

**Consultoría en diseño de un programa de formación y capacitación para la mejora de la
productividad en el área operativa en la empresa TSR Baruk SAS**

**Informe Final Consultoría Empresarial
20230809111250**

Natalia Andrea Sarmiento Esteban

Estudiantes

**Carolyn Díaz García Mg.
Director Del Proyecto**

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, marzo de 2024**

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	7
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
Contexto Empresarial.....	7
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.....	8
Identificación del Problema	9
FASE PLANEACIÓN	10
Justificación	10
Objetivos del Proyecto	11
Alcance del Proyecto	12
Marco de Referencia.....	12
Metodología de la Consultoría	16
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	20
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	20
Seguimiento Gerencial.....	22
Monitoreo: Matriz Marco Lógico.....	22
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES	25
Productos Finales	25
Lecciones Aprendidas	26
Recomendaciones para la Gerencia	27
REFERENCIAS.....	29
DATOS BÁSICOS DE LA CONSULTORÍA	31
Datos de Registro de Consultores del proyecto	31
ANEXOS.....	33



Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	12
Tabla 2. Matriz RACI del proyecto	19
Tabla 3. Matriz Marco Lógico	22
Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría	25



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	9
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	12
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>	17
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>	20



Resumen Ejecutivo

El proyecto se enfoca en abordar la falta de un programa de formación y capacitación para mejorar la productividad en el área operativa de la empresa TSR Baruk SAS. Con el objetivo general de diseñar dicho programa, las actividades de la presente consultoría se centran en realizar un diagnóstico exhaustivo de las necesidades de formación del personal, identificar las habilidades requeridas para cada puesto en el área operativa y diseñar un plan de formación y capacitación adaptado a estas necesidades específicas. Durante el proceso, se llevó a cabo una evaluación detallada para comprender las deficiencias existentes y se realizaron entrevistas y evaluaciones de habilidades para determinar las competencias necesarias. El plan de formación se elaboró teniendo en cuenta estas habilidades identificadas, con el objetivo de mejorar el rendimiento general del equipo de acuerdo con los objetivos de la empresa. Entre las lecciones aprendidas, se destacan los aciertos en la identificación precisa de las necesidades de formación y en la elaboración de un plan de capacitación adaptado a las habilidades requeridas. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la comunicación interna y externa, así como en la gestión del tiempo y los recursos durante la implementación del programa. Estas lecciones permitieron ajustes continuos a lo largo del proyecto para garantizar su efectividad y maximizar su impacto en la productividad operativa de TSR Baruk SAS.

Palabras clave: Intervención, formación, habilidades, necesidades

Abstract

The project focuses on addressing the lack of a training and development program to enhance productivity in the operational area of TSR Baruk SAS. With the overarching goal of designing a program, the activities of this consultancy center around conducting a comprehensive diagnosis of the personnel's training needs, identifying the skills required for each position in the operational area, and designing a tailored training and development plan to meet these specific needs. Throughout the process, a detailed assessment was conducted to understand existing deficiencies, and interviews and skills evaluations were conducted to determine the necessary competencies. The training plan was developed taking into account these identified skills, with the aim of improving the

overall team performance in line with the company's objectives. Among the lessons learned, successes were noted in accurately identifying training needs and developing a training plan tailored to the required skills. However, opportunities for improvement were identified in both internal and external communication, as well as in time and resource management during the program implementation. These lessons allowed for continuous adjustments throughout the project to ensure its effectiveness and maximize its impact on the operational productivity of TSR Baruk SAS.

Keywords: Intervention, training, abilities, needs



Consultoría en diseño de un programa de formación y capacitación para la mejora de la productividad en el área operativa en la empresa TSR Baruk SAS

Introducción

El presente documento traza un proceso de consultoría a través del diseño de un plan de formación y capacitación para la empresa TSR Baruk SAS, el cual se enfoca inicialmente en identificar puntos de oportunidad sobre la productividad de los empleados y contratistas que afectan los procesos operativos de la empresa, por medio de un árbol de problemas, la identificación de los objetivos a los que se desea llegar con su respectiva metodología y posteriormente estableciendo el plan de trabajo que se utilizará para aplicación, verificación y control de actividades que se proponen para el diseño e implementación de un programa de capacitación y formación en el área operativa, mitigar impactos negativos en las actividades de los procesos tanto operativos como administrativos además de generar valor de la empresa y crecimiento cognitivo y profesional de los colaboradores.

