas, Uso de equipos de Trabajo y Mantenimiento de trabajo.																																		
CLASIFICACIONES PROFESIONALES																																					
BIOLOGICOS	Virus, Hongos, Bacterias, Fungi, Fitas, plantas de la región.	X	Paños, iluminación, vibración, temperatura, radiación																																		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 15 DE DICIEMBRE DE 2023.																																					

Fuente: Documento suministrado por la compañía Conexiones SAS.

Para este nuevo modelo de manual de funciones por competencias, se adiciona las competencias organizacionales que deben tener cada miembro de la empresa o candidato que se encuentre en proceso de selección, también se adiciona una casilla para establecer las competencias cardinales y sus niveles de competencias que comprenden las categorías A, B, C y D, dentro de estos se expresa que el nivel A es el más avanzado y el menos avanzado es el D. (Alles, 2015 pp. 60 - 61).

Tabla 7

Identificación del cargo

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Instructivo MANUALES DE FUNCIONES			Código:	GTH-INS-007
				Versión:	09
				Fecha de Aprobación:	15 de diciembre de 2023
IDENTIFICACION DEL CARGO					
TÍTULO DEL CARGO:	CONDUCTOR				
PROCESO ORGANIZACIONAL:	LOGÍSTICA				
CARGO SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE DE OPERACIONES				
NIVEL OCUPACIONAL:	ESTRATÉGICO	TÁCTICO	SOPORTE		
REQUISITOS DEL CARGO					
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:	<p style="text-align: center;">BACHILLERATO TÉCNICO (4 SEM) TECNOLÓGICO(6SEM)</p> <p style="text-align: center;">PREGRADO ESPECIALIZACIÓN MAESTRÍA</p> <p>ÁREA DE CONOCIMIENTO: Manejo de vehículos Diesel como NPR, Mazda T, Kodiak, Doble troque o tipo 600 Diesel o gasolina y HI. Deseable en empresas del medio, experiencia de conducción en</p>				

	carretera. TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: 2 años de experiencia como conductor.			
AREA DE EXPERIENCIA	Conocimiento en mecánica básica y normas de tránsito			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados		X		
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación asertiva	X			
RESULTADO GENERAL				
Asegurar los procesos de recolección, reparto y despacho transportando los envíos asignados bajo las normas de tránsito y seguridad y los procedimientos de la empresa para el manejo de la mercancía que permitan dar cumplimiento oportuno a la prestación del servicio.				
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (QUE HACE)				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar las inspecciones definidas para el vehículo, en las frecuencias especificadas y diligenciar en forma completa y correcta el formato especificado para ello. ✓ Cargar y descargar las unidades contra guía y/o planilla, distribuyendo el peso de la carga de manera uniforme en toda la superficie del furgón y verificando rótulo, estado de embalaje y contenido del envío. ✓ Soportar los gastos de ruta con sus documentos correspondientes a jefe de Operaciones y Bodega, servicio al cliente o contabilidad, según lineamientos establecidos (el mismo día de haber efectuado la ruta o máximo al día siguiente). ✓ Asegurar la firma (nombre y cédula) del destinatario en la guía y/o carta porte, especificando fecha y hora. ✓ Informar por teléfono, en forma inmediata, cada una de las novedades presentadas a servicio al cliente o jefe de Operaciones y bodega y esperar por lo menos 10 minutos, para confirmar y ejecutar la solución concertada con el cliente. ✓ Enviar las unidades por medio de redespacho y anotar los datos personales del despachador, 				

para informarlas a Servicio al Cliente, para el respectivo seguimiento.

