

**INSTITUCION UNIVERSITARIA POLITECNICO GRANCOLOMBIANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**GRUPO DE INVESTIGACION 2. PSICOLOGIA**

**DEPARTAMENTO ACADEMICO DE PSICOLOGIA**

**PROGRAMA DE PSICOLOGIA**

**“EVALUACION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE ARJONA- BOLIVAR  
COOTRANSAR”**

**INFORMA FINAL DE INVESTIGACION COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OPTAR AL TITULO DE PSICOLOGO**

**PRESENTADO:**

**JEAN MANUEL MARTINEZ RAMOS / 1521023348**

**ASESOR:**

**HEIDI JACQUELINE URREGO VALENCIA.  
MBA. MASTER BUSSINES ADMINISTRATION. FLORIDA USA.  
ESPECIALISTA EN TERAPIA COGNITIVA USB, ESPECIALISTA EN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL USB.  
PSICÓLOGA UPB**

**FEBRERO DE 2019**

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	6
<b>Palabras clave</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Antecedentes</b> .....	9
<b>Justificación</b> .....	10
<b>Sistematización</b> .....	11
<b>Alcance</b> .....	12
<b>Planteamiento del problema</b> .....	12
<b>Objetivos específicos</b> .....	14
<b>Revisión literaria</b> .....	15
<b>Diseño metodológico</b> .....	21
<b>Método de Investigación</b> .....	21
<b>Población y muestra</b> .....	22
<b>Análisis de resultados</b> .....	26
<b>Cuestionario aplicado</b> .....	29
<b>Interpretación y análisis</b> .....	33
<b>ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA GTH EL LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE ARJONA (COOTRANSAR)</b> .....	96
<b>Discusión</b> .....	102
<b>Conclusiones</b> .....	102
<b>Referencias</b> .....	104

## Índice de Gráficos

<b>Grafico 1. Pirámide Maslow. Jerarquías de las Necesidades .....</b>	<b>19</b>
<b>Grafico 2. Nivel Jerárquico .....</b>	<b>36</b>
<b>Grafico 3. Tiempo laborado en la empresa .....</b>	<b>37</b>
<b>Grafico 4. Genero .....</b>	<b>38</b>
<b>Grafico 5. Cargos en la empresa .....</b>	<b>395</b>
<b>Grafico 6. Estado civil.....</b>	<b>41</b>
<b>Grafico 7. Edad.....</b>	<b>42</b>
<b>Grafico 8. Estrato .....</b>	<b>43</b>
<b>Grafico 9. Nivel de formación .....</b>	<b>45</b>
<b>Grafico 10. Total de ingresos mensuales .....</b>	<b>46</b>
<b>Grafico 11. Reclutamiento y selección.....</b>	<b>54</b>
<b>Grafico 12. Aplicación de personas .....</b>	<b>64</b>
<b>Grafico 13. Compensación de personas.....</b>	<b>73</b>
<b>Grafico 14. Desarrollo de personas.....</b>	<b>79</b>
<b>Grafico 15. Mantenimiento de personas .....</b>	<b>88</b>
<b>Grafico 16. Monitoreo de personas.....</b>	<b>93</b>
<b>Grafico 17. Resultados generales de la empresa.....</b>	<b>96</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Presupuesto</b> .....	23
<b>Tabla 2. Cronograma</b> .....	25
<b>Tabla 3. Escala de valoración</b> .....	27
<b>Tabla 4. Nivel jerárquico</b> .....	35
<b>Tabla 5. Tiempo laborado</b> .....	36
<b>Tabla 6. Genero</b> .....	37
<b>Tabla 7. Cargo en la empresa</b> .....	38
<b>Tabla 8. Estado civil</b> .....	40
<b>Tabla 9. Edad</b> .....	41
<b>Tabla 10. Estrato</b> .....	42
<b>Tabla 11. Nivel de formación</b> .....	44
<b>Tabla 12. Ingresos</b> .....	45
<b>Tabla 13. Aspectos evaluados en la variable de reclutamiento y selección</b> .....	46
<b>Tabla 14. Conocimiento de vacantes</b> .....	48
<b>Tabla 15. Entrevista</b> .....	49
<b>Tabla 16. Entrevistado por recursos humanos</b> .....	50
<b>Tabla 17. Prueba Psicotécnica</b> .....	51
<b>Tabla 18. Aceptación de la escogencia de candidatos</b> .....	52
<b>Tabla 19. Resultados de la variable de Reclutamiento y selección</b> .....	53
<b>Tabla 20. Aspectos a evaluar en la variable aplicación de personas</b> .....	55
<b>Tabla 21. Inducción para trabajar</b> .....	55
<b>Tabla 22. Puesto de trabajo y perfil</b> .....	56
<b>Tabla 23. Importancia de presentación de compañeros</b> .....	57
<b>Tabla 24. Política e incremento de la eficiencia</b> .....	59
<b>Tabla 25. Relevancia del entrenamiento entre los empleados</b> .....	60
<b>Tabla 26. Conocimiento de la evaluación de desempeño</b> .....	61
<b>Tabla 27. Evaluación de desempeño por superiores</b> .....	61
<b>Tabla 28. Resultados de la variable aplicación de personas</b> .....	63
<b>Tabla 29. Aspectos a evaluar de la variable compensación de personas</b> .....	65
<b>Tabla 30. Compensación por metas de trabajo</b> .....	66
<b>Tabla 31. Incentivos en el desempeño laboral</b> .....	66
<b>Tabla 32. Salario acorde a las tareas</b> .....	67
<b>Tabla 33. Tareas en horas extras</b> .....	68
<b>Tabla 34. Salario y su importancia en la productividad</b> .....	69
<b>Tabla 35. Incentivos económicos</b> .....	70
<b>Tabla 36. Préstamos a los empleados</b> .....	71
<b>Tabla 37. Análisis de la variable compensación de personas</b> .....	72
<b>Tabla 38. Aspectos a evaluar de la variable desarrollo de personas</b> .....	74
<b>Tabla 39. Recurrencia de las capacitaciones</b> .....	75
<b>Tabla 40. Incidencia de las capacitaciones en el servicio al cliente</b> .....	75
<b>Tabla 41. Crecimiento personal y profesional</b> .....	76

<b>Tabla 42. Políticas de promociones y ascenso.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 43. Efectividad de las capacitaciones .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 44. Resultados de la variable desarrollo de personas.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 45. Aspectos evaluados de la variable mantenimiento de personas .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 46. Manifestaciones sindicales .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 47. Instalaciones y la salud .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 48. Trato sobre las personas .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 49. Tipo de agresión .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 50. Trato igualitario .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 51. Ambiente laboral .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 52. Normas para integridad física y mental .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 53. Resultados de la variable mantenimiento de personas .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 54. Análisis de la variable monitoreo de personas.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 55. Programas informáticos de ayuda .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 56. Ayuda oportuna.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 57. Herramientas para elevar desempeño laboral.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 58. Recurrencia al superior .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 59. Resultados de la variable monitoreo de personas.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 60. Resultados generales de la empresa.....</b>	<b>95</b>

## **Resumen**

El desarrollo del talento humano es un enfoque que las empresas están dando en sus procesos y planes como estrategia empresarial para encontrar buenos candidatos el cual les permitan más competitividad en el mercado. Esto lo están llevando a realizar haciendo un proceso de selección bueno y ofreciendo programas de desarrollo y capacitación para sus empleados.

Como objetivo de esta es conformar un buen grupo idóneo, con mucho talento y habilidades para alcanzar sus metas organizacionales, siendo más productivos y realizar sus tareas con eficacia y competitividad.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la GTH es el proceso que se encargara del desarrollo de la nueva fuerza laboral, la cual va a generar a las empresas valor, aumentando su eficacia, eficiencia y productividad.

Este proyecto buscara evaluar y diagnosticar la GTH para generar un mejoramiento continuo en la Cooperativa de Transportadores de Arjona “COOTRANSAR”

### **Palabras clave**

**CAPACITACIÓN:** Es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas e instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

**COMPETENCIAS:** Son un grupo de componentes elevan a un grado de excelencia en desempeño laboral.

**COOPERATIVA:** Personas que se reúnen a voluntad para suplir unas necesidades y crear una rentabilidad no solo económica sino también social.

**EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Son actividades que se realizan en una empresa para determinar si se están cumpliendo sus metas y objetivos en cuanto al desempeño y capacidades de sus empleados.

**INTERURBANO:** Se aplica al servicio que comunica o relaciona poblaciones distintas.

**MOTIVACIÓN:** Es lo que estimula a una persona para realizar una acción y no rendirse en el intento.

**PASAJERO:** Es todo ser humano transportado en un medio de transporte.

**RECLUTAMIENTO:** Para Bretones y Rodríguez (2008), el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

**SUELDO:** Se le llama al pago programado que se le da a un empleado por parte de su empleador por la realización de un servicio.

**TRANSPORTE PUBLICO:** Vehículo o medio utilizado para el traslado de personas o cosas de un lugar a otro.

## **Introducción**

Desde su creación el hombre ha tratado de satisfacer cada una de sus necesidades, todo ello condicionado por múltiples factores que han ido cambiando con el transcurrir del tiempo; luego de muchas etapas se organizó de manera más racional, de esta manera se dio paso a las primeras tribus, que de manera conjunta desarrollaron métodos de trabajo que les permitió la supervivencia, en un mundo donde la competencia asomaba como única forma de permanecer. Los tiempos han cambiado y con ello sus necesidades. A partir de ahí las empresas empiezan a tener un papel fundamental en las vidas de cada ser humano; los seres humano son el motor de la sociedad y por ende de las organizaciones, por ello ante situaciones complejas y entornos cambiantes estos deben resarcir sus mayores capacidades y cualidades que le permitan dar solución a las distintas necesidades que se puedan presentar.

El aspecto humano en las organizaciones es un tema complejo, son muchos los autores que han hecho su aporte respecto al tema, y aunque son muchos los adelantos sobre éste, aún en la actualidad se mantiene cierta diferencia entre la realidad y la teoría plasmada en los libros; ante lo anterior las organizaciones deben replantear ciertos parámetros de prevalencia de los resultados sobre las personas, todo ello ya que el capital más importante para cualquier empresa cualquier parte del mundo, son las personas, En un sentido más amplio, las organizaciones deben evolucionar hacia la excelencia, guiadas por el desarrollo de cada individuo que la compone.

Enfocamos el siguiente trabajo en la GTH en la Cooperativa de Transportadores de Arjona (COOTRANSAR), y la manera como son llevados cada uno de los procesos al interior de esta, el cual servirá como base a futuros trabajos académicos o para cualquier empresa que lo requiera. Ante esto se llevaran a cabo ciertos procesos de análisis de información que permita detectar fortalezas y debilidades, además de proponer estrategias para el mejoramiento del área, que le permita a la organización objeto de estudio poder corregir las posibles fallas y afianzar sus procesos de manera positiva para obtener los mejores beneficios posibles.

### **Antecedentes**

Calderón, Naranjo y Álvarez (2006). En su estudio realizado entre febrero de 2003 y marzo de 2005 en la Universidad Nacional de Colombia, consideran unos planteamientos desde la teoría y desde la práctica. En esta investigación realizada en varias empresas en Colombia en donde se abordó como estrategia la dirección de las estrategias y como esta

influye positivamente o negativamente en las áreas de GH en estas organizaciones, dando como resultado unas significativas diferencias entre la teoría y la práctica.

Hernández, Fleitas y Fernández (2011), En su estudio llegaron a la conclusión que “La gestión del humano está transitando hacia una gestión de enfoque de procesos y mejora continua, proactiva, sistemática y estratégica lo cual va a elevar el desempeño de su capital humano y por ende su aporte a la sociedad” (p12).

Siendo esta otra investigación acerca de la gestión humana en empresas y como, esta influye en el mejor desempeño de los empleados, proviniendo así logros de metas proyectada por las empresas.

Cortes (2013) En su investigación concluye “que esta es inadecuada e incide negativamente en el desempeño laboral de sus empleados y directivo”(p136).

Según Jaramillo (2005). En su estudio realizado al programa de Expopyme concluyo que “estas se encuentran en una situación difícil en materia de recursos humanos y el problema bien desde los mandos más altos en las organizaciones ya que estos deben ser facilitadores y conductores del personal en las empresas, debido a esto se observaron crisis en los procesos haciendo menos competitivas las empresas; así que se hace necesario fortalecer estos procesos.

### **Justificación**

Este estudio es una oportunidad para abordar una problemática que permita mejorar el servicio a los usuarios de esta empresa de transporte, además de tener bases que permitan mejorar el servicio de pasajeros tanto intermunicipal como de cualquier otra modalidad.

Se lleva a cabo en respuesta a las necesidades que se identificaron a partir de la observación y análisis de una situación que afecta en general al departamento de Bolívar y específicamente al municipio de Arjona, desde hace muchos años. Por ello el motivo de este proyecto es ampliar los conocimientos respecto al reclutamiento del capital humano que trabaja en las empresas de servicio público de transporte, en este caso la Cooperativa de Transportadores de Arjona “Cootransar”, esto con el fin de robustecer el marco teórico – práctico sobre el problema en mención ya que los resultados diarios así lo demuestran, tanto en el departamento de Bolívar como en todo el territorio nacional, todo esto supone una urgente revisión y análisis sobre el tema en mención; por otro lado dado que en el país son pocas las iniciativas y propuestas respecto a este tipo de iniciativas, se aportaría en las bases de futuros proyectos académicos que aborden el tema sin olvidar que es de interés de toda la sociedad.

Una de las limitaciones para llevar a cabo este estudio es el factor tiempo en su momento, y aunque no son muchos los trabajos que antecedan a este, si es bien sabido que la información y estudio de campo del estudio se puede efectuar de manera rápida y amplia debido a que corresponde a un problema de tipo social, además, la empresa avala el proyecto y ha procurado ofrecernos de manera abierta la información necesaria para su elaboración ya que a través del mismo podrán corregir las falencias que en su momento sean detectadas.

### **Sistematización**

A partir de los enfoques teóricos que se revisan se podrá concluir cual importante es la GTH en la organización y como esta contribuye a obtener una articulación entre el

empleado y los objetivos establecidos en la organización. Con el fin de llevar a cabo esta propuesta se desarrolla las siguientes etapas:

- **Etapa 1:** Determinación de objetivos claramente identificados que orienten el desenlace del proyecto.
- **Etapa 2:** Elaboración del instrumento dirigido a los trabajadores de la empresa objeto.
- **Etapa 3:** Planificación de aspectos relacionados a la ejecución del proyecto en la aplicación del instrumento en modo tiempo y lugar.
- **Etapa 4:** Aplicación evaluación del instrumento de medición, cuestionario, para la evaluación de la GTH.
- **Etapa 5:** Consolidación de los resultados.
- **Etapa 6:** Interpretación cualitativa y cuantitativa de datos finales para la preparación de plan de acción y propuestas de mejora.
- **Etapa 7:** Socialización de conclusiones y resultados a las áreas encargadas del TH en la empresa.

### **Alcance**

En la (GTH), la evaluación se realizará mediante la intervención de la población trabajadora de la entidad objeto de estudio. Todo ello se realizará mediante bases teóricas respecto al tema, guiados a su vez por los procesos que conforman la GTH.

### **Planteamiento del problema**

Actualmente en Colombia el gremio de los transportadores está organizado según las distintas modalidades dispuestas por el ministerio de transporte: carga, intermunicipal, especiales, urbano, taxis, escolares, periférico e interveredal, mixto, generadores de carga.

Según el ministerio de transporte, acuerdo a las cifras, solo en el año de 2007 el mercado de pasajeros intermunicipal transportó a 172.127.092 usuarios lo que equivalió a un 89% de participación total de personas transportadas a nivel nacional, cifras que evidencian la gran importancia que genera el servicio de transporte de pasajeros en todo el territorio colombiano; por otro lado las características de las economías locales del país, cada vez son más las personas que se movilizan por su territorio.

Desde esta perspectiva el departamento de Bolívar no es ajeno a esta realidad, tanto así que a diario se movilizan entre sus distintos pueblos y ciudades miles y miles de personas, razón por el cual se puede ver a diario una gran cantidad de vehículos tanto de tipo informal o afiliado a las distintas empresas y organizaciones.

También es cierto que el compromiso que implica transportar vidas humanas, es un hecho de suma importancia el poder contar con óptimas condiciones no solo en la infraestructura sino también en el recurso humano destinado para ello, para nadie es un secreto que a pesar de todo en Cartagena y precisamente en Arjona las condiciones están lejos de cumplirse, ya sea porque algunos vehículos no cuentan con las condiciones deseadas o porque las personas no son completamente competentes para desempeñar este tipo de actividad. Se debe resaltar que muchas de las personas encargadas de conducir los pasajeros desde o hacia Arjona específicamente aquellos que laboran en la Cooperativa de Transportadores de Arjona “Cootransar”, no poseen la formación para realizar este tipo

de servicios, tal vez porque existen fallas en las directrices de reclutamiento de personal en la empresa, o porque hay deficiencias en aspectos tales como capacitación, reentrenamiento, servicio al cliente entre otros. Por estas razones nos planteamos esta pregunta de investigación ¿Es pertinente la GTH llevada a cabo en la Cooperativa de Transportadores de Arjona- Bolívar (COOTRANSAR)?