Fase Formulación del Problema

Inicialmente se decide dar inicio al proyecto de consultoría en la empresa TSR Baruk SAS identificando que actualmente la empresa no cuenta con un programa de capacitación y formación de personal, lo cual tiene implicaciones en la falta de habilidades, desconocimiento de herramientas y entrenamiento adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se hará enfoque al personal encargado del transporte de mercancía de vehículo motorizado, el cual ha ocasionado cancelación y suspensión de contratos, baja productividad del personal, desmotivación del personal y pérdidas por la falta de cumplimiento de entregas. Éste integra puntos de oportunidad que se tratarán a lo largo del desarrollo del proyecto para intervenir en los procesos de distribución y transporte de la empresa dando solución a través del diseño e implementación de un programa de formación capacitación de personal para poder mitigar y reducir la baja productividad del personal.

Contexto Empresarial

TSR Baruk SAS es una empresa de logística y distribución que se dedica al transporte de carga, paquetería, mensajería, almacenamiento y servicios relacionados con la gestión de la cadena de suministro. Ofrecen soluciones de transporte para mercancías de diversa naturaleza, como carga seca, refrigerada, delicada, pesada y sobredimensionada, a nivel urbano y nacional. Además, brindan servicios de rastreo, monitoreo y seguimiento de

vehículos desde su centro de control, generando documentos como planillas y pólizas de carga, así como certificados según las necesidades de los clientes.

Enfocada en el sector del transporte y los consumidores en general, TSR Baruk SAS se esfuerza por garantizar una distribución eficiente y oportuna de productos certificando la legalidad de los vehículos y mercancías en todo el territorio nacional. La empresa tiene objetivos estratégicos que incluyen el aumento de la satisfacción del cliente, la expansión de su base de clientes, el crecimiento en el mercado, la promoción de un entorno laboral seguro y saludable, y la mejora de la gestión de procesos. Su estructura organizacional abarca roles como el gerente general, directora de operaciones, coordinador de transporte y despacho, personal de atención al cliente y seguridad, con el propósito de brindar servicios integrales y seguros en el ámbito logístico.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

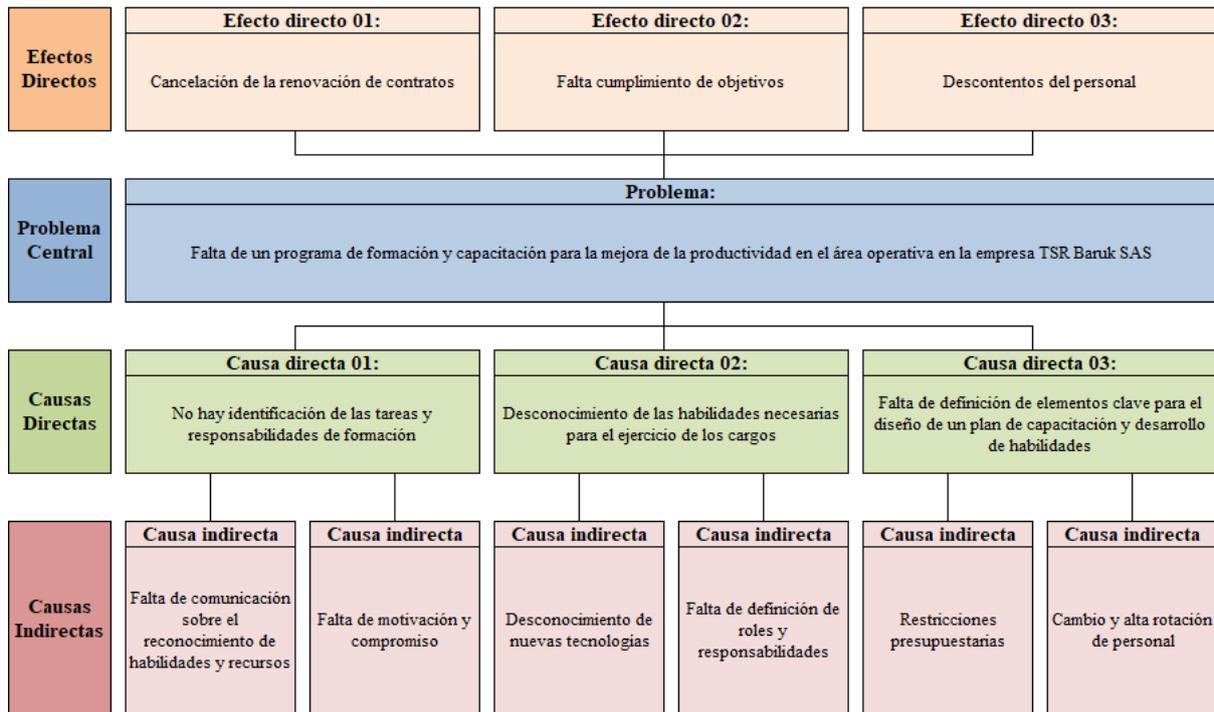
Actualmente la empresa cuenta con el área de recursos humanos, en donde se encuentra dirigido por una persona, quien realiza convenios con diferentes compañías a nivel nacional y cuenta con diferentes aliados estratégicos para el desarrollo de su actividad comercial. El área de recursos humanos cuenta con un proceso de contratación de personal en el cual se realiza búsqueda, reclutamiento, selección y contratación de conductores, auxiliares y personal administrativo; en el proceso de formación se realiza por medio de capacitaciones relacionadas con seguridad vial, seguridad y salud en el trabajo para realizar buenas prácticas; proceso de gestión de desempeño en donde se evalúa el rendimiento y productividad del personal para la asignación de proyecto; administración de nómina por medio de las cuentas de cobro para pago de las horas trabajadas en la semana; gestión de los turnos y horarios; proceso de desvinculación de personal. Sin embargo, cabe destacar que existen deficiencias en temas de contratación de personal, el cual influye en la colocación de personal de acuerdo a los requerimientos del cliente ya que no cuentan con el conocimiento o habilidad necesaria para cada proyecto, falta de retención de personal provocando bajo cumplimiento de objetivos diarios y pérdida de oportunidad de nuevos contratos evitando la expansión de la empresa y así mismo, disminuye su posicionamiento en el mercado, falta de motivación y sentido de pertenencia del personal. Por tal motivo, se necesita enfocar la atención en la formación adecuada y capacitación necesaria para el personal activo de la empresa para que se cumplan con los objetivos, metas y valores organizacionales.