- ✓ Negociar con el reexpedidor el redespacho de lotes, de lo contrario visitar el municipio.
- ✓ Mantener el vehículo limpio y en las mejores condiciones posibles.
- ✓ el recibo del tanqueo diligenciando: ruta procedente, kilometraje y nombre del responsable del tanqueo, en el caso de ser re tanqueo traer una copia adicional.
- ✓ Instalar externamente en el vehículo, la señalización pertinente que indique el tipo de mercancía que se transporta.
- ✓ Conducir a una velocidad máxima de 80 Km/h, respetando las normas de seguridad y cumpliendo con lo establecido por seguridad vial.
- ✓ Velar por la seguridad del vehículo, tripulación y mercancías.
- ✓ Informar al jefe de operaciones y de bodega todas las situaciones sospechosas que se presenten durante la operación diaria.
- ✓ Diligenciar el manifiesto físico de carga (hora de cargue y descargue, hora de llegadas y firma del conductor) y entregarlo al responsable de cumplidos.
- ✓ Hacer entrega de las devoluciones (novedades, recolecciones, mercancía no alcanza a entregar) de ruta al jefe de operaciones o responsable designado.
- ✓ Realizar el alistamiento y auditoria de la mercancía en las instalaciones del cliente según designación del jefe de operaciones y bodega.
- ✓ Informar de inmediato cualquier incidente o accidente con el vehículo o falla mecánica del mismo.
- ✓ Portar los documentos completos y vigentes: Licencia de conducción, cedula, SOAT, revisión técnico mecánica, tarjeta de propiedad
- ✓ Cumplir con las normas de tránsito, reglas de seguridad, y demás regulaciones internas que apliquen. Cumplir con las restricciones o prohibiciones que se impongan en cada contrato en particular, así como con las normas del Código Nacional de Tránsito Terrestre.
- ✓ Mantener conductas seguras en la vía
- ✓ Mantener el kit de carretera, botiquín completo y en buen estado.

RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD VIAL (PESV)

- ✓ Procurar el cuidado integral de su salud.
- ✓ Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- ✓ Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el plan estratégico de seguridad vial (pesv) de la empresa y las normas del código Nacional de Tránsito.
- ✓ Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo o en la vía.
- ✓ Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo y del plan

- estratégico de seguridad vial (pesv), definido en el plan de capacitación de la compañía.
- ✓ Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y del plan estratégico de seguridad vial (pesv).
 - ✓ Reportar los accidentes o incidentes laborales.
 - ✓ Informar cualquier situación que sea de riesgo vial, que, por motivos razonables, sean un riesgo para el trabajador o sus compañeros.
 - ✓ Conocer, entender y aplicar la política integrada de gestión (Calidad, Seguridad vial y Seguridad y Salud en el Trabajo).
 - ✓ Mantener y usar los elementos de protección personal requeridos para sus actividades.
 - ✓ Participar activamente en la elección del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPASST y en la elección del comité de convivencia.
 - ✓ Realizar los chequeos preoperacionales antes de iniciar la ruta (conductores).

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Comunicación efectiva

Es la capacidad de escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad, asegurando su entendimiento.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad, asegurando su entendimiento.

Orientación al Servicio

Denota un claro deseo y habilidad para identificar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Productividad y resultados

Mejora continua de los servicios y los procesos con el objetivo de encaminarlo al logro de lo esperado en determinado tiempo, utilizando de manera adecuada los recursos asignados.

CLASIFICACION DE PELIGROS

BIOLOGICOS	Virus, Hongos, Bacterias, Parásitos, Salud pública de la región.	X	FISICO	Ruido, iluminación, vibración, temperaturas, radiación	X
	Mordeduras y picaduras.	X		Vibración global y/o Vibración parcial.	X
BIOMECAICOS	Postura	X	CONDICIONES DE SEGURIDAD	(Orden público, atraco, atentados, etc.)	X
	Movimientos repetitivos	X		Tecnológico	X
	Manipulación manual de cargas. Esfuerzo y/o sobreesfuerzos	X		Accidente de tránsito	X

PSICOSOCIAL	Condiciones de la tarea	X	LOCATIVO	Superficies de trabajo: pisos, tapetes, escaleras, cintas, antideslizantes, rejillas, vehículo, muelles irregulares, deslizantes, a diferente nivel, Condiciones de orden y aseo.	X
	Características del grupo social de trabajo	X		Sistemas de almacenamiento en áreas destinadas.	X
	Características de la organización de trabajo	X			
	Jornada de trabajo	X			
ELECTRICO	Alta y baja tensión-estática.		FENOMENOS NATURALES	Sismo, inundación, derrumbe	X
QUIMICO	Polvos, gases, vapores, líquidos, humos.	X	MECANICO	Uso de gatos hidráulicos, Carretillas, Carro Manual, Uso de Herramientas)	X
				Uso de Equipos de Trabajo y Mobiliario de trabajo.	X



SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
Instructivo
MANUALES DE FUNCIONES

Código:	GTH-INS-007
Versión:	09
Fecha de Aprobación:	15 de diciembre de 2023

IDENTIFICACION DEL CARGO	
TÍTULO DEL CARGO:	AUXILIAR OPERATIVO
PROCESO ORGANIZACIONAL:	LOGÍSTICA
CARGO SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE DE OPERACIONES

NIVEL OCUPACIONAL:	ESTRATÉGICO	TÁCTICO	SOPORTE	
REQUISITOS DEL CARGO				
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:	BACHILLERATO TÉCNICO (4 SEM) TECNOLÓGICO(6SEM) PREGRADO ESPECIALIZACIÓN MAESTRÍA ÁREA DE CONOCIMIENTO: En cargos similares en Procesos de Producción, Administrativos, Logística y Distribución. TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: 1 año de experiencia en cargos afines.			
AREA DE EXPERIENCIA	Operaciones Logísticas, Cadena de Abastecimiento o afines.			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación asertiva	X			
Innovación		X		
Flexibilidad		X		
Liderazgo		X		
Pensamiento estratégico	X			
RESULTADO GENERAL				
Analizar la efectividad operativa de la Compañía mediante la optimización de recursos seguimiento y mejoramiento de los procesos operativos que permitan dar respuesta oportuna a los requerimientos del cliente y contribuyan a la rentabilidad.				
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (QUE HACE)				

- ✓ Supervisar el cargue y descargue de cada una de las rutas para su despacho posterior.
- ✓ Realizar el despacho de la carga (superior a 10 kilos) contraguía y para cada ruta según la frecuencia definida para los destinos.
- ✓ Verificar que la salida de las unidades o guías de transporte siempre esté relacionada con una planilla (reparto y/o transmisión).
- ✓ Revisar y hacer control de calidad a las unidades a transportar (verificar rótulo, estado de embalaje y tipo de mercancía, en caso de que sean productos electrónicos darle el tratamiento especial)
- ✓ Asegurar el estado y manejo de las unidades en bodega.
- ✓ Dar el tratamiento definido a las cadenas de frío que ingresen a bodega, según procedimiento establecido.
- ✓ Supervisar el adecuado diligenciamiento de las guías y los kilos adicionales.
- ✓ Identificar que el destino mencionado en la guía, corresponda al destino real de la unidad y reportar a digitación y jefe de Operaciones la novedad.
- ✓ Separar las novedades y reportarlas al jefe de operaciones y bodega.
- ✓ Realizar la apertura y cierre diario de la operación, que incluye la verificación de la mercancía existente en bodega, además de la correspondiente entrega de turno.
- ✓ Entrenar al personal operativo, en todas las actividades a cargo.
- ✓ Realizar el cubicaje de la mercancía sobredimensionada que se requiera.
- ✓ Identificar el tipo de mercancía para cada ruta con el fin de precisar si requiere de señalización especial de mercancía transportada (Señalización MATPEL) y hacer la entrega al conductor para la ubicación externa en el carro, antes de salir a ruta.
- ✓ Recibir el dinero correspondiente a los fletes contado y contra entrega y gastos de ruta urbana y entregar a jefe de Operaciones en caso de que no puedan ser legalizados inmediatamente en contabilidad.
- ✓ Verificar el diligenciamiento de la inspección diaria de vehículos, para autorizar la salida de los mismos a ruta.
- ✓ Informar al Oficial de cumplimiento, sobre las operaciones calificadas como sospechosas, orientadas a evitar el “lavado de activos” y/o “financiación del terrorismo”.
- ✓ Modificar, actualizar e imprimir los manifiestos de carga para los días lunes que no se encuentre digitación.

RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD VIAL (PESV)

- ✓ Procurar el cuidado integral de su salud.
- ✓ Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- ✓ Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el plan estratégico de seguridad vial (pesv) de la empresa y las normas del código Nacional de Tránsito.
- ✓ Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su

<p>sitio de trabajo o en la vía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo y del plan estratégico de seguridad vial (pesv), definido en el plan de capacitación de la compañía. ✓ Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y del plan estratégico de seguridad vial (pesv). ✓ Reportar los accidentes o incidentes laborales. 					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
Comunicación efectiva					
Es la capacidad de escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad, asegurando su entendimiento.					
Trabajo en equipo					
Es la capacidad de escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad, asegurando su entendimiento.					
Orientación al Servicio					
Denota un claro deseo y habilidad para identificar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.					
Productividad y resultados					
Mejora continua de los servicios y los procesos con el objetivo de encaminarlo al logro de lo esperado en determinado tiempo, utilizando de manera adecuada los recursos asignados.					
CLASIFICACION DE PELIGROS					
BIOLOGICOS	Virus, Hongos, Bacterias, Parásitos, Salud pública de la región.	X	FISICO	Ruido, iluminación, vibración, temperaturas, radiación	X
	Mordeduras y picaduras.	X		Vibración global y/o Vibración parcial.	X
BIOMECANICOS	Postura	X	CONDICIONES DE SEGURIDAD	(Orden público, atraco, atentados, etc.)	X
	Movimientos repetitivos	X		Tecnológico	X
	Manipulación manual de cargas. Esfuerzo y/o sobreesfuerzos	X		Accidente de tránsito	X
PSICOSOCIAL	Condiciones de la tarea	X	LOCATIVO	Superficies de trabajo: pisos, tapetes, escaleras, cintas, antideslizantes, rejillas, vehículo, muelles irregulares, deslizantes, a diferente nivel, Condiciones de orden y aseo.	X

	Características del grupo social de trabajo	X		Sistemas de almacenamiento en áreas destinadas.	X
	Características de la organización de trabajo	X			
	Jornada de trabajo	X			
ELECTRICO	Alta y baja tensión-estática.		FENOMENOS NATURALES	Sismo, inundación, derrumbe	X
QUIMICO	Polvos, gases, vapores, líquidos, humos.	X	MECANICO	Uso de gatos hidráulicos, Carretillas, Carro Manuel, Uso de Herramientas)	X
				Uso de Equipos de Trabajo y Mobiliario de trabajo.	X



Código:	GTH-INS-007
Versión:	09
Fecha de Aprobación:	15 de diciembre de 2023

IDENTIFICACION DEL CARGO			
TÍTULO DEL CARGO:	AUXILIAR DE SERVICIOS		
PROCESO ORGANIZACIONAL:	LOGÍSTICA		
CARGO SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE DE OPERACIONES		
NIVEL OCUPACIONAL:	ESTRATÉGICO	TÁCTICO	SOPORTE
	O		TE
REQUISITOS DEL CARGO			
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:	BACHILLERATO TÉCNICO (4 SEM) TECNOLÓGICO(6SEM)		
	PREGRADO	ESPECIALIZACIÓN MAESTRÍA	

	ÁREA DE CONOCIMIENTO: En cargos similares en Procesos de Producción, Administrativos, Logística y Distribución.			
	TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: 1 año de experiencia en cargos afines.			
AREA DE EXPERIENCIA	Operaciones Logísticas, Cadena de Abastecimiento o afines.			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación asertiva	X			
Innovación		X		
Flexibilidad		X		
Liderazgo			X	
Pensamiento estratégico	X			
RESULTADO GENERAL				
Brindar soporte al jefe Operativo en la administración de los recursos asignados y el control de la documentación (planillas de reparto y recolección, carta portes, controles y diligenciamiento de guías), requeridos para la ejecución normal de los procesos operativos y de servicios.				
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (QUE HACE)				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitorear las alertas en el sistema (guías en reparto) y gestionar su depuración. ✓ Asumir el rol del jefe de Operaciones cuando este se ausente por motivo de vacaciones, incapacidades, permisos. ✓ Programar las recolecciones solicitadas por los clientes con los puntos de distribución o conductores (Las programaciones esporádicas con las rutas de conexiones deben contar con previa aprobación del jefe de operaciones y bodega). ✓ Realizar seguimiento a las recolecciones programadas, gestionando cualquier novedad reportada. ✓ Confirmar con el cliente las recolecciones efectivas y fecha de entrega en sus instalaciones. ✓ Realizar el alistamiento de las unidades producto de recolección, validando número de unidades, rotulación y embalaje, previo a su despacho. ✓ Garantizar que las unidades producto de recolección, lleguen al cliente en óptimas condiciones. 				