### **Objetivo General**

Realizar el diagnóstico de la GTH en la Cooperativa de Transportadores de Arjona- Bolívar “Cootransar”, mediante los procesos de administración de personal que permitan mejorar la prestación de servicio a los usuarios de la empresa.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar los procesos de GTH que se lleven a cabo en la Cooperativa de Transportadores de Arjona- Bolívar “Cootransar”.
2. Identificar las características socio-demográficas de las personas que laboran dentro de la misma.
3. Proponer estrategias en los procesos de GTH cuya implementación permita mejorar la prestación del servicio.

## **Revisión literaria**

### **¿Qué es la (G.T.H) Gestión del talento Humano?**

Chiavenato (2006), define la (G.T.H.) “Como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidas reclutamiento, selección, capacitación, recompensa, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida” (p8).

### **¿En qué consiste evaluar la GTH?**

Mediante la evaluación de la GTH, le ayuda a las empresas a valorar cómo las personas que laboran en ella desempeñan sus funciones, sobre este suceso y para el logro de una verdadera efectividad se deben sugerir planes que vaya desde el recurso humano que tengan en la empresa, hasta planes como capacitación, selección, reciclaje y cesantías.

Al realizar la evaluación del Talento Humano en la Cooperativa de transporte de Arjona-Bolívar “Cootransar”, no solo se estaría llevando a cabo un procedimiento de carácter académico sino que sentarían bases que fortalecerían la gestión institucional, la cual de entrada es casi inoperante; por otro lado se identificarían fortalezas y debilidades con miras al fortalecimiento de la organización y las pretensiones de consolidación y competitividad de la misma.

## **Indicadores de Gestión**

Se toman las metas establecidas en la empresa y se mide a ver si están han sido cumplidas, de esta manera se evalúa su desempeño, para entonces tomar acciones ya sean correctivas o preventivas.

Para la Cooperativa de transporte de Arjona- Bolivar “Cootransar”, medir de forma numérica las operaciones que lleva a cabo es sin duda el soporte más idóneo, para calificar cada uno de los posibles resultados. Deming (1982) “considera que la medición es fundamental en la gestión de calidad, si no se recogen datos no puede medirse un proceso y por ende este no se puede mejorar; para cualquier empresa sea cual sea su naturaleza, es primordial recolectar la información necesaria que pueda determinar la futura toma de decisiones, así como en cada uno de los aspectos que involucra la parte humana que intervienen en las mismas”.

### **Antecedentes De La GTH.**

La GTH es un proceso continuo, en donde las empresas altamente competitivas son conscientes que el éxito logrado lo impulsan el talento humano y las habilidades que éste posee.

### **Conceptos De Gestión De Talento Humano**

Según Méndez (2006), afirma que:

- “Es un conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerencias relacionadas con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño.

- Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.
- Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.
- Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados”.

Según Chiavenato (2005), “la GTH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (Empleados, Funcionarios, recursos humanos etc.) para alcanzar los objetivos organizaciones e individuales” (p8). Así mismo el autor también señala que “Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”(p15).

Los individuos que prestan sus servicios a cualquier organización ven en la remuneración además de la compensación por la elaboración de ciertas actividades, un medio para poder satisfacer sus necesidades, por ello para cada uno de los individuos que laboran en la Cooperativa de Transporte de Arjona- Bolívar “Cootransar”, poder recibir un salario justo por sus servicios es vital para el cumplimiento de cada una de sus labores dentro de su papel en la empresa mencionada, sumado a que entre más motivación en este caso que puede ser impulsado por la utilización del mismo mayor será el rendimiento de ellos.

Martha Alles (2005), “El talento son las habilidades que poseen una persona, sus destrezas, conocimientos, sus dones innatos, experiencia, inteligencia, iniciativa y carácter”.

### **Módulos que debe contener la evaluación de la GTH.**

Con base a esto la organización objeto de estudio puede establecer fortalezas y debilidades del personal para el futuro todo ello mediante el análisis y comparación de preguntas y respuestas, por otra parte esta técnica permite fomentar el crecimiento de las personas dentro de la empresa para futuros cargos de mayor relevancia, lo que conllevaría a una mayor lealtad así como a una disminución de costos por contratación de personal y por obvias razones de una mayor rentabilidad.

En un mundo y en un entorno tan competitivo sacar el máximo provecho a cada situación y a cada recurso que se posea pueden significar perder o ganar, es por ello sacar el mayor provecho en este caso al talento humano es más que vital para cualquiera de ellas, que permita de paso la obtención de buenos resultados al final del ejercicio; ante esta premisa prever y auditar el desempeño del área en mención, para el caso de la Cooperativa de Transportadores de Arjona determinará en gran manera el tipo de personas a contratar, perfil y demás características de los individuos, además de la evaluación del desempeño de cada uno de ellos, comparados con los lineamientos y procedimientos planteados que permita por tanto tomar mejores decisiones.

### **La Jerarquía de las necesidades**

También conocida como la pirámide de Maslow (1975), este decía que “estaba más preocupado en aprender sobre que hace feliz a las personas y lo que se puede hacer para

mejorarlo. Esta va desde las necesidades más básicas ubicadas en la base de la pirámide, hasta las más complejas en la parte más alta. Estas son las fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización”.

Según Pisco (1999), afirma que “un trabajador feliz es una persona productiva, desde este punto de vista cualquier persona que pueda satisfacer sus necesidades será un punto generador de valor; para la cooperativa objeto de estudio poder convertirse en generador de crecimiento y bienestar a nivel laboral y personal es sin duda alguna el arma de doble filo más significativa en cuanto a productividad y a satisfacción personal de cada uno de sus trabajador”.

**Grafico 1. Pirámide Maslow. Jerarquías de las Necesidades**



Fuente: Tomado de <http://es.wikipedia.org>

**Clima organizacional.**

Chiavenato (1983), afirma que “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades” (p147). En una organización dedicada al transporte de pasajeros el clima laboral puede tornarse un poco hostil debido a la naturaleza de la misma actividad, por ejemplo el descontento e insulto de los usuarios, modelos de movilización inadecuados, vías en mal estado, etc. Por ello es necesario que se lleven a cabo dentro de la organización, en este caso la empresa objeto de estudio actividades y estrategias que permitan minimizar este tipo de reacciones negativas a nivel laboral y de paso impulsen la motivación y por ende la productividad personal.

### **Enfoque Estructuralista: Teoría estructuralista.**

La empresa es la base de la sociedad es por ello que deben amoldarse de la mejor manera ante el entorno que las rodea, produciendo acciones cada vez más efectivas que les permita sacar el mayor provecho posible ante las diversas situaciones, además para cualquier organización es primordial amoldar la parte humana a la estructura de la empresa misma.

Desde hace mucho tiempo el gremio de transporte público de Colombia presenta diversas situaciones que evidencian un claro reflejo de deficiencias internas de la organización, además de numerosos y desagradables casos de atropello a los clientes.

## **Diseño metodológico**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

**INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.** Esta investigación presentará la situación de manera amplia y detallada sobre los aspectos que involucran la evaluación GTH de la Cooperativa de Transportadores de Arjona “Cootransar”. A la vez es exploratoria porque es el primer estudio realizado a nivel organizacional, para ello se llevará un estudio de campo en la organización, lo que quiere decir que es un trabajo de desarrollo ya que según la problemática en la que ha estado inmersa la ciudad, en los últimos tiempos se han desarrollado algunos trabajos de tipo periodístico y que de una u otra forma abordan el tema superficialmente, aunque no de forma profunda.

### **Método de Investigación.**

Esta se realizará utilizando el método como encuesta, y entrevista a la gerente de la organización, además, por la naturaleza de la investigación se hace necesario el uso del método analítico, con el fin de estudiar y evaluar el fenómeno en cada una de sus partes.

### **Recolección de información**

Fue necesario para la obtención de los datos que se utilicen las siguientes fuentes como lo es la Entrevista y la encuesta, con las cuales se tendrá una comunicación más directa con las personas involucradas que manera más fidedigna.

Según Corbetta (2007), Este opina que es “una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador pero tendrá un esquema flexible no estándar”.

### **Instrumentos utilizados**

El instrumento que será utilizado es la entrevista de forma estructurada, el cual se llevará a cabo mediante preguntas dirigidas previamente establecidas, que permita llevar a cabo la evaluación de los procesos objeto de estudio del área del talento humano.

- **Secundarias:** Consulta con fuentes para obtener información relacionadas al área de gestión humana, fuentes de información sobre ejemplos de empresas del área de Transporte Urbano, mejoramiento continuo a nivel empresarial en las empresas, normatividad y actualidad a nivel urbano sobre transporte de pasajeros.

## **Población y muestra**

### **Población**

Son la totalidad de las personas que laboran en la Cooperativa de Transportadores de Arjona “Cootransar”.

- Personal operativo: 96
- Personal administrativo: 15

### **Muestra.**

La muestra fue elegida de manera intencional, ya que no se trabaja con un grupo de empresas sino con una empresa en particular, por esto se tomará como muestra a todas las

personas que laboran en la Cooperativa de Transportadores de Arjona “Cootransar”, es decir 111 personas en total.

### **TIPOS DE DATOS.**

Los que se manejaran durante el estudio son primarios ya que se obtendrán directamente de las personas pertenecientes a la muestra.

### **RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Teniendo en cuenta que los datos a manejar son de tipo primario, se empleará la encuesta, dado que el número de personas de la muestra es considerable, además se llevará a cabo el método de la entrevista debido a que se consultarán individuos claves en la investigación.

## **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

### **RECURSOS.**

Para llevar a cabo la investigación se cuenta con un recurso humano calificado, por otro lado se poseen los medios tecnológicos apropiados para suplir los requerimientos que surjan a través del proceso, además de los medios económicos suficientes para el financiamiento del proyecto.

### **PRESUPUESTO.**

**Tabla 1. Presupuesto**

<b>GASTOS</b>	<b>VALOR ESTIMADO</b>
<b>Papelería</b>	<b>\$50.000</b>

<b>Transporte</b>	<b>\$150.000</b>
<b>Impresión</b>	<b>\$60.000</b>
<b>Equipo de computación e internet</b>	<b>\$110.000</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>\$50.000</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>\$420.000</b>

**Fuente: Elaborado por autor con base en resultados**

## **CRONOGRAMA**

**Tabla 2. Cronograma**

Planeacion del proyecto-cronograma		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividad	Subactividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Idea de investigacion	Idea de Investigacion																								
Diseño de anteproyecto	Planteamiento del problema																								
	Objetivos y justificacion																								
	Marco de referencia																								
	Diseño metodologico																								
	Aspectos administrativos																								
	Entrega anteproyecto																								
Trabajo de campo	Diseño de instrumento-Encuesta																								
	Diseño de Instrumento-Analisis documental																								
	Aplicación de instrumento																								
Analisis de datos	Tabulacion de datos																								
	Interpretacion de datos																								
Elaboracion de capitulos	Redaccion de diagnostico																								
	Redaccion de recomendaciones																								
	Redaccion de conclusiones																								
	Entrega de informe final																								

**Fuente: Elaborado por autor**

### **Análisis de resultados**

Los resultados corresponden al análisis de la información veraz sistematizada a través de estándares requeridos para la evaluación de la GTH de la empresa, esto para establecer posibles falencias las cuales permitan proponer las estrategias para el mejoramiento de esta área dentro de la empresa objeto de estudio, para ello se analizaran diferentes variables.

Para el estudio, al ser este aplicado a una empresa en particular, Cooperativa de Transportadores de Arjona “Cootransar”, se hizo necesario tener en cuenta los procesos y necesidades de esta organización; por esta razón la investigación se fundamenta en un trabajo de campo muy amplio con una duración de 2 meses aproximadamente, en el cual se aplicaron, cuestionario y la entrevista, que condujeron a la recolección de información útil que permitieron describir y analizar las características de cada una de las variables influyentes en la investigación .

Para el inicio del proceso, en primera medida se llevó a cabo mediante la observación directa y entrevista, el cual fueron utilizados en la primera etapa del trabajo de campo, caracterizándose por visitas periódicas a las instalaciones de la empresa y entrevistas realizadas al gerente encargado y jefes de turno, con el fin de indagar y conocer más sobre la empresa en mención además de identificar aspectos esenciales a tener en cuenta para el desarrollo de la investigación, y de esta forma planear, organizar y ejecutar la segunda parte del trabajo de campo: diseño e implementación de cuestionarios.

En la segunda etapa se hizo pertinente el diseño de un cuestionario, guiado además por los objetivos planteados inicialmente para el desarrollo del trabajo.

Se estableció la escala de valoración cualitativa y cuantitativa. Esta escala de valoración cuantitativa es expresada en términos porcentuales y la cualitativa es expresada con unos valores. La escala de valoración quedó establecida de la siguiente manera:

**Tabla 3. Escala de valoración**

ESCALA DE VALORACION	
CUALITATIVA	CUANTITATIVA
Excelente	81%-100%
Muy bueno	61%-80%
Bueno	41%-60%
Regular	21%-40%
Malo	0%-20%

**Fuente: Diseñado por autor**

Para llevar a cabo el análisis de los ítems en los aspectos estudiados (variables) se tomara como medida un proceso de valoración de acuerdo a los resultados de las encuestas, todo ello mediante la conocida ley de mínimos y máximos. Para llevar a cabo el proceso final se ha de tomar el máximo valor porcentual menos el menor valor porcentual del ítem. Los resultados serán comparados mediante la tabla de valoración (cuadro anterior).

La fórmula se expresa a continuación:

Rango = Valor máximo – Valor Mínimo

De manera posterior se llevara a cabo la evaluación de las variables de forma particular, todo esto mediante la utilización de la media aritmética que permita establecer la tendencia tanto cualitativa y cuantitativamente del aspecto estudiado.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\text{Media} = \Sigma \text{Rangos} / \text{Número de Ítems}$$

Finalmente se realizará la evaluación de todas las variables, con el fin de determinar la posición final en la que se encuentra la empresa respecto a cada de estas. Para el desarrollo de este paso, se utilizará una fórmula de la media total, y así determinar de manera general el valor cuantitativo y cualitativo de todas las variables estudiadas.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\text{Media Total} = \Sigma \text{Media de cada Variable} / \text{Número de Variables}$$

Como procesos finales apoyados en argumentos teóricos y bases sustentables de soporte, todo ello con el fin de arrojar resultados de alta confiabilidad para la empresa objeto de estudio, se procede a realizar su interpretación y análisis.

## Cuestionario aplicado

ENCUESTA PARA LA EVALUAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE ARJONA "COOTRANSAR"			
Características Sociodemograficas			
<b>1. Cual es u nivel jerarquico en la empresa?</b>		<b>6. Edad</b>	
Gerencial		De 18 a 25 años	
Administrativo		De 26 a 35 años	
Operativo		De 36 a 45 años	
		Mas de 45 años	
<b>2. Tiempo laborado en la empresa?</b>		<b>7. Estrato</b>	
Menos de 1 año		1	
De 1 a 2 años		2	
De 3 a 4 años		3	
Mas de 5 años		4	
<b>3. Genero</b>		5	
Masculino		6	
Femenino		<b>8. Nivel de formacion</b>	
<b>4. Cargo en la empresa?</b>		Bachiller	
Gerente		Tecnico	
Director operativo		Tecnologo	
Tesorero		Profesional	
Auxiliar administrativo		Postgrado	
Auxiliar contable		Otro	
Secretaria		<b>9. Total de ingresos</b>	
Despachador		Menos de 1 salario mínimo	
Recaudador		Entre 1 y 2 salarios minimos	
Vigilante		Entre 2 y 3 salarios minimos	
Surtidor de combustible		Entre 3 y 4 salarios minimos	
Servicios generales			
Conductor			
Ayudante			
<b>5. Estado civil</b>			
Soltero(a)			
Casado(a)			
Union libre			
Viudo(a)			
Divorciado(a)			

<p>En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relacion a su percepcion sobre diversos aspectos de la institucion, marcando con una X en la respuesta que considere mas acertada. Asegurese de responder todas las preguntas. Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en la columna de la derecha.</p>	M u y  e n  d e s a c u e r d o	E n  d e s a c u e r d o	E n  a c u e r d o	M u y  d e  a c u e r d o
<b>Reclutamiento y selección</b>				
10. Se entero de la vacante por uno de estos medios: anuncio, recomendación, bolsa de empleo?				
11. Fue entrevistado para se contratado por la empresa?				
12. La persona que lo entrevisto es del area de recursos humanos?				
13. Se le practicó alguna prueba psicometrica para darle el empleo?				
14. Comparte usted aceptacion en la forma como la empresa escoge los candidatos para cada uno de los puestos de trabajo?				
<b>Aplicación de personas</b>				
15. A las personas recién incorporada se les provee de una buena induccion para la ejecucion de sus labores?				
16. Considera que la asignacion de los puestos de trabajo se hace mediante el perfil de los trabajadores?				
17. Para la empresa es importante presentar los nuevos compañeros de trabajo?				
18. Considera que conocer las politicas de la empresa es importante para incrementar la eficiencia?				
19. Considera relevante el entrenamiento en cada una de las areas con cada uno de sus compañeros de area?				
20. Conoce como se lleva a cabo la evaluacion de desempeño de su area de trabajo?				
21. La evaluacion de desempeño es llevada a cabo por su jefe inmediato?				