Identificación del Problema

Luego de identificar y analizar diversas oportunidades mejora para la empresa TSR

Baruk SAS en las cuales puede intervenir la consultoría en curso, por medio del árbol de problemas (Ilustración 1) se destaca el problema central, la falta del programa de formación y capacitación y su relación causal determinando diversas variables que intervienen en esta situación problema, las cuales serán determinantes para el desarrollo de la propuesta y actividades que se tendrán en cuenta para la intervención de la consultoría mencionada. (DNP, 2016)

Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, 2023

Fase Planeación

Posteriormente a la identificación del problema principal, en la presente consultoría se desarrollara el diseño e implementación de un programa de formación y capacitación para la mejora de la productividad en el área operativa de la empresa TSR Baruk SAS lo cual se hará a través de la identificación de las necesidades de formación, el fortalecimiento de las habilidades requeridas para el ejercicio de los cargos del área y el diseño del plan de capacitación y desarrollo de las habilidades que están generando la baja productividad de los empleados. Además de definir los documentos que se tendrán en cuenta para el soporte y cumplimiento del propósito de la consultoría en la empresa.

Justificación

La mejora de la productividad laboral en la empresa TSR Baruk SAS, es indispensable debido a que tendrá un impacto positivo en la generación de nuevos contratos con terceros debido a la amplitud de servicios que se prestan y conllevan a la fidelización de clientes para próximos proyectos, el transporte de mercancía de manera óptima y completa además de brindar un servicio confiable y seguro para la población en la adquisición de productos por medio del rastreo de paquetería, GPS en vía o en su defecto la mercancía que requiere personal capacitado para escoltar vehículos. Esta consultoría va a traer como consecuencia que la empresa contará con un programa de formación y capacitación en el área operativa, en el que se tenga conocimiento necesario sobre sus habilidades, funciones y responsabilidades. Se hace necesario el fortalecimiento de los procesos de formación y capacitación se considera que no hay identificación de las necesidades de formación por lo cual es requerido el programa de capacitación para la realización de las actividades, hay desconocimiento de las habilidades necesarias para el ejercicio de cargos del área y que no se cuenta con un programa de formación y desarrollo lo cual ocasiona la cancelación y renovación de contratos generando una falta de cumplimiento de objetivos y descontentos tanto del cliente como del personal.