- ✓ Brindar apoyo en el cargue y descargue de cada una de las rutas para su despacho posterior.
- ✓ Realizar el despacho y seguimiento de la carga (superior a 10 kilos) contraguía y para cada ruta según la frecuencia definida para los destinos.
- ✓ Verificar que la salida de las unidades o guías de transporte siempre esté relacionada con una planilla (reparto y/o transmisión).
- ✓ Revisar y hacer control de calidad a las unidades a transportar (verificar rótulo, estado de embalaje y tipo de mercancía, en caso de que sean productos electrónicos darle el tratamiento especial).
- ✓ Asegurar el estado y manejo de las unidades en bodega.
- ✓ Dar el tratamiento definido a las cadenas de frío que ingresen a bodega, según procedimiento establecido.
- ✓ Brindar apoyo el adecuado diligenciamiento de las guías y los kilos adicionales.
- ✓ Identificar que el destino mencionado en la guía, corresponda al destino real de la unidad y reportar a digitación y jefe de Operaciones la novedad.
- ✓ Separar las novedades y reportarlas al jefe de operaciones y bodega.
- ✓ Realizar la apertura y cierre diario de la operación, que incluye la verificación de la mercancía existente en bodega, además de la correspondiente entrega de turno.
- ✓ Entrenar al personal operativo, en todas las actividades a cargo.
- ✓ Realizar el cubicaje de la mercancía sobredimensionada que se requiera.
- ✓ Identificar el tipo de mercancía para cada ruta con el fin de precisar si requiere de señalización especial de mercancía transportada (Señalización MATPEL) y hacer la entrega al conductor para la ubicación externa en el carro, antes de salir a ruta.
- ✓ Recibir el dinero correspondiente a los fletes contado y contra entrega y gastos de ruta urbana y entregar a jefe de Operaciones en caso de que no puedan ser legalizados inmediatamente en contabilidad.
- ✓ Verificar el diligenciamiento de la inspección diaria de vehículos, para autorizar la salida de los mismos a ruta.
- ✓ Informar al Oficial de cumplimiento, sobre las operaciones calificadas como sospechosas, orientadas a evitar el “lavado de activos” y/o “financiación del terrorismo”.
- ✓ Modificar, actualizar e imprimir los manifiestos de carga para los días lunes que no se encuentre digitación.

RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD VIAL (PESV)

- ✓ Procurar el cuidado integral de su salud.
- ✓ Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- ✓ Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el plan estratégico de seguridad vial (pesv) de la empresa y las normas del código Nacional de Tránsito.

- ✓ Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo o en la vía.
- ✓ Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo y del plan estratégico de seguridad vial (pesv), definido en el plan de capacitación de la compañía.
- ✓ Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y del plan estratégico de seguridad vial (pesv).
- ✓ Reportar los accidentes o incidentes laborales.
- ✓ Informar cualquier situación que sea de riesgo vial, que, por motivos razonables, sean un riesgo para el trabajador o sus compañeros.
- ✓ Conocer, entender y aplicar la política integrada de gestión (Calidad, Seguridad vial y Seguridad y Salud en el Trabajo).
- ✓ Mantener y usar los elementos de protección personal requeridos para sus actividades.
- ✓ Participar activamente en la elección del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPASST y en la elección del comité de convivencia.
- ✓ Realizar los chequeos preoperacionales antes de iniciar la ruta (conductores).

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Comunicación efectiva

Es la capacidad de escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad, asegurando su entendimiento.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad, asegurando su entendimiento.