	M u y  e n  d e s a c u e r d o	E n  d e s a c u e r d o	E n  a c u e r d o	M u y  d e a c u e r d o
<b>Compensacion de personas</b>				
22. Recibe usted compensacion por cumplimiento de las metas en su area de trabajo?				
23. Los incentivos que brinda la empresa motivan el desempeño laboral de los trabajadores?				
24. El salario que recibe esta acorde con las tareas realizadas?				
25. Las tareas ejecutadas en horas extras son remuneradas?				
26. Considera usted que el salario es un factor determinante en la productividad?				
27. Considera que debe recibir siempre como incentivo uno de tipo economico?				
28. La empresa aprueba creditos a los empleados cda vez que lo necesite?				
<b>Desarrollo de personas</b>				
29. Las capacitaciones en compañía se llevan a cabo de manera recurrente?				
30. Mediante capacitaciones de servicio al cliente puedo mejorar el servicio a las usuarios?				
31. El crecimiento persanal y profesional de los trabajadores se tiene en cuenta para escalar posiciones en la compañía?				
32. Considera usted que la politica de promocion y ascenso de su empresa es la mas adecuada?				
33. Las capacitaciones que ha recibido han sido efectivas para desempeñar mejor su trabajo?				

	M u y  e n  d e s a c u e r d o	E n  d e s a c u e r d o	E n  a c u e r d o	M u y  d e a c u e r d o
<b>Mantenimiento de personas</b>				
34. Se respetan los derechos y cualquier manifestacion de descontento por parte de los trabajadores mediante asociaciones sindicales?				
35. Las instalaciones poseen condiciones que pretenden mantener la salud de los trabajadores?				
36. Prevalece en la compañía ante todo el buen trato sobre las personas?				
37. Alguna vez me he sentido agredido tanto fisica como emocionalmente por mis superiores?				
38. Existe trato igualitario por parte de los superiores hacia los trabajadores				
39. Considera usted que su ambiente laboral es totalmente optimo?				
40. Existen normas y procedimientos en la empresa para proteger su integridad fisica y mentalmente?				
<b>Monitoreo de personas</b>				
41. La empresa cuenta con algun programa informatico donde usted pueda consultar las dudas sobre su trabajo?				
42. Cuando usted requiere de una solucion o de resolver alguna duda, se le brinda la ayuda adecuada?				
43. Considera que debe haber herramientas que permitan mejorar el desempeño de su trabajo?				
44. Recurre a su jefe cuando tiene alguna duda o inquietud?				

## **Interpretación y análisis**

Las siguientes graficas representan los porcentajes de valoración a los interrogantes aplicados a la muestra poblacional.

### **CARACTERIZACION DE LA COMPAÑÍA**

Para adquirir la información siguiente respecto a la empresa objeto de estudio, se realizaron varias visitas concertadas con el fin de detallar varios aspectos, así como en la realización de las encuestas y entrevistas que permitieron obtener una información detallada y fidedigna de la compañía.

#### **Reseña histórica**

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE ARJONA. Es una compañía con sede en Arjona (Bolívar) más exactamente en el barrio la cruz Cra. 41 Calle 38-146 con NIT 890.481 284-7 y Personería jurídica N° 0864/16 de mayo de 1985. Esta es reconocida por la prestación de servicios de transporte intermunicipal entre Arjona y Cartagena.

#### **Misión**

Ofrecerles a nuestros usuarios la seguridad de llegar justo a tiempo, sano y salvo a su destino viajando en los más confortables buses, disfrutando de un ambiente cómodo, limpio y seguro. Acompañado con la mejor y más respetuosa atención de nuestros conductores.

## **Visión**

Queremos ser la primera empresa de transporte de pasajeros por carretera, en la cual los usuarios se sientan lo más parecido a viajar en un vehículo particular, llegar a ser reconocida como la empresa de la imagen perfecta en cumplimiento, rapidez, seguridad y comodidad, en el transporte intermunicipal de pasajeros.

## **Política de calidad**

“COOTRANSAR” tiene como política de calidad, optimizar el servicio de transporte de pasajeros por carretera con el recurso humano adecuado, para garantizar la puntualidad en la prestación del servicio.

## **Objetivos**

- Mantener a nuestros clientes satisfechos con nuestro servicio.
- Disponer de una infraestructura adecuada tanto en equipos de transporte como en instalaciones.
- Que el personal esté motivado en su trabajo y con proyección de permanecer en la empresa.
- Minimizar el impacto ambiental tanto en las instalaciones como en la ruta.
- Minimizar las lesiones y enfermedades, tanto del personal como aquellas que se puedan producir por nuestras actividades.

## DESCRIPCION SOCIODEMOGRÁFICA.

Para conocer las características sociodemográficas de las personas que trabajan en la empresa, se desarrolló una serie de cuestionamientos con el fin de recopilar la información deseada. A continuación se detalla cada uno de estos.

### Nivel jerárquico dentro de la organización.

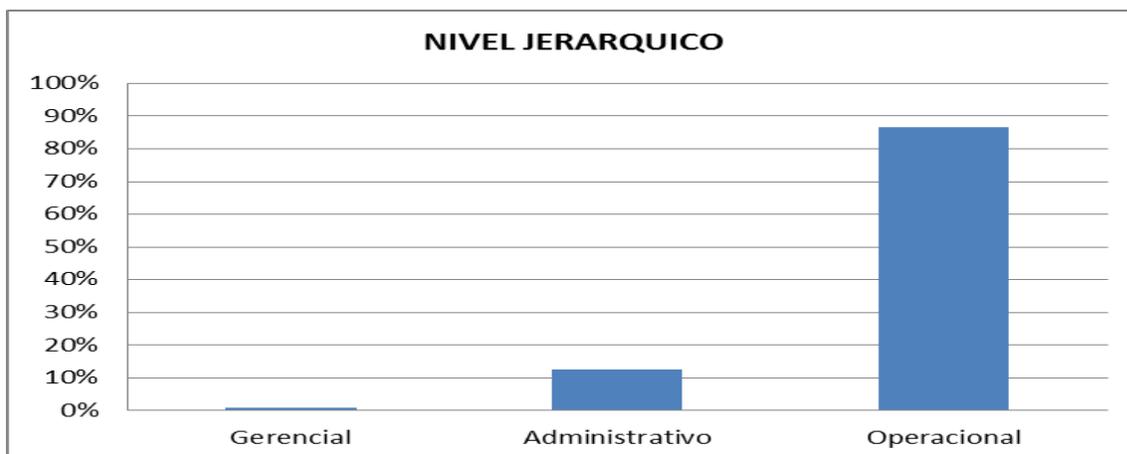
Los resultados de las encuestas muestran que, por nivel jerárquico la empresa se encuentra distribuido así:

**Tabla 4. Nivel jerárquico**

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Gerencial	1	0,90%
2	Administrativo	14	12,61%
3	Operacional	96	86,49%
	Total de frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por el autor**

Según los datos obtenidos, el 86,49% de los empleados pertenece a la parte operativa en la empresa, el 12,61% de las personas al nivel administrativo y el restante 0,90% al nivel gerencial.

**Grafico 2. Nivel Jerárquico**

**Fuente: Diseñado por el autor**

### **Tiempo laborado en la empresa.**

El segundo ítem, se refiere al tiempo laborado por las personas en la empresa. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 5. Tiempo laborado**

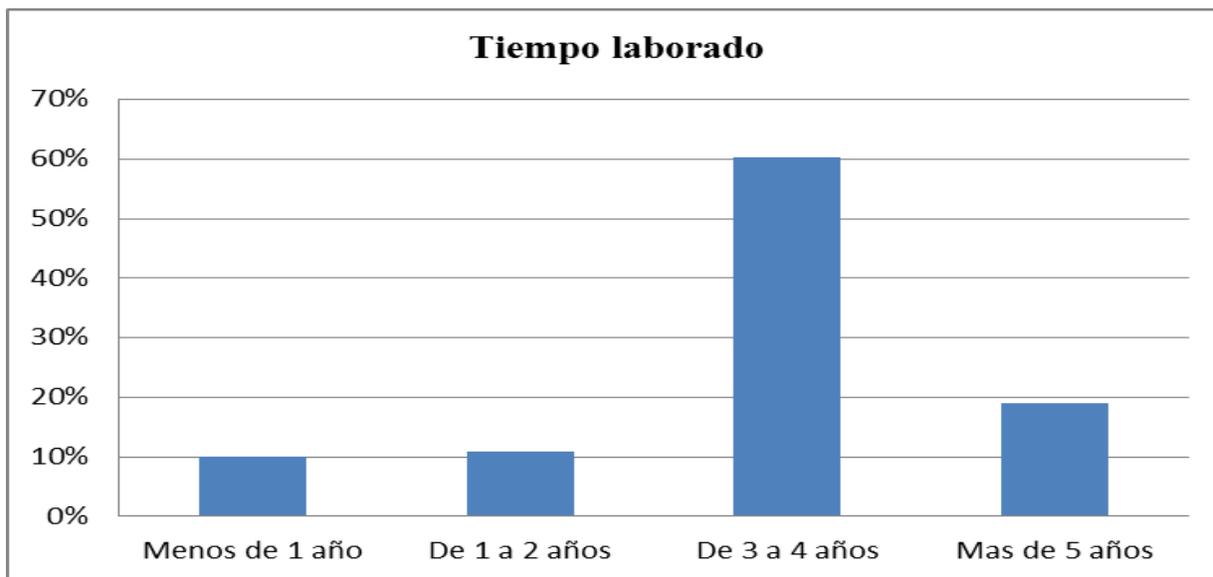
Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	%
1	Menos de 1 año	11	9,91
2	De 1 a 2 años	12	10,81
3	De 3 a 4 años	67	60,36
4	Más de 5 años	21	18,92
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por el autor con base a los resultados**

Muestran los resultados que el 18,92% de los trabajadores tiene más de 5 años de labores en la empresa, el 60,36% de 3 a 4 años de servicio y el restante del personal no más de 2 años de servicio, lo que significa que la mayor parte de los empleados se han

mantenido durante un gran tiempo en la compañía, es decir, tienen mucha experiencia, lo que indica un alto aprovechamiento de la empresa en lo que concierne a la operatividad y eficiencia organizacional.

**Grafico 3. Tiempo laborado en la empresa**



**Fuente: Diseñado por el autor.**

### Genero

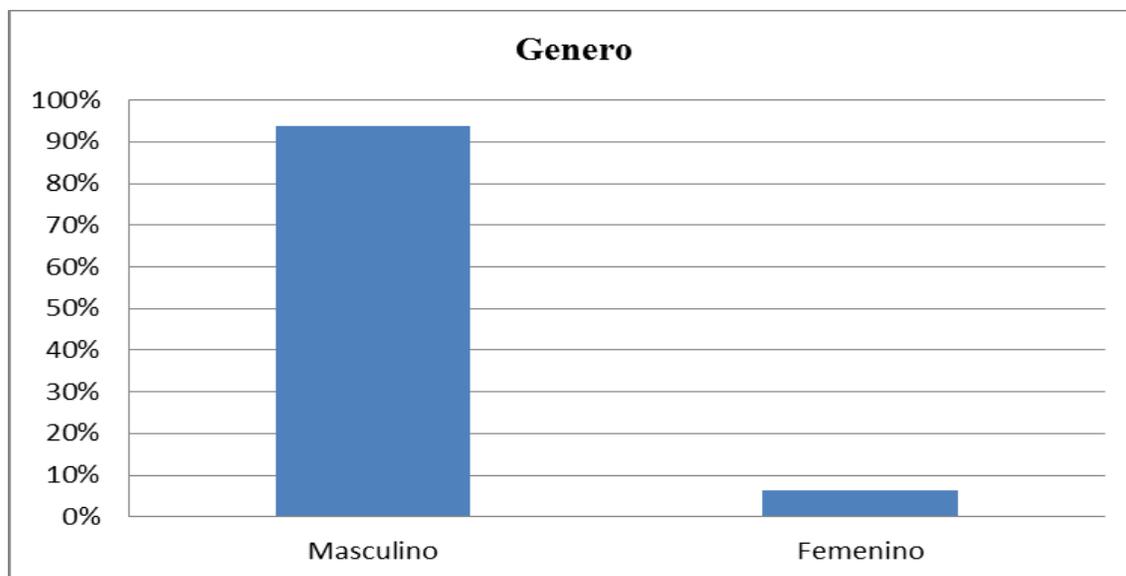
El tercer ítem se refiere, al porcentaje de personas según el género en la compañía. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 6. Genero**

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Masculino	104	93,69%
2	Femenino	7	6,31%
	Total Frecuencias	111	100%

Según los resultados, el 93,69% de las personas son hombres y el 6,31% mujeres, todo esto se da dado a que gran parte de las personas ejercen el cargo de conductores de los automotores adscritos a la compañía así como los controladores de rutas y solo un pequeño segmento a las labores de oficina, entre ellas la gerente contratada por parte de la compañía.

**Grafico 4. Genero**



**Fuente: Elaborado por autor con base a resultados**

#### **Cargo en la empresa**

El ítem 4 se refiere a los cargos que ocupan las personas en la empresa. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 7. Cargo en la empresa**

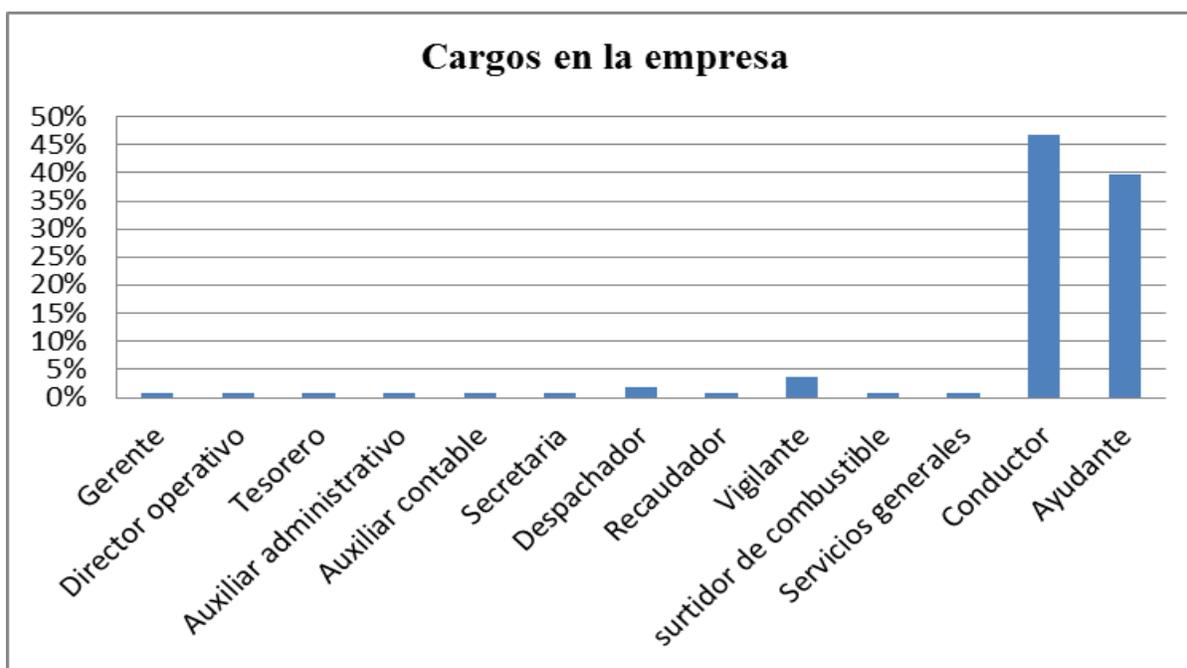
Código	Significado(respuestas múltiples)	Frecuencia	%
1	Gerente	1	0,90%
2	Director operativo	1	0,90%
3	Tesorero	1	0,90%
4	Auxiliar administrativo	1	0,90%
5	Auxiliar contable	1	0,90%

6	Secretaria	1	0,90%
7	Despachador	2	1,80%
8	Recaudador	1	0,90%
9	Vigilante	4	3,60%
10	Surtidor de combustible	1	0,90%
11	Servicios generales	1	0,90%
12	Conductor	52	46,85%
13	Ayudante	44	39,64%
	Total frecuencia	111	100%

**Fuente: Diseñado por el autor**

Según los resultados, el 86,49% de las personas son conductores y ayudantes, el 13,51% restante ejercen los cargos administrativos y de oficina.