La falta de capacitación y formación del personal puede tener diversas implicaciones afectando en términos de costos, resulta en un incremento debido a errores operativos, reprocesos y accidentes laborales, además de posibles sanciones por incumplimientos regulatorios. La calidad del servicio se ve comprometida por procesos ineficientes y errores frecuentes, como entregas tardías o mercancías dañadas, lo cual disminuye la satisfacción del cliente y puede llevar a la pérdida de negocios recurrentes y daño a la reputación de la



empresa. Asimismo, la moral y la retención del personal pueden deteriorarse, generando una alta rotación que incrementa aún más los costos de reclutamiento y entrenamiento.

El desarrollo de actividades para fortalecer las actividades y responsabilidades de los colaboradores de la empresa TRS Baruk SAS se realizará por medio de la consultoría mediante acciones que podrán seguir implementando para mantener y mejorar progresivamente la situación problema actual y hacer seguimiento periódico.

La implementación de un programa de capacitación y formación de personal espera lograr resultados específicos como la reducción de costos operativos mediante la minimización de errores y accidentes, la mejora en la calidad del servicio con entregas más precisas y puntuales, y el incremento en la satisfacción y fidelización de los clientes gracias a un servicio más eficiente y confiable. Adicionalmente, se anticipa una mayor retención de empleados y un aumento en la moral del personal, lo que a su vez reduce los costos asociados con la rotación y el reclutamiento de nuevo personal.

El proceso de diseño e implementación del programa de formación se llevará a cabo en varias etapas: primero, se realizará un análisis de necesidades para identificar las competencias y conocimientos que requieren refuerzo. A continuación, se desarrollarán módulos de capacitación específicos adaptados a las distintas funciones del personal, utilizando métodos como talleres presenciales, cursos en línea y prácticas en el lugar de trabajo. Para evaluar la efectividad del programa, se emplearán métodos como evaluaciones antes y después de la capacitación, encuestas de satisfacción del personal y análisis de indicadores clave de desempeño (KPIs) como la reducción de errores, tiempos de entrega y niveles de satisfacción del cliente.

Objetivos del Proyecto

El propósito general de la consultoría debe ser definido a partir del diagnóstico realizado sobre la situación actual de la empresa a continuación se presentan los objetivos que se desarrollarán en la presente consultoría. En este proceso, se deben identificar los desafíos presentes en la población que requiere intervención y, posteriormente, la elección del problema central que será tratado en el proyecto. Este procedimiento se lleva a cabo al crear el árbol de problemas (Ilustración 2).

Objetivo General

Diseñar un programa de formación y capacitación a través de una consultoría estratégica para la mejora de la productividad en el área operativa en la empresa TSR Baruk SAS

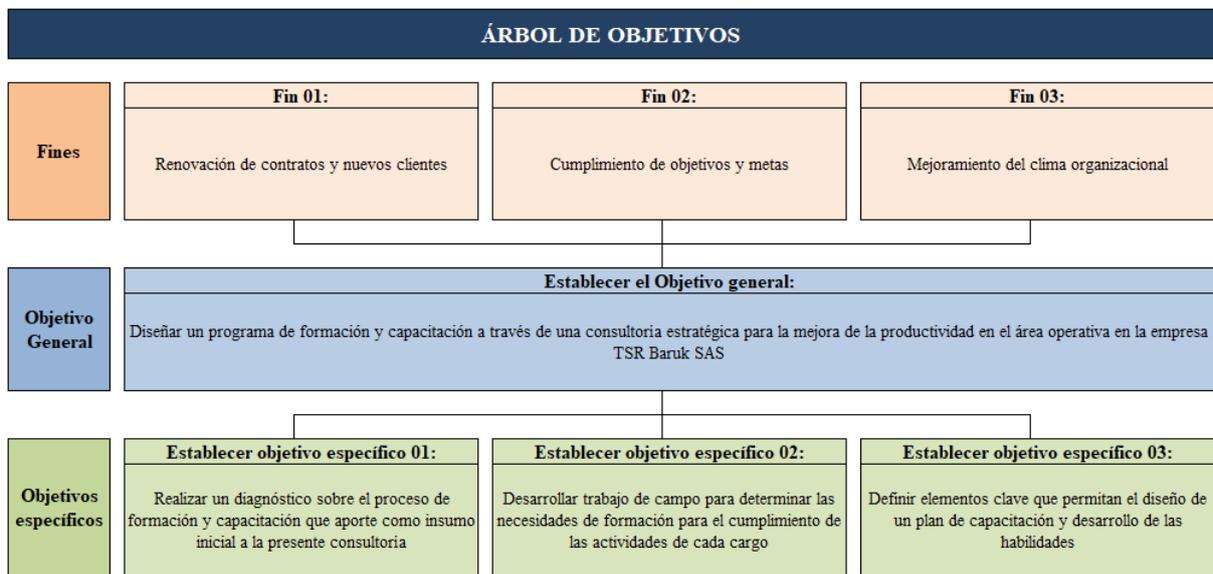
Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico sobre el proceso de formación y capacitación que aporte como insumo inicial a la presente consultoría