Orientación al Servicio

Denota un claro deseo y habilidad para identificar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Productividad y resultados

Mejora continua de los servicios y los procesos con el objetivo de encaminarlo al logro de lo esperado en determinado tiempo, utilizando de manera adecuada los recursos asignados.

CLASIFICACION DE PELIGROS

BIOLOGICOS	Virus, Hongos, Bacterias, Parásitos, Salud pública de la región.	X	FISICO	Ruido, iluminación, vibración, temperaturas, radiación	X
	Mordeduras y picaduras.	X		Vibración global y/o Vibración parcial.	X
BIOMECAICOS	Postura	X	CONDICIONES DE SEGURIDAD	(Orden público, atraco, atentados, etc.)	X
	Movimientos repetitivos	X		Tecnológico	X
	Manipulación manual de cargas. Esfuerzo y/o	X		Accidente de tránsito	X

	sobreesfuerzos		AD		
PSICOSOCIAL	Condiciones de la tarea	X	LOCATIVO	Superficies de trabajo: pisos, tapetes, escaleras, cintas, antideslizantes, rejillas, vehículo, muelles irregulares, deslizantes, a diferente nivel, Condiciones de orden y aseo.	X
	Características del grupo social de trabajo	X		Sistemas de almacenamiento en áreas destinadas.	X
	Características de la organización de trabajo	X			
	Jornada de trabajo	X			
ELECTRICO	Alta y baja tensión-estática.		FENOMENOS NATURALES	Sismo, inundación, derrumbe	X
QUIMICO	Polvos, gases, vapores, líquidos, humos.	X	MECANICO	Uso de gatos hidráulicos, Carretillas, Carro Manuel, Uso de Herramientas)	X
				Uso de Equipos de Trabajo y Mobiliario de trabajo.	X

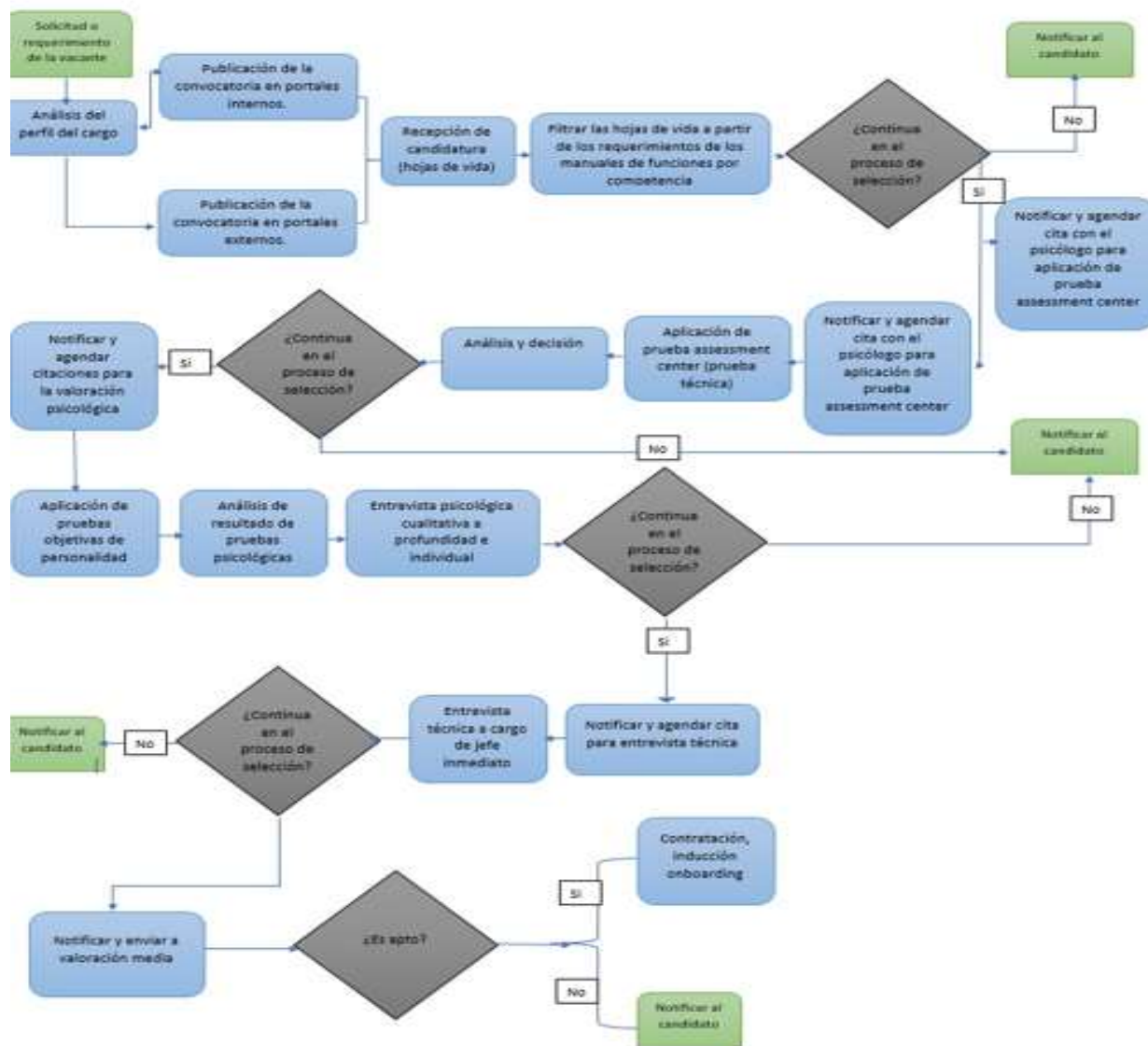
Con la actualización en los manuales de funciones, en cuanto a la adición de las competencias cardinales y específicas de cada cargo, servirá a la compañía Conexiones SAS, como insumo para realizar procesos de selección de personal, evaluaciones de desempeño, capacitaciones, y demás. Adicional, este documento permitirá que cada colaborador de la compañía identifique cuáles son sus labores asignadas y lo motive a desarrollar competencias para adaptarse al cargo. Estas competencias que se seleccionaron responden a la actividad de la empresa, a su proyección y al direccionamiento del talento humano.