**Grafico 5. Cargos en la empresa**



**Fuente: Diseñado por el autor con base a los resultados**

## Estado Civil

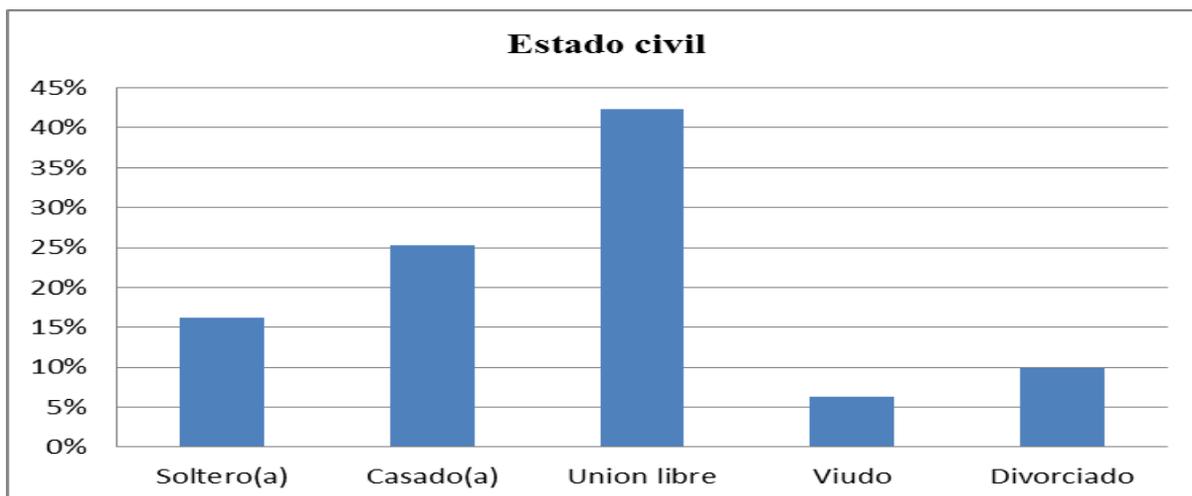
El ítem 5 se refiere al estado civil de las persona. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 8. Estado civil**

Código	Significado(Respuesta múltiple)	Frecuencia	%
1	Soltero(a)	18	16,22%
2	Casado(a)	28	25,23%
3	Unión libre	47	42,34%
4	Viudo(a)	7	6,31%
5	Divorciado(a)	11	9,91%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por el autor con base en resultados**

Según la encuesta, el 16,22% de las personas son solteras, el 25,23% son casados, el 42,43% viven en unión libre, el 6,31% enviudo y el 9,91% se divorció. De acuerdo a los datos solo un grupo de personas muy reducidos son solteras y el restante de las personas comprometidas o que alguna vez lo fueron. Dado que la mayoría de los encuestados son personas de familia, se puede decir que es de mucho beneficio para la compañía, ya que estas son más comprometidas que aquella que no lo que aún no han formalizado hogar alguno.

**Grafico 6. Estado civil**

**Fuente:** Diseñado por el autor con base a los resultados

### Edad

El ítem 6 se refiere a la variable edad y como está distribuida. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 9. Edad**

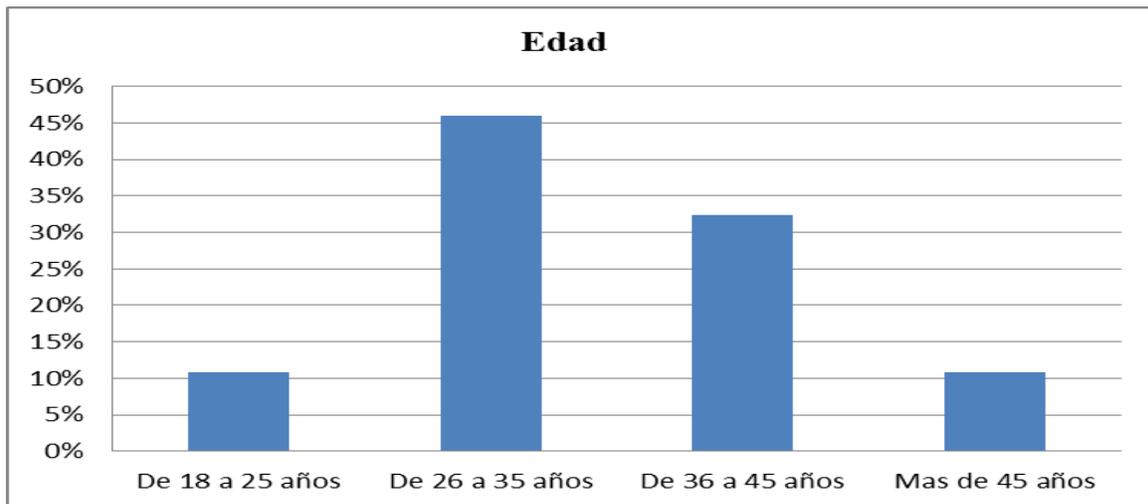
Código	Significado(respuestas múltiples)	Frecuencia	%
1	De 18 a 25 años	12	10,81%
2	De 26 a 35 años	51	45,95%
3	De 36 a 45 años	36	32,43%
4	Más de 45 años	12	10,81%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente:** Diseñado por el autor

111 personas encuestadas hay un 10,81% con edades entre 18 y 25, el 45,95% entre 26 a 35, un 32,43% y entre 36 a 45 años y solo un 10,81% con más de 45 años de edad. Dado estas estos resultados se puede inferir que entre los 26 a 45 años de edad esta la mayor

proporción de los empleados de la empresa, lo que demuestra la gran experiencia que posee este segmento de personas. Por otro lado, según estudios realizados por Céspedes (2014), afirma que “los jóvenes con menos de 24 años, son el grupo que se ve envuelto en el mayor porcentaje de accidentes de tránsito” (p18).

**Grafico 7. Edad**



**Fuente: Diseñado por los autores con base en resultados**

### **Estrato**

El ítem 7 se refiere al estrato al que corresponden. Los siguientes son los resultados.

**Tabla 10. Estrato**

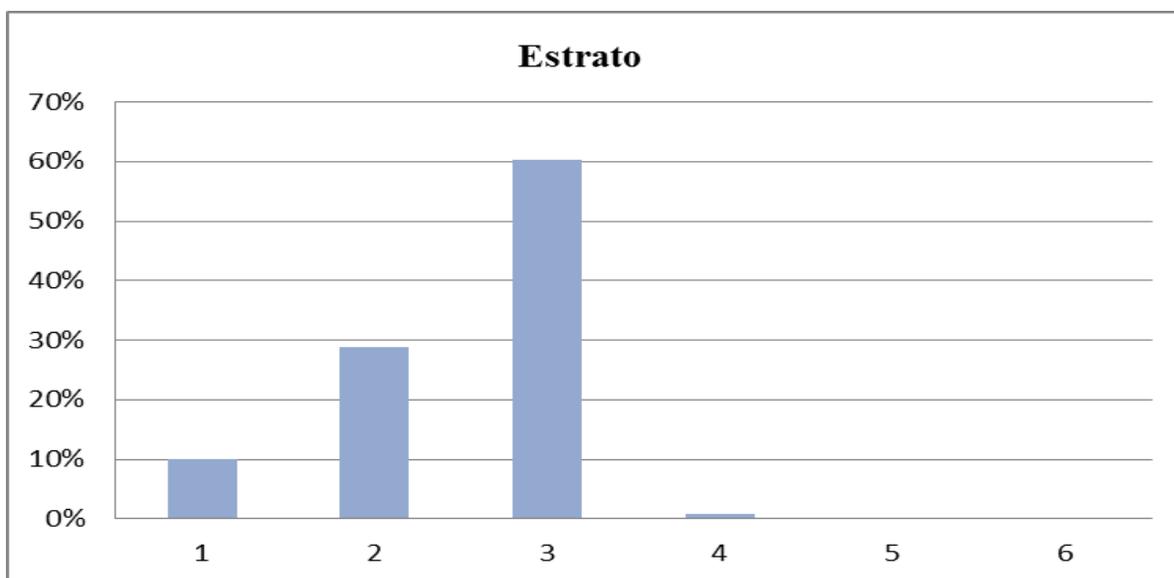
Código	Significado(respuestas múltiples)	Frecuencia	%
1	1	11	9,91%
2	2	32	28,83%
3	3	67	60,36%
4	4	1	0,90%
5	5	0	0,00%

6	6	0	0,00%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por el autor con base en resultados**

Según los resultados, el 9,91% de los encuestados pertenecen al estrato 1, el 28,83% son de estrato 2, el 60,36% estrato 3, el 0,90% estrato 4, el 1,19% y un 0% pertenece al estrato 5 y 6; se puede concluir que el mayor porcentaje de los trabajadores son de nivel medio.

**Grafico 8. Estrato**



**Fuente: Diseñado por el autor con base en resultados**

### **Nivel de formación**

El ítem 8 se refiere al nivel de formación de cada una de las personas.

**Tabla 11. Nivel de formación**

Código	Significado(respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Bachiller	98	88,29%
2	Técnico	5	4,50%
3	Tecnólogo	3	2,70%
4	Profesional	4	3,60%
5	Postgrado	1	0,90%
6	Otro	0	0,00%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por el autor con base en resultados**

Según los datos anteriores, el 88,29 % de los encuestados son bachilleres o no lo culminaron, el 4.50% son técnicos, el 2,70% son tecnólogos, el 3,60% son profesionales y el 0,90% tienen un postgrado; según las cifras anteriores se puede deducir que el nivel de estudio de las personas en su gran mayoría es muy bajo, sobre todo el de los conductores ya que una mayor competencia de estos beneficiaría a la compañía y le daría a estos mayores probabilidades de crecimiento personal dentro la empresa, además de consolidar aspectos sobre servicio al cliente, resolución de conflictos, normatividad de tránsito, reglamentación vehicular entre otros aspectos.

**Grafico 9. Nivel de formación**

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

### Total ingresos

El ítem 9 se refiere al total de ingresos por personas. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 11. Ingresos**

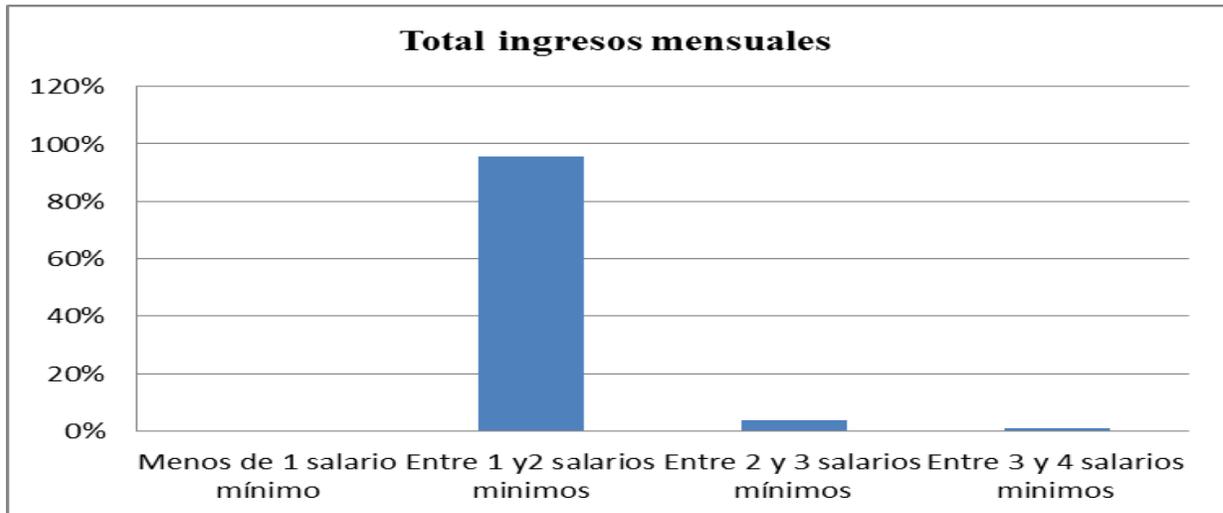
Código	Significado(respuestas múltiple)	Frecuencia	%
1	Menos de 1 SMLV	0	0,00%
2	1 a 2 SMLV	106	95,50%
3	2 a 3 SMLV	4	3,60%
4	3 a 4 SMLV	1	0,90%
	Total de frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado pro autor con base en resultados**

Según los resultados, el 95,50% de las personas devengan 1 a 2 SMLV, el 3,60% entre 2 a 3 SMLV, y solo el 0,90% devengan 3 a 4 SMLV. Dado los resultados que las personas que laboran en la empresa tienen ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos, lo que significa que

ningún trabajador de la compañía obtiene ingresos por debajo de la cantidad establecida por la ley, ósea \$781.242 Pesos.

**Grafico 10. Total de ingresos mensuales**



**Fuente:** Diseñado por el autor con base a resultados

## **ANALISIS DE LA VARIABLE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

El área de talento en las empresas es un pilar importante, por esto reclutar y seleccionar su personal más idóneo para cada una de estas, ante esto se cree que sin el personal idóneo para las diferentes áreas de la empresa, sería utópico que esto pueda alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

**Tabla 12. Aspectos evaluados en la variable de reclutamiento y selección**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	¿Se enteró de la vacante por uno de los medios siguientes: Anuncio,

	recomendación, bolsa de empleo?
2	¿Fue entrevistado para ser contratado por la empresa?
3	¿La persona que lo entrevisto es del área de Recursos Humanos?
4	¿Se le practico alguna prueba psicotécnica para darle el empleo?
5	¿Comparte usted aceptación en la forma como la empresa escoge los candidatos para cada uno de los puestos de trabajo?

**Fuente: Diseñado por el autor**

Chiavenato (1999), afirma que la selección del personal es "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización" (p45).

Según Chiavenato (2009), afirma que "la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionado con dos aspectos claves: el reclutamiento y la selección del personal".

**¿Se enteró sobre la vacante por uno de los medios siguientes: Anuncio, recomendación, bolsa de empleo?**

**Tabla 13. Conocimiento de vacantes**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencia	%
1	Muy en desacuerdo	0	0,00%
2	En acuerdo	0	0,00%
3	En acuerdo	26	23,42%
4	Muy de acuerdo	85	76,58%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por el autor con base a los resultados**

Teniendo en cuenta los datos arrojados por la encuestas realizadas al personal de la Cooperativa de Transportadores de Arjona para el ítem 1, el 100% de la población encuestada afirman que ingresaron a sus puestos de trabajo mediante: Anuncio, recomendaciones y bolsa de empleo, este porcentaje se encuentra conformado de la siguiente manera, un 76,58% afirma que está muy de acuerdo con el método como fueron contratados para sus puestos de trabajo. El 23,42% de la muestra restante dice que está de acuerdo con la forma como fueron contactados para ingresar a laborar.

De acuerdo con lo anterior, es de gran relevancia destacar que las personas fueron contactadas mediante un método de escogencia de los candidatos, lo que es positivo para la empresa, ya que se permite ahorrar costos en cuanto a búsqueda de personal idóneo; no obstante no se debe olvidar los procedimientos recomendados sobre el tema, ya que podría

estar incurriendo en errores en la escogencia de los perfiles idóneos para los puestos de trabajo, lo que sería contraproducente a la organización y a la eficacia de esta.

El ítem 2 se refiere a la entrevista antes de la contratación del personal, que según algunos autores como Sampieri (1998), “se trata de un dialogo entre el entrevistado y el entrevistador, para poder recolectar información a preguntas más directas” (p.235).

### ¿Fue entrevistado para ser contratado por la empresa?

**Tabla 14. Entrevista**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	84	75,68%
2	En desacuerdo	19	17,12%
3	En acuerdo	3	2,70%
4	Muy de acuerdo	5	4,50%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor**

Se puede ver que 7,2% de los encuestados dicen que fueron entrevistados antes de ser escogidos para sus puestos de trabajos. Por otra parte el 92,8% afirman que no fueron entrevistados antes de ser escogidos para sus empleos, cifra que evidencia las falencias en las políticas de selección y contratación de personal, dado que en la entrevista se puede descubrir posibles fortalezas y falencias de los candidatos.

### ¿La persona que lo entrevistó es del área de Recursos Humanos?

El ítem 3, está ligado al anterior y en este caso se refiere a si fue entrevista por una persona del área de Recursos Humanos.

**Tabla 15. Entrevistado por recursos humanos**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	101	90,99%
2	En desacuerdo	10	9,01%
3	En acuerdo	0	0,00%
4	Muy de acuerdo	0	0,00%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor**

Se refleja que un del 100%, las personas no fueron entrevistadas por un trabajador del área de recursos humanos, de estos un 90,99% afirman que están totalmente en desacuerdo en que fueron entrevistados por dicha persona y un 9,01% se encuentra en desacuerdo, los datos anteriores refleja que la Cooperativa de transportadores de Arjona, no cuenta con personal dispuesto para el área en mención y mucho menos con un departamento de Talento Humano.