Desarrollar trabajo de campo para determinar las necesidades de formación para el cumplimiento de las actividades de cada cargo

Definir elementos clave que permitan el diseño de un plan de capacitación y desarrollo de las habilidades

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, 2023

Alcance del Proyecto

En esta sección se establece la extensión del proyecto al identificar las acciones y los resultados anticipados (Tabla 1), presentados como productos, que resultarán del avance de la consultoría. Cada acción representa un compromiso a ser cumplido en el contexto de la consultoría, y está vinculada directamente a uno o varios productos (o entregables) que actúan como pruebas tangibles de su ejecución.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable

1	Diagnóstico sobre proceso de formación y capacitación	A	Matriz DOFA
2	Trabajo de campo para determinar las necesidades de formación	B	Informe de las necesidades de formación
3	Identificación de elementos clave para el programa de formación y capacitación	C	Documento con la matriz de reconocimiento de habilidades
		D	Documento con el plan de formación y capacitación
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación

Nota: Construcción propia, 2023

Marco de Referencia

Con el propósito de obtener una comprensión más profunda de los desafíos y las áreas de acción relevantes en el proyecto, a continuación, se exponen los conceptos clave a considerar, así como los marcos de referencia que respaldan la propuesta de intervención de esta consultoría.

Marco Teórico

Según Covey, 1989 la efectividad del personal se mide en términos del impacto que logra en la consecución de los objetivos de la organización. Para alcanzar esta efectividad, es crucial que sean maestros en el arte de la gestión del tiempo, la importancia de la iniciativa y la responsabilidad personal en la toma de decisiones. La necesidad de tener una visión clara de los objetivos y metas personales y profesionales, lo que permite priorizar actividades en función de su importancia y urgencia. (Covey, S.R., 1989). Es importante que las personas se concentren en sus fortalezas individuales en lugar de tratar de mejorar sus debilidades, reconociendo que esto capitaliza lo que hacen mejor y, por ende, aumenta la productividad. La necesidad de una planificación sistemática como lo señala Gavancho, 2022 citado en Peter Drucker, uno de los autores más influyentes en el campo de la gestión detalla que esta implica establecer objetivos claros, medibles y alcanzables, y trabajar constantemente para lograrlos. La toma de decisiones efectiva es otro pilar de la efectividad, y la importancia de basar las decisiones en datos y hechos en lugar de suposiciones.

En cuanto a la comunicación, el personal debe ser capaz de transmitir sus objetivos,

expectativas y decisiones de manera clara y persuasiva. Además, que la mejora continua y el aprendizaje son esenciales para la productividad a largo plazo, y el personal debe buscar oportunidades para desarrollarse y adaptarse a medida que cambian las circunstancias asumiendo la responsabilidad de sus acciones y resultados (Drucker, P.F., 1967). Damiano y otros basándose en 2019 en la teoría de Deming destacan la importancia de trabajar con equipos efectivos y liderarlos de manera competente, reconociendo que un equipo bien coordinado puede lograr más que un individuo trabajando solo. Los líderes emocionalmente inteligentes son conscientes de sus emociones, tienen control sobre sus reacciones impulsivas, están intrínsecamente motivados, demuestran empatía y son hábiles en las interacciones sociales. Estas habilidades les permiten liderar con pasión, persistencia y capacidad para establecer relaciones sólidas y colaborativas. (Goleman, D., 1995) Además, de adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades de la situación y las personas que lideran, lo que constituye un aspecto fundamental del liderazgo emocionalmente inteligente.