Propuesta de mejora de proceso de selección por competencias

A partir del análisis del perfil del cargo propuesto para la organización Conexiones SAS, en el presente trabajo de grado se propone el siguiente proceso de selección por competencias para los perfiles operativos (conductores, Auxiliar de servicios y Auxiliar operativo).

Gráfica 14

Propuesta de mejora de proceso de selección por competencias



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

1. El fortalecimiento de los procesos de selección del personal de la Empresa Conexiones SAS basado en un modelo de gestión por competencias, es de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización ya que estas competencias alineadas a las necesidades de cada cargo permitirán un mejor desempeño de los trabajadores y un incremento en la productividad.

2. Con el fortalecimiento del proceso de selección de personal basado en el Modelo de gestión por competencias, se logró identificar las características necesarias que deben tener las personas que aspiran a los cargos operativos de la Empresa Conexiones SAS, lo cual se convierte en un insumo de valor para realizar una selección de personal exitosa.

3. Con el reajuste del manual de funciones de los cargos operativos, se analizaron los perfiles de cada cargo ajustándolos a las necesidades de las funciones que desempeñan, incluyendo especificaciones como: habilidades cognitivas y físicas para desempeñar tareas operativas, orientación al servicio, conocimientos técnicos y/o profesionales, aptitudes y experiencia relacionada.

4. La correcta aplicación de las fases desarrolladas para la actualización de los procesos de selección, permitió el fortalecimiento en el área de gestión de talento Humano de la empresa Conexiones SAS, disminuyendo los índices de rotación al seleccionar personal potencialmente competente para cargos operativos.

Recomendaciones

1. Se sugiere que en el plan de fortalecimiento de los procesos de selección de la empresa Conexiones SAS se implemente un modelo de gestión por competencias que establezca capacidades como: trabajo en equipo, cumplimiento de horarios, atención al cliente, habilidades matemáticas y técnicas, atención al detalle, proactividad, para los cargos operativos: conductores, auxiliares de servicio y auxiliares operativos.