El ítem 4, se refiere a si se practicó alguna prueba psicotécnica a los aspirantes, Según estudio realizados por Hernández y Madrid (2011), demostraron que “Existe cierto perfil

neuropsicológico en los conductores de transporte público, los cuales se relacionan con que alto grado de accidentalidad” (p9).

**¿Se le practico alguna prueba psicotécnica de selección?**

**Tabla 16. Prueba Psicotécnica**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	89	80,18%
2	En desacuerdo	22	19,82%
3	En acuerdo	0	0,00%
4	Muy de acuerdo	0	0,00%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor.**

El 100% de los encuestados negó haber realizado alguna prueba psicotécnica de selección para ingresar a la Cooperativa de Transportadores de Arjona, cuestión que evidencia las falencias en los métodos de selección de personal dado a que este tipo de pruebas son llevadas a cabo en la mayoría de la empresas en la actualidad, sin importar lo importante que son para justificar el personal con mayor idoneidad sobre todo en empresas en las que se transportan vidas humanas.

El 5 ítem se refiere, a si está de acuerdo en la forma como la empresa escoge los candidatos para cada uno de los puestos de trabajo. Los resultados fueron los siguientes:

**¿Comparte usted aceptación en la forma como la empresa escoge los candidatos para cada uno de los puestos de trabajo?**

**Tabla 17. Aceptación de la escogencia de candidatos**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	8	7,21%
2	En desacuerdo	13	11,71%
3	En acuerdo	44	39,64%
4	Muy de acuerdo	46	41,44%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor**

Un 81,08% de los encuestados está conforme en la forma como la empresa escoge los candidatos. Lo anterior demuestra que dada la rapidez y eliminación de tramitología al contactar los candidatos satisface a las personas ya que son tenidas en cuenta por encima de otros posibles rivales, aunque pueda significar un coste de oportunidad en cuanto a un mayor número de alternativa para los puestos de trabajo.

**Tabla 18. Resultados de la variable de Reclutamiento y selección**

ITEM	ASPEPCTO EVALUADO	OPINIONES DE LA RESPUESTA				CALIFICACION	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	Cualitativa	Cuantitativa
1	Se entero de la vacante por uno de los siguientes medios: anuncio, recomendación, bolsa de empleo	0,00%	0,00%	23,42%	76,58%	76,58%	Muy Bueno
2	Fue entrevistado para ser contratado por la empresa	75,68%	17,12%	2,70%	4,50%	2,70%	Malo
3	La persona que lo entrevisto es del area de Recursos Humanos	90,99%	9,01%	0,00%	0,00%	0,00%	Malo
4	Se le practicó alguna prueba psicotecnica para darle el empleo	80,18%	19,82%	0,00%	0,00%	0,00%	Malo
5	Comparte usted aceptación en la forma como la empresa escoge los candidatos para cada uno de los puestos de trabajo	7,21%	11,71%	39,64%	41,44%	41,44%	Bueno
<b>Media</b>						24,14%	Regular

**Fuente: Diseñado por el autor**

Se puede observar y analizar que la variable Reclutamiento y selección obtuvo resultados muy bajos. Esto se confirma en la calificación cuantitativa, con una media de 24,14% entre todos sus procesos, además en la escala cualitativa fue regular.

**Grafico 11. Reclutamiento y selección**



**Fuente: Diseñado por autor con base a los resultados**

Se observa que el ítem 1 obtuvo un resultado muy bueno, representado en un 76,58% que lo ubica dentro de un muy buen rango, lo que evidencia que la compañía objeto de estudio basa la búsqueda de candidatos mediante medios muy comunes a nivel empresarial.

Los ítem 2, 3 y 4 al 4,5%, 0,00% y 0,00% respectivamente, lo que deja ver aspectos bastante negativos, que además evidencia fallas internas en la organización respecto al área de talento humano y su rol en la contratación de personal; por ello se cree que se debe fortalecer los aspectos anteriores.

### **ANALISIS DE LA VARIABLE APLICACIÓN DE PERSONAS**

Según Chiavenato (2009), Define la aplicación de personas como “Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar

su desempeño. Incluyendo diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de los cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño” (p 13).

**Tabla 19. Aspectos a evaluar en la variable aplicación de personas**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	¿A las personas recién incorporadas se les provee de una buena inducción para la ejecución de sus labores?
2	¿Considera que la asignación de los puestos de trabajo se hace mediante el perfil de los trabajadores?
3	¿Para la empresa es importante presentar los nuevos compañeros de trabajo?
4	¿Considera que es importante conocer las políticas de la empresa para incrementar la eficiencia?
5	¿Considera relevante el entrenamiento en cada una de las áreas con cada uno de sus compañeros de área?
6	¿Conoce cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño?
7	¿Esta evaluación es realizada por su jefe inmediato?

**Fuente: Diseñado por el autor**

**¿A las personas recién incorporadas se les provee de una buena inducción para la ejecución de sus labores?**

**Tabla 20. Inducción para trabajar**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
--------	------------------------------------	-------------	---

1	Muy en desacuerdo	74	66,67%
2	En desacuerdo	24	21,62%
3	En acuerdo	13	11,71%
4	Muy de acuerdo	0	0,00%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor**

Para el ítem 1, el 88,29% de la población encuestadas afirman no haber tenido una buena inducción al ingresar a trabajar en la empresa, de estos un 66,67 % dice estar en total desacuerdo y un 21,62 % comenta estar en desacuerdo; por otra parte el 11,71% de los encuestados afirma estar de acuerdo con la inducción con la inducción que le realizaron.

Se puede inferir por los resultados obtenidos que la inducción para el ingreso del personal en la empresa no es tomada en cuenta, además de privar a los empleados de herramientas preventivas contra accidentes y bases para el cumplimiento de las tareas de la manera más eficiente.

**¿Considera que la asignación de los puestos de trabajo se hace mediante el perfil de los trabajadores?**

**Tabla 21. Puesto de trabajo y perfil**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	67	66,36%
2	En desacuerdo	22	19,82%

3	En acuerdo	10	9,01%
4	Muy de acuerdo	12	10,81%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por el autor con base a los resultados**

Según los resultados, el 86,18% de los encuestados opina que la selección de los empleados no se realiza mediante el perfil de los empleados, de estos un 66,36% afirma estar muy en desacuerdo y un 19,82% dice estar en desacuerdo; por otra parte el restante de los encuestados el 19,82% afirman estar de acuerdo, de estos un 9,01% dicen estar muy de acuerdo y el resto afirman, es decir, un 10,81 % estar de acuerdo.

Dado los resultados anteriores se puede deducir que aquellas personas que no están de acuerdo (96 personas) corresponden en su mayoría al número de empleados de la parte operacional de la empresa “conductores de rutas”, lo que evidencia un cierto inconformismo entre estos y su papel en la compañía más allá que estos en su mayoría posean un nivel medio de estudio.

### **¿Para la empresa es importante presentar los nuevos compañeros de trabajo?**

Este ítem se refiere a la importancia de presentar los nuevos compañeros de trabajo en la empresa. Los resultados fueron los siguientes.

**Tabla 22. Importancia de presentación de compañeros**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	43	38,74%

2	En desacuerdo	46	41,44%
3	En acuerdo	12	10,81%
4	Muy de acuerdo	10	9,01%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

Según los datos, el 80,18 % de las personas afirma que la para la compañía no es importante presentar los nuevos compañeros de trabajo; de estos el 38,74% dicen estar muy desacuerdo y el 41,44% afirma estar en desacuerdo; por otro lado solo el 19,82 % de los encuestados afirma estar conforme con esta afirmación, estando en muy acuerdo solo un 9,01% y de acuerdo un 10,81%.

Dado los resultados anteriores, según Chiavenato (2001), “Cuando una persona se integra a una nueva empresa, este entra en un proceso de adaptación y de socialización, y lo que se busca es que el nuevo empleado se ajuste rápidamente a la cultura de la organización con el fin de poder sacar lo mejor de cada persona en beneficio de esta” (p.589). Dado este concepto debería ser de mayor importancia para la Cooperativa de transporte de Arjona, la inclusión de este procedimiento dentro del proceso de inducción de los nuevos empleados, debido a que entre mayor sea el proceso de adaptación laboral de una persona más tardara en aportar toda su productividad a la compañía.

**¿Considera que es importante conocer las políticas de la empresa para incrementar la eficiencia?**

**Tabla 23. Política e incremento de la eficiencia**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	0	0,00%
2	En desacuerdo	0	0,00%
3	En acuerdo	58	52,25%
4	Muy de acuerdo	53	47,75%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

Según los resultados obtenidos, el 100% de los empleados afirma estar de acuerdo con la pregunta y es un factor indispensable para incrementar la productividad, de estas un 47,75% afirma estar en muy acuerdo y el otro 52,25% dice estar de acuerdo. Dado estos resultados y la importancia del reconocimiento por parte de los empleados de este factor, la compañía objeto de estudio debe hacer hincapié al menos en aquellas de mayor relevancia que permitan el flujo de información y procesos de manera rápida, ya que según la observación y visitas a las instalaciones no se detectó ningún espacio dedicado a la promulgación de estas , y a pesar que son reconocidas por el personal muy pocos son los que tienen completa información de estas, además de muchos de los procedimientos y los límites establecidos para ellos.

**¿Considera relevante el entrenamiento en cada una de las áreas con cada uno de sus compañeros de área?**

De acuerdo con la definición de Reyes (2000), “el entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da a los trabajadores, con el propósito de convertir sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio específico”. Se puede decir que es función de la empresa brindar este entrenamiento para que el empleado sea mas competitivo.

**Tabla 24. Relevancia del entrenamiento entre los empleados**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	0	0,00%
2	En desacuerdo	0	0,00%
3	En acuerdo	24	21,62%
4	Muy de acuerdo	87	78,38%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor**

El 100% de los encuestados afirman estar de acuerdo y consideran el entrenamiento como factor relevante en todas las áreas de la empresa, de estos un 78,38% están muy de acuerdo y un 21,62% dicen estar en acuerdo; dado estos resultados y los datos recogidos durante la entrevista a la gerente de la compañía, se puede deducir que la Cooperativa de Transporte de Arjona, ha dado gran valor a este tipo de procesos en pro de mejorar la eficiencia operacional de la compañía.

#### **¿Conoce cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño de su área de trabajo?**

Según García (2009), considera que “La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el

valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificado su aporte a ella”.

**Tabla 25. Conocimiento de la evaluación de desempeño**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	48	43,42%
2	En desacuerdo	45	40,54%
3	En acuerdo	10	9,01%
4	Muy de acuerdo	8	7,21%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Según los resultados, el 16,22% de los encuestados afirma conocer como son evaluados en su área de trabajo, por otra parte el 83,96% dice no conocer la forma como evalúan su desempeño. Lo anterior indica que la empresa objeto de estudio debe establecer estrategias de comunicación efectivas que permitan al empleado una retroalimentación constante de la medición de cada una de las actividades, todo ello con el fin de establecer lineamientos de eficiencia en cada una de las áreas de trabajo.

**¿La evaluación de desempeño es llevada a cabo por su jefe inmediato?**

**Tabla 26. Evaluación de desempeño por superiores**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
--------	------------------------------------	-------------	---

1	Muy en desacuerdo	83	74,77%
2	En desacuerdo	28	25,23%
3	En acuerdo	0	0,00%
4	Muy de acuerdo	0	0,00%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

El 100% de los encuestados afirman, que la evaluación de desempeño no es llevada a cabo por el jefe inmediato; dado estos valores se evidencia la implementación de una política de crecimiento personal y de mejoramiento continuo hacia los empleados, ya que lo ideal es que el proceso sea llevado de forma autónoma por cada persona.

**Tabla 27. Resultados de la variable aplicación de personas**

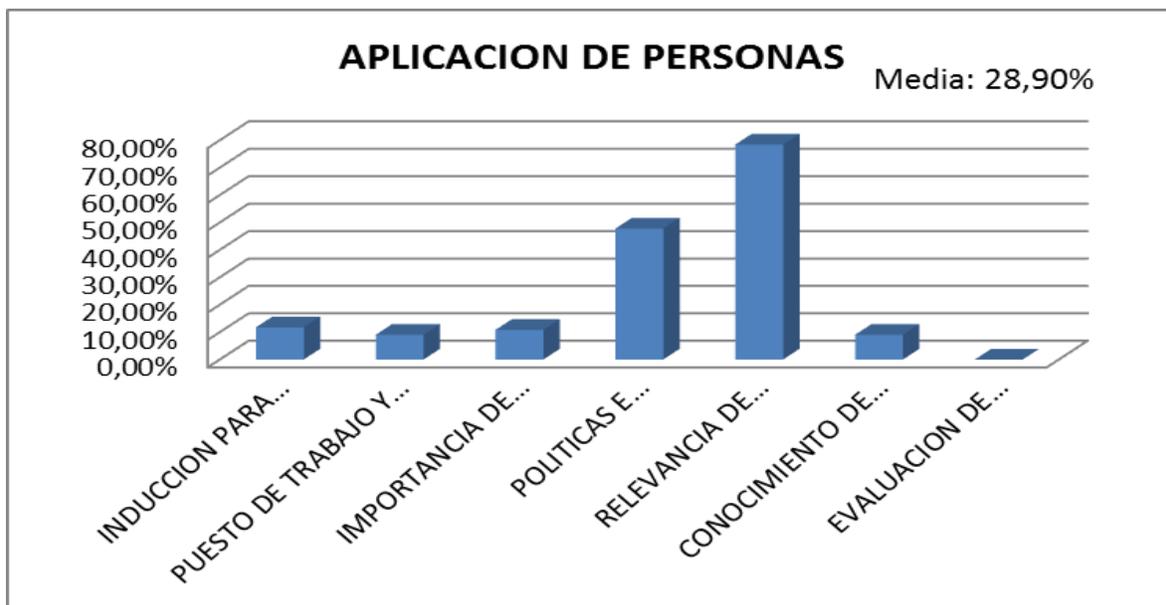
ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPINIONES DE LA RESPUESTA				CALIFICACION	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	Cualitativa	Cuantitativa
1	¿A las personas recién incorporadas se les provee de una buena inducción para la ejecución de sus labores?	66,67%	21,62%	11,74%	0,00%	11,71%	Malo
2	¿Considera que la asignación de los puestos de trabajo se hace mediante el perfil de los trabajadores?	66,36%	19,82%	9,01%	10,81%	9,01%	Malo
3	¿Para la empresa es importante presentar los nuevos compañeros de trabajo?	38,74%	41,44%	10,83%	9,01%	10,81%	Malo
4	¿Considera que es importante conocer las políticas de la empresa para incrementar la eficacia?	0,00%	0,00%	52,25%	47,75%	47,75%	Bueno
5	¿Considera relevante el entrenamiento en cada una de las áreas con cada uno de sus compañeros de área?	0,00%	0,00%	21,62%	78,38%	78,38%	Muy bueno
6	¿Conoce como se lleva a cabo la evaluación de desempeño?	43,42%	40,54%	9,01%	7,10%	9,01%	Malo
7	¿Esta evaluación es realizada por su jefe inmediato?	74,77%	25,23%	0,00%	0,00%	0,00%	Malo
<b>Media</b>						28,90%	Regular

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Se pueden evidenciar en la variable aplicación de personas, en los puntos número 1, 2, 3, 6 y 7 los resultados fueron significativamente bajos, lo que quiere decir que son puntos que deben ser abordados con mayor profundidad; lo anterior muestra que aspectos claves en la gestión del personal están siendo muy poco tenidos en cuenta, ya que se debe recordar que

las organizaciones son sistemas complejos donde cada parte posee cierta interdependencia de las demás, en otras palabras si un aspecto falla, el resultado final no será el más deseado.

**Grafico 12. Aplicación de personas**



**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

Es de resaltar que los puntos 4 y 5, obtuvieron una calificación alta valorada dentro del rango cualitativo de bueno y muy bueno; dado estos resultados, la compañía debe seguir consolidando cada una de las fortalezas que permitan establecer un punto base hacia la excelencia y por ende la eficiencia operacional.

### **ANALISIS DE LA VARIABLE COMPENSACION DE PERSONAS**

Como afirma Chiavenato (2007), “La interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad; las organizaciones remuneran, le dan seguridad y status a sus empleados; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas”.

Chiavenato (2007), destaca que “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluye remuneración, beneficios y servicios sociales” (p14).

Entonces se puede decir que esta constituye en elemento importante para motivar e incentivar a los empleados.