La alta dirección debe liderar el esfuerzo de mejora de la calidad y crear un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua. La creación de sinergia a través de la colaboración es esencial para lograr más eficacia, y el autocuidado y la mejora continua como parte integral de la gestión del tiempo efectiva (Covey, S.R., 1989). Es esencial que los empleados comprendan su papel en la mejora de la calidad y estén motivados para contribuir. La importancia de comprender y satisfacer las necesidades del cliente y mantener un compromiso a largo plazo con la mejora de la calidad y la productividad en lugar de buscar soluciones rápidas promoviendo la prevención de problemas, la toma de decisiones basada en datos y el compromiso de toda la organización en busca de la excelencia. (Deming, W. E., 1982)

Desarrollo de habilidades

En el desarrollo de habilidades dentro de un grupo, es esencial que los miembros se familiaricen entre sí y comprendan las expectativas y responsabilidades de la tarea en cuestión. Esto marca el inicio de la identificación de las habilidades necesarias para el éxito del proyecto. A medida que los miembros del grupo comienzan a expresar sus opiniones y a desafiar las ideas de los demás, es probable que surjan conflictos y desacuerdos. La comunicación efectiva y las habilidades de resolución de conflictos se vuelven cruciales para superar los obstáculos y avanzar en la tarea (Coyle, 2009). Una vez que se han resuelto los conflictos iniciales, el grupo empieza a establecer normas y roles más claros facilitando que los miembros trabajen en equipo y se apoyen mutuamente. El desarrollo de habilidades de colaboración y adaptación a las normas y expectativas del grupo se vuelve fundamental a

medida que el grupo se vuelve más eficiente y enfocado en la tarea, los miembros demuestran compromiso y trabajan juntos de manera efectiva. Se aplican y refinan las habilidades técnicas necesarias para completar la tarea de manera exitosa. Las habilidades clave incluyen la reflexión sobre el trabajo en equipo, la evaluación de lo aprendido y la preparación para futuros proyectos o disoluciones de grupos. (Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C., 1977) Es importante reconocer que los grupos atraviesan diversas etapas antes de alcanzar su máximo rendimiento. Esto implica que las habilidades requeridas para trabajar en equipo y completar tareas eficazmente pueden evolucionar con el tiempo. Tanto los líderes como los miembros del grupo deben ser conscientes de estas etapas y adaptar sus enfoques y habilidades en consecuencia para maximizar la productividad y el rendimiento del equipo (Tuckman, 1965). Además, se destaca la importancia continua de las habilidades de comunicación, resolución de conflictos, colaboración y adaptación a lo largo de todas estas etapas del desarrollo del grupo.

Motivación y compromiso

Para Daniel Pink, las personas poseen una motivación intrínseca que surge de sus necesidades básicas de autonomía, competencia y conexión social. Cuando las personas actúan de manera autodeterminada, es decir, eligen realizar actividades basadas en sus propios valores e intereses, experimentan una mayor satisfacción y compromiso en lo que hacen. Los líderes efectivos pueden inspirar y motivar a sus seguidores para lograr resultados excepcionales y transformar sus organizaciones, inspirar una visión compartida del futuro, personalizar el liderazgo para satisfacer las necesidades individuales, fomentar el pensamiento crítico y la creatividad, además de utilizar la comunicación efectiva y la empatía para lograr el aumento de la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (Bass, B.M., 1990), fomentar un ambiente que respalde la autonomía y la toma de decisiones en lugar de imponer un control excesivo sobre las personas. En lugar de centrarse exclusivamente en recompensas externas, es fundamental reconocer y recompensar el esfuerzo y los logros individuales. Es crucial ayudar a las personas a identificar y alinear sus valores y metas personales con las tareas y actividades que realizan. Esto implica proporcionar retroalimentación constructiva y apoyo para ayudar a las personas a desarrollar competencia en sus esfuerzos. (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985) Asimismo, fomentar un sentido de comunidad y conexión social es esencial para satisfacer la necesidad de pertenencia, lo que contribuye a una mayor motivación y compromiso en el cumplimiento de tareas y actividades. A través de la promoción de la autonomía, la alineación de valores y metas, el reconocimiento del esfuerzo y la creación de un sentido de comunidad pueden

mejorar significativamente la satisfacción y el compromiso en una variedad de contextos.