2. Se recomienda actualizar periódicamente el manual de funciones y los perfiles de los cargos del área operativa, que apunten a los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades a fines.

3. Se sugiere fortalecer el proceso de Inducción de los nuevos empleados, desde una perspectiva que apunte a un mayor sentido de pertenencia, motivación y compromiso. Así mismo, se recomienda el desarrollo de programas de incentivos y compensatorios para los trabajadores, que generen gratificación por la labor realizada.

4. Se recomienda realizar programas de capacitación enfocados al bienestar físico y mental de los trabajadores, haciendo mayor énfasis en temas como adaptación a la cultura organizacional, clima laboral y Seguridad y salud en el trabajo.

5. Se recomienda que los programas de desarrollo relacionados con habilidades blandas sean proporcionados a todos los empleados, teniendo en cuenta la participación de directivos y empleados de las diferentes áreas, con los cuales se pueda identificar necesidades de entrenamiento en temas como adaptación al cambio, gestión de emociones y comunicación asertiva, contribuyendo a mantener un buen clima laboral.

6. Para el buen desempeño de las funciones de los empleados, se sugiere que la empresa Conexiones SAS facilite herramientas tecnológicas (computadores, impresoras, escáner, Tablet, equipos móviles, lectores de barras o códigos) papelería y equipos de oficina. Lo anterior, evita un desgaste innecesario tanto operativa como administrativamente, además asegura la satisfacción del empleado al realizar la tarea.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos. En M. Alles. *Diccionario de comportamientos* (pp . 43 - 417). Granica SA.
- _____. (2015). Dirección estratégica de Recurso Humanos. En M. A. Alles. *Dirección estratégica de Recurso Humanos* (pp . 1-226). Granica S.A.
- Arias. G. & Heredia, E. (2006). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
<https://doi.org/9682477271>, [9789682477270](https://doi.org/9789682477270)
- Bolaños, K. R. (2020). Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. *Una revisión. Capital Humano*, 5(12), 1. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i12.2073>
- Bravo, M. J.-E. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866
- Carrasco, J. C. (2019). ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO. *Revista Electrónica CEMCI*(2), 5.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://doi.org/978-970-10-7340-7>
- Frank, L. Z. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, (97), 7-25. <https://doi.org/1870-6614>
- Gonzáles, M. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156) . <https://doi.org/0120-341X>
- Hernández, R., Fernández - Collado, C., Baptista - Lucio, M., (2014), *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. (p.4-6). ISBN: 978-1-4562-2396-0

- López, J. (2010). La Selección de Personal basada en Competencias y su relación con la eficacia Organizacional. *Perspectivas*,(26), 129-151.
- López, J. (2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal. Propuesta para reducir la rotación de personal*.
https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- Maydel, M. V. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de Recurso Humanos. *Wímb lu*, 2(10), 1-19.
<https://doi.org/1659-2107>
- Naranjo, J. T. (2014). Diseño y Análisis del puesto de trabajo, herramienta para la gestión de Talento Humano. En J. T. Naranjo. *Diseño y Análisis del puesto de trabajo, herramienta para la gestión de Talento Humano* (pp . 1 - 21). Universidad del Norte.
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de Negocios*, 2 (1) , 121-123.
- Rombaut, G. (2018). *Buenas prácticas para reducir la rotación: el caso de éxito de Rheinmetall. El economista*. <https://doi.org/4-2010-062510353600-203>
- Scasso, R. D. (1995). *Dirección Integrada de Proyecto (DIP)*. España: ETS Ingenieros Industriales. <https://doi.org/84-7484-108-9>
- Soltura , A., y Cuesta , A. (2008). Diseño Estratégico de Perfiles de Cargos por Competencias. Una Contribución al Alineamiento Del Desempeño Individual con el Desempeño Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 52-56.
- Valenzuela, F. (2023). *Factorial. Calculando y combatiendo el índice de rotación laboral*. <https://factorialhr.es/blog/indice-rotacion-laboral/#:~:text=bueno%20o%20malo.->

,En%20busca%20de%20el%20C3%ADndice%20de%20rotaci%20C3%B3n%20perfecto,consi
derado%20como%20un%20valor%20aceptable.