**Tabla 28. Aspectos a evaluar de la variable compensación de personas**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	¿Ha recibido compensación por el cumplimiento de las metas en su área de trabajo?
2	¿Los incentivos que brinda la empresa motivan el desempeño de los trabajadores?
3	¿El salario que recibe esta acorde con las tareas realizadas?
4	¿Las tareas ejecutadas en horas extras son remuneradas?
5	¿Considera usted que el salario es un factor determinante en la productividad?
6	¿Considera que debe recibir siempre como incentivo uno de tipo económico?
7	¿La empresa aprueba préstamos a sus empleados cada vez que lo necesiten?

**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

**¿Ha recibido compensación por el cumplimiento de las metas en su área de trabajo?**

Los resultados son los siguientes:

**Tabla 29. Compensación por metas de trabajo**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	49	44,14%
2	En desacuerdo	32	28,83%
3	En acuerdo	18	16,22%
4	Muy de acuerdo	12	10,81%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

Según los datos obtenidos el 27,03% de los encuestados afirman recibir algún tipo de compensación por el cumplimiento de las metas en su área de trabajo, de estos en 10,81% está muy de acuerdo y el 16,22% está en acuerdo; por otra parte el 72,97% afirma no estar conforme.

**¿Los incentivos que la empresa ofrece motivan el desempeño laboral de los trabajadores?**

Los resultados son los siguientes:

**Tabla 30. Incentivos en el desempeño laboral**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
--------	------------------------------------	-------------	---

1	Muy en desacuerdo	11	9,91%
2	En desacuerdo	2	1,80%
3	En acuerdo	11	9,91%
4	Muy de acuerdo	87	78,38%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Como se puede observar, la mayoría representada en un 88,29% responde estar de en acuerdo y muy en acuerdo con los incentivos que brinda la empresa (vacaciones, bonos, compensatorios, jornadas recreativas) son importantes para el desempeño laboral de los empleados.

Entiéndase por incentivos todos los beneficios otorgados a los empleados por su empleados ya sea monetario o de cualquier otra índole. Está dándonos respuesta a la variable inmediatamente anterior, donde queda demostrado que es necesario para un mejor funcionamiento empresarial, brindar alguna clase de incentivo a los trabajadores.

### **¿El salario que recibe esta acorde con las tareas realizadas?**

Este ítem trata de la percepción que tiene los trabajadores sobre el salario que devengan frente a las tareas ejecutadas.

**Tabla 31. Salario acorde a las tareas**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
--------	------------------------------------	-------------	---

1	Muy en desacuerdo	63	56,76%
2	En desacuerdo	6	5,41%
3	En acuerdo	42	37,84%
4	Muy de acuerdo	0	0,00%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por el autor**

Los empleados representados en un 62,17% afirman estar en total desacuerdo, con el hecho de no recibir un sueldo acorde con las tareas que realizan diariamente.

Con esta estadística podemos ver que la empresa, no está mostrando el “sentimiento de reciprocidad” mencionado en el texto anterior y sustentada en el libro de Chiavenato, ya que la población encuestada en su mayoría dice no recibir beneficios salariales acordes a las tareas que este realiza dentro de la empresa.

### **¿Las tareas ejecutadas en horas extras son remuneradas?**

Este ítem se refiere a la remuneración de las horas extras por parte del empleador.

**Tabla 32. Tareas en horas extras**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	93	83,78%

2	En desacuerdo	11	9,91%
3	En acuerdo	0	0,00%
4	Muy de acuerdo	7	6,31%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Elaborada por autor en base a resultados**

En este punto la respuesta negativa es concisa, ya que el 93,69% está en desacuerdo con la afirmación que las tareas ejecutadas en horas extras son remuneradas, mientras que solo el 6,31% está muy de acuerdo.

Mostrando la inconformidad de la mayoría de los empleados con respecto a la remuneración de sus horas extras. Según el texto de Chiavenato los trabajadores cooperan si se ven recompensados, cosa que acorde a la tabla es totalmente contradicha lo cual juega en contra de los intereses de la empresa ya que si existiera un equilibrio se garantizaría la supervivencia y su eficacia.

### **¿Considera usted que el salario es un factor determinante en la productividad?**

Este ítem se refiere a la importancia y la incidencia del salario en la productividad de los empleados. Los siguientes son los resultados.

**Tabla 33. Salario y su importancia en la productividad**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	0	0,00%
2	En desacuerdo	0	0,00%

3	En acuerdo	20	18,02%
4	Muy de acuerdo	91	81,98%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

En esta variable, de manera unánime, se demuestra de manera efectiva la importancia de la buena remuneración para con el trabajador, ya que el 100% de todos están totalmente de acuerdo en que el salario es un factor determinante en la productividad.

### **¿Considera que debe recibir siempre como incentivo uno de tipo económico?**

Este ítem se refiere a los incentivos de tipo económico que la compañía ofrece a los trabajadores como compensación. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 34. Incentivos económicos**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	5	4,50%
2	En desacuerdo	13	11,71%
3	En acuerdo	36	32,43%
4	Muy de acuerdo	57	51,35%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

Los encuestados representados en un 83,78% se mostró de acuerdo y muy en acuerdo, con un 32,43% y 51,35 % respectivamente, en cuanto a si consideran que debe recibir siempre un incentivo económico. Mientras que un 11,71% estuvo en desacuerdo y un 4,50% en muy desacuerdo.

Podemos ver que la mayoría de la persona que trabajan en la empresa preferirían ser incentivados económicamente, y solo una mínima parte piensa que sería mejor ser incentivados de alguna otra forma (vacaciones, bonos, compensatorios, jornadas recreativas).

### **¿La empresa aprueba préstamos a sus empleados cada vez que lo necesiten?**

**Tabla 35. Préstamos a los empleados**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	82	73,87%
2	En desacuerdo	21	18,92%
3	En acuerdo	0	0,00%
4	Muy de acuerdo	8	7,21%
	Total frecuencias	111	100%

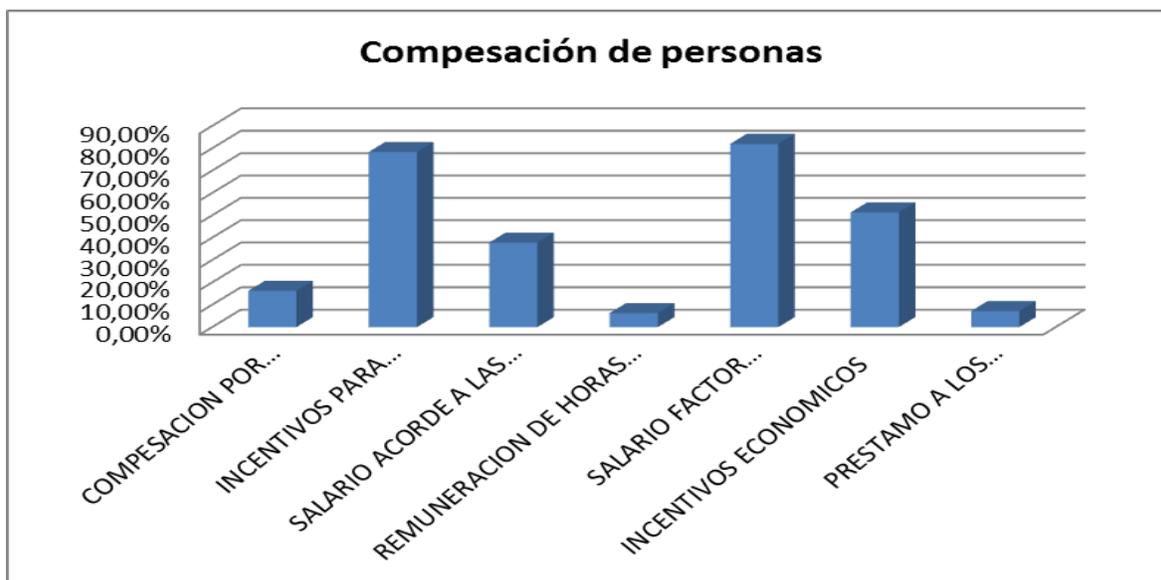
**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

El mayor número de empleados representados en un 92,79%, se mostraron en desacuerdo y muy en desacuerdo, con un 18,92% y 73,87% respectivamente, en cuanto a si reciben préstamo por parte de la compañía

**Tabla 36. Análisis de la variable compensación de personas**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPINIONES DE LA RESPUESTA				CALIFICACION	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	Cualitativa	Cuantitativa
1	¿Ha recibido compensación por el cumplimiento de las metas en su área de trabajo?	44,14%	28,83%	16,22%	10,81%	12,22%	Malo
2	¿Los incentivos que brinda la empresa motivan el desempeño laboral de los trabajadores?	9,91%	1,80%	9,91%	78,38%	78,38%	Muy bueno
3	¿El salario que recibe esta acorde con las tareas realizadas?	56,76%	5,41%	37,84%	0,00%	37,84%	Regular
4	¿Las tareas ejecutadas en horas extras son remuneradas?	83,78%	9,91%	0,00%	6,31%	6,31%	Malo
5	¿Considera usted que el salario es un factor determinante en la productividad?	0,00%	0,00%	18,02%	81,98%	81,98%	Excelente
6	¿Considera que debe recibir siempre como incentivo uno de tipo económico?	4,50%	11,71%	32,43%	51,35%	51,35%	Bueno
7	¿La empresa aprueba préstamos a sus empleados cada vez que lo necesitan?	73,87%	18,92%	0,00%	7,21%	7,21%	Malo
<b>Media</b>						39,89%	Regular

**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

**Grafico 13. Compensación de personas**

**Fuente: Diseñado por autor en base a resultados**

Con respecto a la calificación de la tabla de compensación de personas, podemos observar que la organización de manera cuantitativa lleva cabo la implementación de esta variable en un 39,89% y visto desde la perspectiva cualitativa se traduce en una calificación “regular” por lo que es necesario que la organización se preocupe más por compensar a los trabajadores, ya que esto repercute de manera directa en la realización de las labores y en la prestación de un mejor servicio.

### **ANALISIS DE LA VARIABLE DESARROLLO DE PERSONAS**

De acuerdo a Chiavenato (2009), el desarrollo de personas “ no es darle información para aprender nuevos conocimiento, habilidades y destrezas y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para aprender nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen”.

Las empresas cada día se dan cuenta al desarrollar a sus trabajadores, crece su nivel de competencia y su en esta medida sus capacidades.

Según Silíceo (2006), afirma que “la educación es la base del crecimiento y realización humana”.

**Tabla 37. Aspectos a evaluar de la variable desarrollo de personas**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	¿Las capacitaciones en la compañía se llevan a cabo de forma recurrente?
2	¿Mediante capacitaciones de servicio al cliente puedo mejorar el servicio a los usuarios?
3	¿Se tiene en cuenta para escalar posiciones en la compañía el desarrollo personal y profesional?
4	¿Cree que las políticas de ascensos y promociones en su empresa es adecuada?
5	¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido efectivas para mejorar su desempeño en su trabajo?

**Fuente: Elaborado por el autor**

**¿Las capacitaciones en la compañía se llevan a cabo de forma recurrente?**

Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 38. Recurrencia de las capacitaciones**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	3	2,70%
2	En desacuerdo	7	6,31%
3	En acuerdo	28	25,23%
4	Muy de acuerdo	73	65,77%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado pro autor con base en resultados**

El personal considera que hay una buena y recurrente capacitación para la mejorar sus actividades laborales, se puede observar que 91% de la población asegura estar en acuerdo y muy de acuerdo con la situación antes mencionada.

Esto muestra un aspecto que está siendo ejecutado bien en la empresa ya que además de generar un buen ambiente organizacional, genera satisfacción en el trabajador que se refleja en un buen servicio al cliente.

**¿Mediante capacitaciones de servicio al cliente puedo mejorar el servicio a los usuarios?**

**Tabla 39. Incidencia de las capacitaciones en el servicio al cliente**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	4	3,60%

2	En desacuerdo	8	7,21%
3	En acuerdo	16	14,41%
4	Muy de acuerdo	83	74,77%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor en base a resultados**

Con estos resultados podemos dar respuesta y complementar los antes mencionados en el pasado análisis, reafirmando por qué la capacitación del personal es necesaria.

Podemos inferir que el 89,18% de los encuestados están en acuerdo y muy de acuerdo con la afirmación.

**¿El crecimiento personal y profesional de los trabajadores se tiene en cuenta para escalar posiciones en la compañía?**

Los resultados son los siguientes:

**Tabla 40. Crecimiento personal y profesional**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	28	25,23%
2	En desacuerdo	75	67,57%
3	En acuerdo	8	7,21%
4	Muy de acuerdo	0	0,00%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

De acuerdo a los resultados, el 92,8% de la población encuestada afirma que no se tiene en cuenta el crecimiento personal ni el profesional para la escala de posiciones dentro de la organización.

Observamos que la política de promociones y ascensos dentro de la organización no es la más adecuada ya que como en la tabla pasada habíamos mencionado la principal idea de las capacitaciones es mejorar las habilidades del trabajador para que este pueda ampliar sus responsabilidades dentro de la organización y dados los resultados podemos afirmar que el crecimiento personal y profesional es poco tenido en cuenta en la empresa.

**¿Considera usted que la política de promociones y ascensos de su empresa es la más adecuada?**

Los resultados son los siguientes:

**Tabla 41. Políticas de promociones y ascenso**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	38	34,23%
2	En desacuerdo	57	51,35%
3	En acuerdo	10	9,01%
4	Muy de acuerdo	6	5,41%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultado**

Podemos analizar en este cuadro, la inconformidad que tiene los empleados en cuanto a la política de promociones y ascensos de la organización, ya que el 85,58% de los empleados considera que dicha política no es la más adecuada.

**¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido efectivas para mejorar su desempeño en su trabajo?**

Este ítem se refiere a la efectividad de las capacitaciones en el cumplimiento de las tareas.

**Tabla 42. Efectividad de las capacitaciones**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	2	1,80%
2	En desacuerdo	21	18,92%
3	En acuerdo	12	10,81%
4	Muy de acuerdo	76	68,47%
	Total frecuencias	111	100%

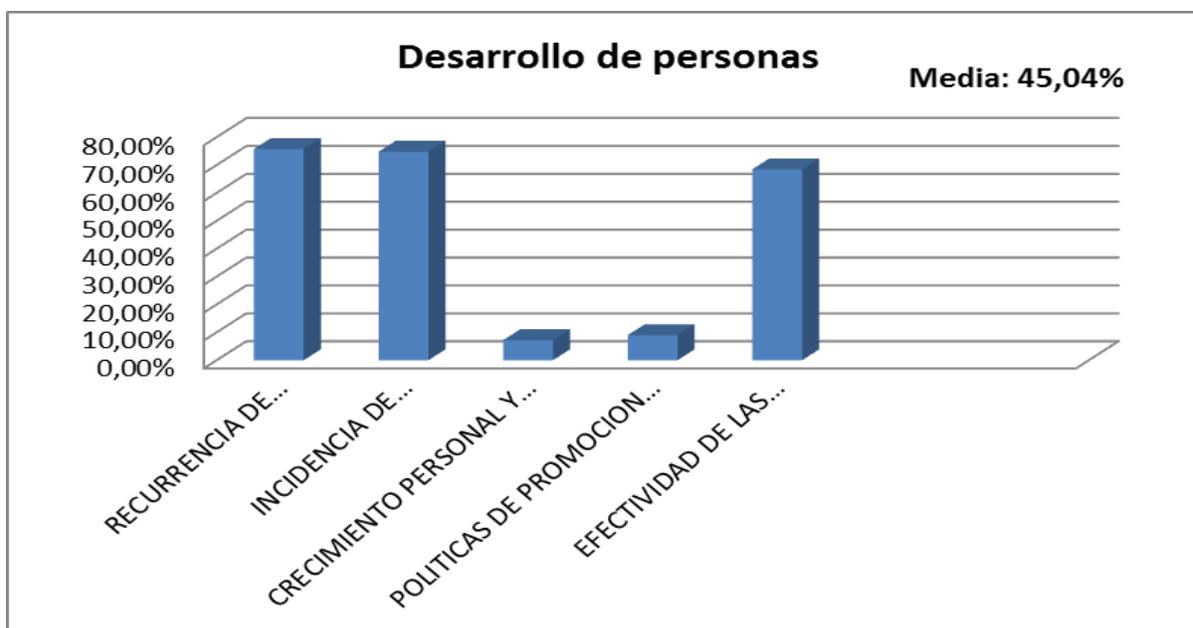
**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Los resultados indican que esta variable tiene una respuesta positiva en los trabajadores, ya que el porcentaje es alto en muy de acuerdo con 68,47% y en acuerdo con 10,81%.