Diseño de programas de capacitación

La inversión en la capacitación y el desarrollo de los empleados como clave para aumentar la productividad. (Drucker, P.F., 1967). El diseño de programas de capacitación se caracteriza por la consideración integral de los cuatro niveles de evaluación desde el inicio del proceso. En el primer nivel, la evaluación de la reacción, el diseño del programa debe tener en cuenta factores que influirán en la satisfacción de los participantes, como la relevancia del contenido, la calidad de la presentación y la interacción con los instructores. En el nivel dos, la evaluación del aprendizaje, se establecen objetivos de aprendizaje claros y medibles, y el contenido se estructura de manera que facilite la adquisición de conocimientos y habilidades específicos. En nivel tres, la evaluación del comportamiento, se incorporan oportunidades prácticas y ejercicios que permiten a los participantes aplicar lo que han aprendido en situaciones de trabajo simuladas o reales. Finalmente, en el nivel cuatro, la evaluación de resultados, el diseño del programa se alinea con los objetivos estratégicos de la organización, identificando métricas y resultados clave que se puedan medir para evaluar el impacto de la capacitación. (Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D., 2016) Proporciona un marco sólido para diseñar programas de capacitación que sean efectivos y evaluables en términos de su impacto en la organización. La integración de estos cuatro niveles de evaluación en el diseño de programas de capacitación permite una evaluación completa y ayuda a garantizar que la capacitación sea relevante, efectiva y alineada con los objetivos organizacionales. La importancia de basar el diseño de la capacitación en tareas y problemas del mundo real que los participantes probablemente enfrentarán en sus roles (Allen, 2011). Esto asegura que la capacitación sea relevante y aplicable a situaciones reales, enfatiza la importancia de presentar una demostración o modelo de la tarea o proceso que se enseñará, lo que proporciona a los participantes una visión clara de cómo llevar a cabo la tarea correctamente. Posteriormente, se brinda a los participantes la oportunidad de aplicar lo aprendido a través de ejercicios prácticos, promoviendo así el aprendizaje activo y la transferencia de conocimientos.

El diseño de programas de capacitación es la integración de nuevos conocimientos o habilidades con el conocimiento existente de los participantes, relacionando la capacitación con problemas y tareas del mundo real que enfrentan en su trabajo (Kolb, 1984). Además, se proporciona retroalimentación oportuna y significativa para el aprendizaje efectivo, así como la inclusión de evaluaciones formales para medir el progreso de los participantes. También se hace hincapié en el refuerzo periódico y la práctica adicional para mantener y mejorar las

habilidades adquiridas a lo largo del tiempo (Carey, 2015).

Metodología de la Consultoría

El proyecto de consultoría se realiza adaptando las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Se adapta el PMBOK para la estructura general del proyecto, y se toman tres elementos de Marco lógico para su desarrollo, siendo estos: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

La metodología PMBOK es una guía integral y estructurada que proporciona a los profesionales de la gestión de proyectos un conjunto sólido de herramientas y prácticas recomendadas para gestionar proyectos de manera efectiva, independientemente de su tamaño o complejidad. Esta metodología se utiliza ampliamente en diversas industrias y sectores y es una referencia valiosa para aquellos que buscan mejorar sus habilidades en la dirección de proyectos. (PMI, 2021).

El Marco Lógico es una herramienta esencial en la gestión de proyectos de desarrollo que proporciona una estructura lógica y coherente para diseñar, implementar y evaluar proyectos, con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos de manera eficiente y efectiva. (CEPAL, 2005).

Población

Se comienza el proceso de descripción de la población que se verá intervenida por el proyecto de consultoría. Esto se lleva a cabo al identificar la estructura actual de la microempresa TSR Baruk SAS que se organiza de la siguiente manera:

Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: Elaboración propia, 2023

La empresa cuenta con una estructura organizacional funcional, la cual divide al personal en diversos departamentos de acuerdo con las actividades y procesos que se realizan, entre ellas se tiene en primer nivel al gerente general de la microempresa, seguido del segundo nivel, cada departamento y tercer nivel, los agentes que se encuentran en cada uno. El departamento del área operativa, el cual lo compone el director de operaciones, coordinador de transporte, supervisor y transportistas; el departamento de recursos humanos, compuesto por el director de recursos humanos y personal de servicio al cliente; el departamento de seguridad lo compone el jefe de seguridad; departamento del área financiera, compuesto por el director financiero y contador.

Para el desarrollo de la consultoría se tendrá intervención del departamento de recursos humanos, departamento de seguridad y el departamento del área operativa. Este primero está compuesto por el director del área, quien es el encargado de garantizar la adquisición del recurso humano para cada proyecto y el personal de atención al cliente, conformado por dos personas quienes son los encargados de realizar los contratos con terceros. Es segundo, lo conforma el jefe de seguridad, quien es el encargado de vigilar y controlar la seguridad de cada vehículo en las rutas asignadas a nivel nacional. El tercero, lo conforma, el director de operaciones quien es el encargado de asignar el personal a cada proyecto, desarrollar las estrategias a utilizar en cada uno y cumplir con los objetivos de la empresa; el coordinador de transporte quien es el encargado del cumplimiento de los requisitos mínimos de los transportistas y vehículos para realizar las actividades asignadas junto con el coordinador de despachos quien es el encargado de asignar la mercancía, cumplimiento de los estándares de seguridad de la mercancía. El personal se compone de 20 transportistas de mercancía.