**Tabla 43. Resultados de la variable desarrollo de personas**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPINIONES DE LA RESPUESTA				CALIFICACION	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	Cualitativa	Cuantitativa
1	¿La capacitaciones en la compañía se llevan a cabo de forma recurrente?	2,70%	6,31%	25,23%	65,77%	65,77%	Muy bueno
2	¿Mediante capacitaciones de servicio al cliente pudo mejorar el servicio a los usuarios?	3,60%	7,21%	14,41%	74,77%	74,77%	Muy bueno
3	¿Se tiene en cuenta para escalar posiciones en la compañía el desarrollo personal y profesional?	25,23%	67,57%	7,21%	0,00%	7,21%	Malo
4	¿Considera usted que la política de promoción y ascenso de su empresa es la mas adecuada?	34,23%	51,35%	9,01%	5,41%	9,01%	Malo
5	¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido efectivas para mejorar su desempeño en su trabajo?	1,80%	18,92%	10,81%	68,47%	68,47%	Muy bueno
Media						45,04%	Bueno

**Fuente:** Diseñado por autor con base a resultados

**Gráfico 14. Desarrollo de personas**

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Se puede inferir de acuerdo a la tabla anterior que se están llevando a cabo políticas que contribuyen con el crecimiento de las personas en la empresa, pero hay ciertos aspectos que se pueden mejorar dándoles un poco más de enfoque además las política de promociones y ascensos, todo ello ya que los trabajadores no se sienten conformes con estos dos aspectos y como consecuencias podría causar un detrimento en la mejora continua de la organización y una mala prestación del servicio para los clientes.

**ANALISIS DE LA VARIABLE MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

**Tabla 44. Aspectos evaluados de la variable mantenimiento de personas**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	¿Se respetan los derechos y cualquier manifestación de descontento por parte de los trabajadores mediante asociaciones sindicales?
2	¿Las instalaciones poseen condiciones que pretenden mantener la salud de los trabajadores?
3	¿Prevalece en la compañía ante todo el buen trato sobre las personas?
4	¿Alguna vez me he sentido agredido tanta física como emocionalmente por mis superiores?
5	¿Existe trato igualitario por parte de los superiores hacia los trabajadores?
6	¿Considera usted que su ambiente laboral es totalmente optimo?
7	¿Hay en su empresa normas para la protección de su integridad?

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Según Castaño, Henao y Ramírez (2010), afirman que “el proceso de mantenimiento de las condiciones laborales de las personas dentro de una organización exitosa no solo consiste en encargarse de captar y aplicar adecuadamente el talento humano, sino de mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización”.

**¿Se respetan los derechos o cualquier manifestación de descontento por parte de los trabajadores mediante asociaciones sindicales?**

**Tabla 45. Manifestaciones sindicales**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	63	56,76%
2	En desacuerdo	18	16,22%
3	En acuerdo	21	18,92%
4	Muy de acuerdo	9	8,11%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor**

Según los resultados, están en desacuerdo la mayoría de los encuestados y muy en desacuerdo en lo que respecta a los derechos y cualquier manifestación de descontento por parte de los trabajadores, representados en un 72,98%.

De acuerdo a lo anterior la empresa no tiene como parte importante dentro de su organización las protestas o quejas que tengan los trabajadores, lo que implica que estos se

encuentren en un estado de vulneración ya que no se cuenta cumple con el ítem principal señalado en el párrafo anterior, el cual se refiere a la buena relación de la empresa con los empleados, haciendo referencia a los puntos principales basados en la comunicación, cooperación, protección, asistencia.

**¿Las instalaciones poseen condiciones que pretenden mantener la salud de los trabajadores?**

**Tabla 46. Instalaciones y la salud**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	8	7,21%
2	En desacuerdo	13	11,71%
3	En acuerdo	69	62,16%
4	Muy de acuerdo	21	18,92%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Los empleados representados en el 81,08% afirma estar de acuerdo con que las instalaciones poseen condiciones que pretenden mantener la salud de los trabajadores.

Lo anterior indica que pese, a que no todos se muestren de acuerdo con esta afirmación, la organización se esfuerza en mantener instalaciones óptimas para el beneficio de sus trabajadores y en garantizar la salud física de las personas, manteniendo las adecuadas condiciones adecuadas.

**¿Prevalece en la compañía ante todo el buen trato sobre las personas?**

**Tabla 47. Trato sobre las personas**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	0	0,00%
2	En desacuerdo	0	0,00%
3	En acuerdo	38	34,23%
4	Muy de acuerdo	73	65,77%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Un 100% aseguro estar muy de acuerdo y en acuerdo con la afirmación, Prevalece en la compañía ante todo el buen trato sobre las personas esto significa que la compañía trata de mantener un ambiente óptimo para los empleados.

**¿Alguna vez me he sentido agredido tanta física como emocionalmente por mis superiores?**

**Tabla 48. Tipo de agresión**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	74	66,67%
2	En desacuerdo	37	33,33%
3	En acuerdo	0	0.00%

4	Muy de acuerdo	0	0.00%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor en base a resultados**

Según los resultados obtenidos, el 66,67% de los empleados de la empresa están muy en desacuerdo con la afirmación el 33,33% se muestra en desacuerdo. Lo anterior permite asegurar que en la empresa los superiores no acostumbran a agredir de ningún modo a sus empleados lo que contribuye con un ambiente afable en la empresa.

**¿Existe trato igualitario por parte de los superiores hacia los trabajadores?**

**Tabla 49. Trato igualitario**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	0	0,00%
2	En desacuerdo	0	0.00%
3	En acuerdo	31	27,93%
4	Muy de acuerdo	80	72,07%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor en base a resultados**

El 100% de los empleados, afirman que existe trato igualitario por parte de los superiores hacia los trabajadores.

Lo anterior indica que en la empresa no existe discriminación alguna, por raza, género, cultura o por condición socioeconómica. Por consiguiente la relación entre empleados es armónica.

**¿Considera usted que su ambiente laboral es totalmente óptimo?**

**Tabla 50. Ambiente laboral**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	0	0,00%
2	En desacuerdo	12	10,81%
3	En acuerdo	52	46,85%
4	Muy de acuerdo	47	42,34%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor en base a resultados**

Según la tabla, el 42,34% están muy de acuerdo y el 48,85% en acuerdo con la afirmación “su ambiente laboral es totalmente óptimo”, mientras que un 10,81% indica estar en desacuerdo, lo que implica que tal vez para los trabajadores el ambiente laboral sea óptimo pero no en su totalidad.

**¿Hay en su empresa normas para la protección de su integridad?**

**Tabla 51. Normas para integridad física y mental**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
--------	------------------------------------	-------------	---

1	Muy en desacuerdo	0	0,00%
2	En desacuerdo	0	0,00%
3	En acuerdo	58	52,25%
4	Muy de acuerdo	53	47,75%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

De acuerdo a los resultados, el 47,75% de los encuestados aseguró estar muy de acuerdo, con que no hay existencia de dichas normas en la empresa para su protección, el 52,25% se mostró en acuerdo con esta aseveración; ahora bien esto se traduce en que la empresa procura el bienestar de sus empleados y este factor prima en factores como el acondicionamiento físico de las instalaciones y el trato a los empleados como se pudo observar en las tablas inmediatamente anteriores.

**Tabla 52. Resultados de la variable mantenimiento de personas**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPINIONES DE LA RESPUESTA				CALIFICACION	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	Cualitativa	Cuantitativa
1	¿Se respetan los derechos y cualquier manifestacion de descontento por parte de los trabajadores mediante asociaciones sindicales?	56,76%	16,22%	18,92%	8,11%	18,92%	Malo
2	¿Las instalaciones poseen condiciones que pretenden mantener la salud de los trabajadores?	7,21%	11,71%	62,16%	18,92%	62,16%	Muy bueno
3	¿Prevalece en la compañía ante todo el buen trato sobre las personas?	0,00%	0,00%	34,23%	65,77%	65,77%	Muy bueno
4	¿Alguna vez me he sentido agredido tantp fisica como emocionalmente por mis superiores?	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	Regular
5	¿Existe trato igualitario por parte de los superiores hacia los trabajadores?	0,00%	0,00%	27,93%	72,07%	72,07%	Muy bueno
6	¿Considera usted que su ambiente laboral es totalmente optimo?	0,00%	10,81%	46,85%	42,43%	46,85%	Bueno
7	¿Hay en su empresa normas para la proteccion de su integridad?	0,00%	0,00%	52,25%	47,75%	47,75%	Bueno
<b>Media</b>						49,55%	Bueno

**Fuente: Diseñado por autor en base a resultados**

**Grafico 15. Mantenimiento de personas**

**Fuente: Diseñado por autor en base a resultados**

Los resultados de la variable anterior nos muestra que en general la compañía se encuentra sobre una media aceptable de 49,55% y que para resultados generales no es tan negativo; aunque también es cierto que se deben trabajar ciertos aspectos con resultados por debajo de la calificación del 40%, ya que pueden afectar la eficiencia de la organización. Estos ítems se refiere específicamente a la creación de organismos de manifestación de defensa de los trabajadores (sindicatos) y a cualquier tipo de agresión en contra de las personas, y aunque no son temas con resultados extremos, si son aspectos que se deben considerar para evitar incurrir en errores futuros, que puedan afectar el andamiaje de la empresa.

#### **ANALISIS DE LA VARIABLE MONITOREO DE PERSONAS**

Las empresas deben realizar bien el proceso de monitoreo ya que así sabrán cómo se está haciendo los procesos y si se están cumpliendo los objetivos planteados.

**Tabla 53. Análisis de la variable monitoreo de personas**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	¿Cuenta la empresa con tecnología para que usted consulte dudas que tenga en la ejecución de su labor?
2	¿Considera que se le brinda la adecuada ayuda cuando es requerido por usted?
3	¿Considera que debe haber herramientas que permitan mejorar el desempeño de su trabajo?
4	¿Recurre a su jefe cuando tiene alguna duda o inquietud?

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

**¿Cuenta la empresa con tecnología para que usted consulte dudas que tenga en la ejecución de su labor?**

**Tabla 54. Programas informáticos de ayuda**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	86	77,48%
2	En desacuerdo	14	12,61%
3	En acuerdo	5	4,50%
4	Muy de acuerdo	6	5,41%

	Total frecuencias	111	100%
--	-------------------	-----	------

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Esta grafica nos muestra que la organización no implementa ningún tipo de programas informáticos, ni de uso interno ni de uso público. Y podemos ver el 90,09% están en desacuerdo y en muy desacuerdo.

Dado los resultados anteriores y según Montoya (2011), “se evidencia que la empresa no posee dentro de sus herramientas, ningún sistema de información que permita elevar la eficiencia, tanto en la toma de decisiones a nivel gerencial, como el incremento de la productividad de las personas de cada área de la organización y por ende le permita a esta ser cada vez más competitiva frente a sus competidores”.

**¿Considera que se le brinda la adecuada ayuda cuando es requerido por usted?**

**Tabla 55. Ayuda oportuna**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	12	10,81%
2	En desacuerdo	6	5,41%
3	En acuerdo	41	36,94%
4	Muy de acuerdo	52	46,85%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

Estos resultados muestran que los empleados se encuentran respaldados por la organización. Mostrando un 83,79% de los entrevistados muy de acuerdo y en acuerdo con este ítem.

Según la información arrojada se puede deducir que las funciones y disposiciones de los individuos con personal a cargo son en su gran mayoría coherentes con los requerimientos de eficiencia que requiere la compañía, lo que es positivo para la empresa ya que se puede llegar a tomar decisiones de manera mucho más oportuna y ágil, demostrando que se están brindando los recursos y esfuerzos de manera correcta, incrementando así la satisfacción de los empleados con la empresa y creando un ambiente laboral favorable para los mismos, donde este a su vez este se transforma en un mejor servicio y una mejora continua de su actividad económica.

**¿Considera que debe haber herramientas que permitan mejorar el desempeño de su trabajo?**

**Tabla 56. Herramientas para elevar desempeño laboral**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	0	0,00%
2	En desacuerdo	0	0,00%
3	En acuerdo	32	28,83%
4	Muy de acuerdo	79	71,17%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor en base de resultados**

Según el análisis cuantitativo obtenido en esta variable podemos ver que si es necesario utilizar herramientas que permitan mejorar el desempeño del trabajador para que este a su vez se transforme en un mejor servicio, ya que en una respuesta unánime el 100 % de la muestra dijo estar totalmente de acuerdo o desacuerdo con lo anteriormente mencionado.

### ¿Recurre a su jefe cuando tiene alguna duda o inquietud?

**Tabla 57. Recurrencia al superior**

Código	Significado( respuestas múltiples)	Frecuencias	%
1	Muy en desacuerdo	6	5,41%
2	En desacuerdo	9	8,11%
3	En acuerdo	38	34,23%
4	Muy de acuerdo	58	52,25%
	Total frecuencias	111	100%

**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

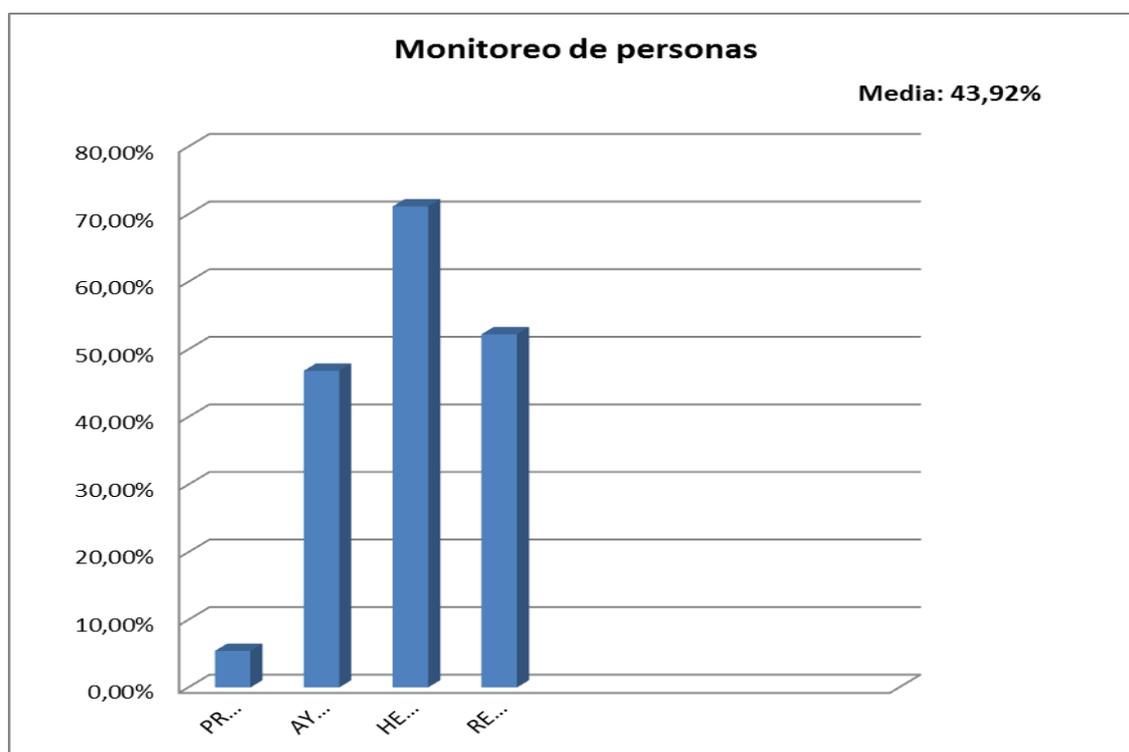
Para una empresa, sea cual sea su naturaleza, es importante tener una buena relación empleador-empleado y jefe-subalterno ya que de esto depende el equilibrio de un ambiente laboral sano dentro de la misma.

En este caso tenemos una imagen positiva con respecto a este tema ya que en una gran cantidad de la muestra encuestada está conforme, mostrando unos porcentajes muy altos en cuanto a respuestas positivas nos referimos dando como resultado que el 52,25 % está muy de acuerdo y el 34.23 % dice estar en acuerdo.

**Tabla 58. Resultados de la variable monitoreo de personas**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPINIONES DE LA RESPUESTA				CALIFICACION	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	Cualitativa	Cuantitativa
1	¿Cuenta la empresa con la tecnología para que usted consulte dudas que tenga en la ejecución de su labor?	77,48%	12,61%	4,50%	5,41%	5,41%	Malo
2	¿Considera que se le brinda la adecuada ayuda cuando es requerido por usted?	10,81%	5,41%	36,94%	46,85%	46,85%	Bueno
3	¿Considera que debe haber herramientas que permitan mejorar el desempeño de su trabajo	0,00%	0,00%	28,83%	71,17%	71,77%	Muy bueno
4	¿Recorre a su jefe cuando tiene alguna duda o inquietud?	5,41%	8,11%	34,23%	52,25%	52,25%	Bueno
Media						43,92	Bueno

**Fuente:** Diseñado por autor con base en resultados

**Gráfico 16. Monitoreo de personas**

**Fuente: Diseñado por autor con base en resultados**

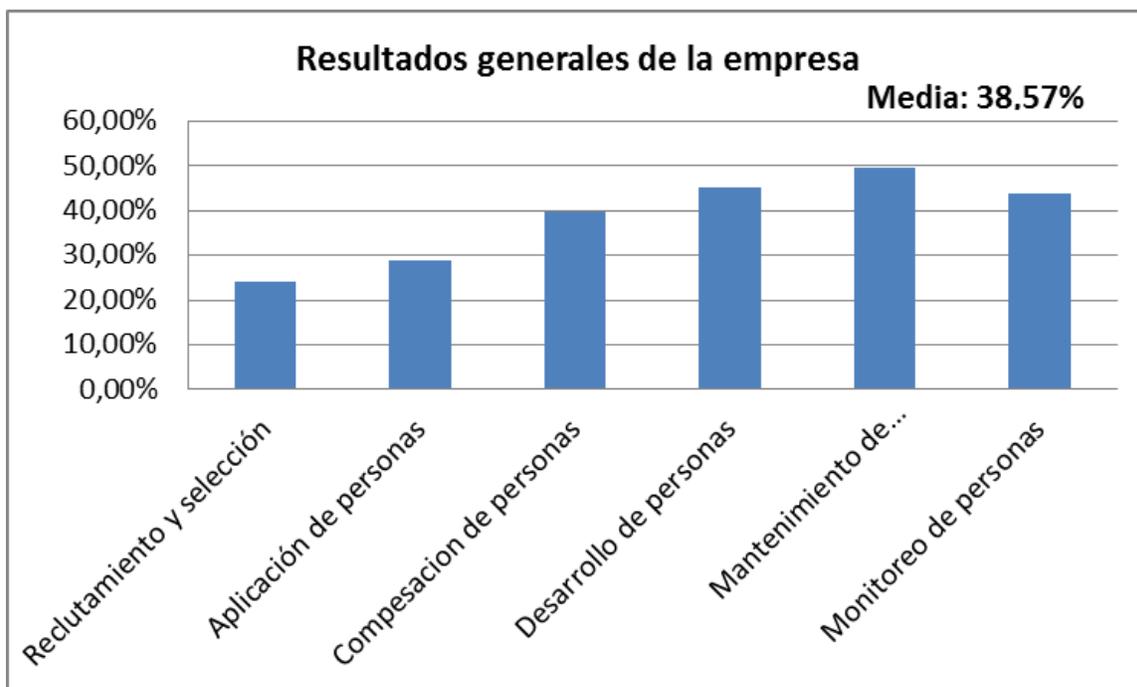
La finalidad de este proyecto desde el inicio se encamino hacia la evaluación de la GTH en la empresa en estudio, todo ello se realizó mediante bases teóricas respecto el tema, guiados a su vez por los procesos que conforman la GTH. Dado que el alcance de los objetivos por parte de las empresas dependen en gran medida de las personas y aunque en la actualidad son muchos los avances que se han hecho con respecto al tema, aún persisten situaciones negativas y en muchos casos desafortunados que pueden llegar afectar el desenvolvimiento de las personas; por lo anterior la evaluación llevada en la empresa en cuestión se basó en la identificación de fallas que afecten la operación de la compañía, esto con el fin de establecer medios para corregirlos y fortalecer la operatividad de la misma. Entonces podemos deducir que los resultados de la Cooperativa de transportadores de Arjona “Cootransar” no son tan buenos, por esto se hace el planteamiento de recomendaciones para un mejor servicio a los usuarios de la empresa.

**Tabla 59. Resultados generales de la empresa**

VARIABLE	CALIFICACION	
	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1. Reclutamiento y selección	24,14%	Regular
2. Aplicación de personas	28,90%	Regular
3. Compesacion de personas	39,89%	Regular
4. Desarrollo de personas	45,04%	Bueno
5. Mantenimiento de personas	49,55%	Bueno
6. Monitoreo de personas	43,93%	Bueno
Totales	38,57%	Regular

**Fuente: Diseñado por autor con base a resultados**

**Grafico 17. Resultados generales de la empresa**



**Fuente: Diseñado por autor**

Los datos anteriores muestran que la compañía objeto de estudio se encuentra ubicada en un renglón medio frente a los resultados esperados del área de (G.T.H.), por consiguiente las variables de reclutamiento y selección fueron las que obtuvieron los resultados más negativos; por lo anterior aunque la compañía se encuentra en un nivel aceptable, se deben realizar acciones que permitan el mejoramiento del área en mención y sobre todo de los aspectos que obtuvieron la menor valoración.

### **ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA GTH EL LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE ARJONA (COOTRANSAR)**

Al inicio del proyecto se encaminó hacia la evaluación de la GTH de la empresa objeto de estudio, todo ello se realizó mediante bases teóricas respecto al tema, guiados a su vez por los procesos que conforman la gestión del talento humano. Por otra parte dado que el

alcance de los objetivos depende en gran parte de las personas, y aunque en la actualidad son muchos los adelantos que se han hecho respecto al tema, todavía persisten situaciones negativas y en muchos casos desagradables que pueden llegar a afectar el desenvolvimiento de las personas; por lo anterior la evaluación llevada en la empresa objeto de estudio se basó en la identificación de las fallas que afectan la operación en la compañía, todo ello con el único fin de establecer medios para corregirlos y por ende fortalecer la operatividad de la misma.

Según la investigación de los resultados obtenidos, se puede deducir que estos no son del todo satisfactorios para la Cooperativa de transportadores de Arjona, por esto se hace indispensable formular recomendaciones para el mejoramiento del servicio a los usuarios de la compañía.

### **Reclutamiento y selección de personal**

Se recomienda:

Desarrollar una política organizada de lineamientos establecidos de búsqueda y selección de personal, todo ello con el fin de brindar variedad de opciones, evitando de paso la recomendación como única medida de contratación de personal, ya que limita la accesibilidad de los postulantes e inhibe la posibilidad de contratar el personal que la empresa realmente necesita.

Realizar pruebas psicotécnicas y test de contratación recomendados según sea el caso a las personas postuladas a los cargos, así mismo delimitar el personal requerido para este área con el fin de evitar la improvisación de los procesos concernientes al área, por otra

parte manera contratar una o varias personas especialistas que velen por el área humana de la compañía.

Establecer un departamento de TH dentro de la estructura jerárquica de la organización, todo ello ya que el tamaño de la compañía así lo amerita y aunque pueda significar un gasto más para la misma, esta reflejará en el futuro mejores resultados a la organización y por consiguiente de competitividad frente a sus competidores y sobre todo en servicio final para los usuarios.

### **Aplicación de personas**

Según los resultados se recomienda lo siguiente:

Realizar un programa de inducción organizado con cada uno de los nuevos empleados, que significaría reducción de costos en la compañía además del tiempo de adaptación de las personas al ambiente laboral, compañeros y por esto influiría en una productividad mejor en la empresa.

Establecer lineamientos y políticas bien definidas sobre ascensos y competencias de los empleados, ya que permitiría el desarrollo de estos además del crecimiento tanto laboral como personal, aportando de paso en la motivación de cada individuo y su desenvolvimiento en la compañía.

Establecer criterios claros para la evaluación de desempeño de los trabajadores, ya que esto permitirá corregir y evaluar el rendimiento de las estos, además de poner en evidencia sus debilidades y fortalezas; por otro lado se pueden descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo y

de esta manera encaminarlos de manera oportuna hacia los objetivos planteados por la compañía.

La compañía debe tratar de amoldar en lo posible a cada empleado a su entrada en la organización, para ello siempre que sea posible se deben presentar los nuevos compañeros, la idea es formar una atmósfera agradable donde este pueda adaptarse lo más rápido posible ya que de esto puede depender el rango de productividad más alto que las personas puedan aportar a la organización.

Aunque la compañía lleva continuamente actividades de capacitación entre sus empleados, no está de más definir estrategias guiadas por este mismo ítem; dado que el servicio es la razón de ser de la compañía, se debe buscar fortaleza que le permita competir de manera que se pueda reinventar de manera constante el producto que reciben los usuarios ya que puede hacer la diferencia, para ello se debe replantear continuamente estrategias de capacitación de las personas de modo que se pueda generar en el tiempo una mejora continua e innovación.

### **Compensación de personas**

Se recomienda lo siguiente de acuerdo a los resultados:

Aunque la empresa cumple con todos los requerimientos salariales exigidos y observando los resultados, cabe entrever que muchas de las personas sobre todo en el área operativa se sienten insatisfechas por el nivel salarial que devienen, haciendo en algunos casos alusión a incentivos extra salariales, por ello se le recomienda tener en cuenta algún tipo de bono económico extra ya que como es sabido esto afectaría la rentabilidad y competitividad de la organización.

Los seres son organismos complejos y en muchos casos incomprensibles e inconformes, desde esta perspectiva las personas que laboran en la cooperativa de transportadores de Arjona no son indiferentes; por ello el grupo investigador recomienda además de los incentivos, invertir en la parte motivacional de las personas, tal y como lo expresa la teoría de los factores motivacionales de Herzberg o Chiavenato en su postulado “un trabajador feliz es un persona productiva”.

Se recomienda la compensación de las horas extras o en su defecto poder compensarlas de alguna manera, ya sea por tiempo o por otro medio, todo ello ya que al no hacerlo se está produciendo un desequilibrio en la contraprestación empresa-empleado, que al final repercute en un menor rendimiento laboral.

Se recomienda estudiar la creación de algún fondo o algún otro medio, que permita a las personas además de la posibilidad de ahorro, el de préstamos de dinero ante necesidades de extrema urgencia o de libre inversión, esto con el único fin de poder generar bienestar a las personas que laboran en la compañía además de servir como incentivo para cada uno de ellos.

### **Desarrollo de personas**

Recomendación de acuerdo a resultados obtenidos:

Se recomienda llevar a cabo una política interna de promoción interna abierta a todo el personal, ya que según los datos obtenidos, el proceso se está llevando sin ningún orden, cuestión que de una u otra manera incide en la motivación de los empleados, además de generar una posible “ fuga de cerebros” que a final se podría calificar como un episodio

desafortunado para la compañía sin olvidar que el reclutamiento interno permite disminuir costos a la compañía.

### **Mantenimiento de personas**

Recomendación de acuerdo a resultados obtenidos:

Dado que en la relación empresa-personal se pueden llegar a presentar situaciones de tensiones y expectativas complejas, debido a la diversidad de criterios que pueden existir entre una u otra parte, se recomienda tener en cuenta las posturas de descontento que puedan presentar los trabajadores, ya que de esta manera se puede llegar a la solución de problemáticas que afecten la eficiencia de las personas, además de armonizar el clima en la organización, cuestión que seguramente repercutirá en una mayor productividad laboral a nivel organizacional.

### **Monitoreo de personas**

Recomendación de acuerdo a resultados obtenidos:

Se sugiere la implantación de algún sistema de información, que además de servir como soporte al trabajo de los empleados sirva a la empresa en sus decisiones empresariales, competitividad, incremento de la capacidad de la empresa y por ende un aumento de la eficiencia de la misma.

Dado que la comunicación y la resolución de conflictos son de vital importancia para el andamiaje de la compañía, el grupo investigador sugiere enfatizar en la escogencia de un canal de comunicación interno que permita mejorar el flujo de información, así como el mejoramiento y la eficiencia en la toma de decisiones correspondientes para las situaciones

que puedan presentarse, que al final reflejara una mejor gestión empresarial y por ende influirá en los resultados finales de la organización.

### **Discusión**

El objetivo de este proyecto fue realizar un diagnóstico de la GTH en la Cooperativa de Transportadores de Arjona-Bolívar, la cual evidenció falencias en esta área determinada y que afectan su gestión administrativa.

Estudios previos sobre el tema arrojaron resultados concretos sobre la importancia en las organizaciones el poder dar valor a sus empleados y esto se vea reflejado en la competitividad, la eficiencia y otras características que le dan un plus a estas en el mercado.

Otro estudio estableció que los problemas que afectan el sector transporte, están muy en relación con las fallas en las dependencias que se dedican al manejo de personal y todo lo que esto conlleva.

### **Conclusiones**

La anterior investigación fue llevada a cabo mediante un análisis de la evaluación en la GTH en la Cooperativa de Transportadores de Arjona, todo esto mediante un amplio trabajo de campo donde se empleó una metodología que nunca antes había sido utilizada en la compañía en mención, la cual evidenció ciertas fallas que a su vez fueron analizadas una

a una, todo ello con base a la selección de personal y sus procesos recomendados por distintos autores.

Según los datos, el análisis llevado a cabo, en términos generales la compañía obtuvo resultados regulares, por lo que se plantearon algunas recomendaciones y estrategias, todo ello con el fin de lograr resultados óptimos que permitan a la compañía una mayor eficiencia. Para poder abordar la problemática de manera eficiente se hizo un enfoque dividido para cada variable, el cual puede ser de gran utilidad para área institucional de la compañía en la toma de futuras decisiones.

Para la variable reclutamiento y selección, es necesario que la empresa objeto en estudio tenga en cuenta las recomendaciones planteadas, ya que de ello depende la ampliación de alternativas en la escogencia del personal para las vacantes disponibles en la misma, que a su vez aportaría en las pretensiones del lograr sus objetivos.

En cuanto a la variable aplicación de personas, dado que la escogencia del personal y su adecuación a los puestos de trabajo es vital para el andamiaje de la compañía, esta debe tomar en cuenta cada una de las recomendaciones ya que de ello depende la escogencia del personal más idóneo para cada uno de los requerimientos de la compañía, además de la facilidad en los medios humanos para lograr una alta eficiencia.

En lo que respecta a la variable compensación de personas, la compañía objeto de estudio debe tomar en cuenta las recomendaciones, dado a que esto generaría un valor agregado del empleado en la relación y compromiso con la compañía, además de inferir directamente en la productividad de cada uno de ellos que a la postre sería de gran beneficio para los resultados que busca la organización.

La compañía objeto de estudio dado a la escasa y muy poco elaborada política de crecimiento personal y profesional de los empleados, debe tomar en cuenta cada una de las

recomendaciones hechas por el grupo investigador, ya que además de influenciar en la motivación laboral, aportaría al crecimiento y al ciclo de mejora continua indispensable para el sostenimiento empresarial.

Respecto a la variable mantenimiento de personas la compañía debe tomar en cuenta las recomendaciones hechas, ya que esto permitiría la solución de posibles conflictos de manera rápida y oportuna, además de influir en la toma de decisiones más efectivas donde se vean involucradas cada una de las personas que hacen parte de la compañía.

Para la variable monitoreo de personas es muy importante que la compañía objeto de estudio tome en cuenta cada una de las recomendaciones, ya que permitiría la inclusión de herramientas que mejorarían la comunicación y soportarían el trabajo de las personas, sin olvidar que se ampliarían los argumentos para la toma de futuras decisiones.

## Referencias

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.

Calderón, G, Naranjo, J y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64

Hernández, I, Fleitas, S, y Fernández, D. (2011) Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Avanzada Científica*, 14(1), 35-46.

Cortes, M. (2013). *Desarrollo de la gestión administrativa del talento humano y la incidencia en las asociaciones gremiales de transporte público en la provincia del Carchi*. (tesis de pregrado). Universidad Politécnica estatal de Carchi, Tulcán, Ecuador.

Jaramillo, O. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista científica pensamiento y gestión*, 18 (18).

<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=4305>

Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, 1(1), 412.

Méndez, O. (2006). Conceptos de gestión del talento humano, [recuperado el 10 de septiembre del 2011] de [www.wisis.ufg.edu.sv/www.isis/](http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.isis/)

Chiavenato, I. (2005). *La Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, p 8.

Definición ABC, tu diccionario hecho fácil (2007). Recursos Humanos, [recuperado el 9 de septiembre del 2011] de <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*, Buenos Aires, Pág. 20.

Maslow, A. (1975), *Motivación y Personalidad*, Sagitario, Barcelona.

Pisco, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3 edición. 1999. [En línea]. [Consultado el 20 de agosto de 2018]

Chiavenato, I, Villamizar, G y Aparicio, J. (1983). *Administración de recursos humanos*. (2 edición) McGraw-Hill.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Mc. GRAW-HILL. España.

Cespedes, E. (2014). Componentes descriptivos y explicativos de la accidentalidad vial en Colombia: incidencia del factor humano. *Criminalidad*, 56 (1), 157-187.

Chiavenato, I. (2015) *Reclutamiento, Selección e inducción de Personal*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. P 10.

Sampieri, R, Fernández, C y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México. P 235.

Hernández, L, Madrid, K. (2011). *Diseño del perfil neuropsicológico asociado a un bajo nivel de accidentalidad en conductores de buses y busetas de transporte urbano de las empresas transporte hato viejo y flota la milagrosa de la ciudad de Medellín*. (Tesis de pregrado). Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.

Chiavenato, I. (2001). *Administración del Recurso Humano*, Editorial Nomos, Colombia, Pág. 589.

García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 27.

Reyes, A. (2000). *Administración de personal*. Editorial Limusa. México.

Silíceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa. México.

Castaño, N, Henao, L, & Ramírez, D.(2010). *Procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Pereira* (Tesis de pregrado). Universidad tecnológica de Pereira, Colombia.

Chiavenato, I. (2009). *La Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, p 245.

Montoya, C. (2011). Los sistemas de información como herramienta para la competitividad organizacional. *Lupa Empresarial*, 25.