La cantidad de colaboradores que será intervenido son las 20 personas quienes realizan los envíos y entregas, junto con las 7 personas de las áreas mencionadas debido al impacto que generará la presente consultoría en cada perfil diagnosticado en el área operativa y la implementación de las capacitaciones al personal.

Stakeholders

Con el fin de garantizar el éxito de la consultoría, se procede a identificar a las personas que formarán parte de la organización y que se comprometerán activamente en el desarrollo del proyecto, colaborando estrechamente con el equipo de consultores. La identificación de los Stakeholders implica el proceso de reconocer a aquellos individuos que

serán afectados directa o indirectamente por el proyecto, y registrar información relevante relacionada con sus intereses, grado de participación y contribución al éxito del mismo. Estos Stakeholders pueden ocupar diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización y tener distintos niveles de autoridad e interés en el proyecto. (PMI, 2008). Mediante la utilización de la matriz RACI para los Stakeholders, es posible reunir, categorizar, analizar y priorizar de manera sistemática la información relacionada con todas las personas involucradas o interesadas en el proyecto. Esta herramienta permite definir las características de los Stakeholders en función de los roles que desempeñarán en el proyecto, con el objetivo de fomentar su compromiso.

Tabla 2. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Diagnóstico sobre proceso de formación y capacitación			Director de Talento humano	
Trabajo de campo para determinar las necesidades de formación	Consultor			
Identificación de elementos clave para el programa de formación y capacitación		Supervisor		
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional				Gerente general
Responsables: Quien realizan el trabajo para completar una tarea. Es el dueño operativo de un proceso, quien lo lleva a cabo y debe responder por la entrega de la tarea.				
Autoridad: Responsable por la finalización adecuada de una tarea, es decir, es quién delega las tareas que deben ser ejecutadas y tiene la autoridad sobre la toma de decisiones en el nivel inmediato.				
Consultar: Aquellos que brindan opiniones de valor, generalmente son expertos en el tema con quienes hay comunicación en ambas direcciones. Son buscados por los involucrados en el proyecto para comprender mejor un tema determinado.				

Informar: Son actualizados sobre el progreso del proyecto, que generalmente ocurre al momento de la finalización y la entrega de la tarea.

Nota: Construcción propia, 2023

Plan de Trabajo

A continuación, se detallan las tareas que deben llevarse a cabo en el contexto del proyecto de consultoría, junto con la sugerencia de un plan de trabajo para la fase de implementación.

Para elaborar el Plan de Trabajo se debe tener en cuenta: En primera instancia el diagnóstico sobre proceso de formación y capacitación del área operativa con relación a las actividades que se realizan actualmente. Posteriormente se realiza un trabajo de campo para determinar las necesidades de formación verificando su alineamiento con los objetivos de la empresa, luego, realizar la identificación de elementos clave para el diseño del programa de formación y capacitación para el personal del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS.

Ilustración 4. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7						
	Semanas				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																															
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto																														
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato																														
0.3	Generación del contrato																														
0.4	Firma del acta de inicio																														
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica																														
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																															
1.1.	Contexto Empresarial																														
1.2	Antecedentes de la Gestión de Talento Humano																														
1.2	Identificación del problema: Árbol de problemas.																														
2. PLANEACIÓN																															
2.1	Justificación.																														
2.2	Objetivos del proyecto: Árbol de Objetivos.																														
2.3	Alcance.																														
2.4	Marco de referencia.																														
2.5	Metodología: Población																														
2.6	Metodología: Plan de trabajo.																														
Entrega Inicial																															
3. IMPLEMENTACIÓN (Ejecución y Evaluación)																															
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.																														
3.1.1	Diagnóstico sobre proceso de formación y capacitación																														
3.1.2	Trabajo de campo para determinar las necesidades de formación																														
3.1.3	Identificación de elementos clave para el programa de formación y capacitación																														
3.1.4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.																														
3.2	Seguimiento gerencial.																														
3.3	Presentación de informes.																														
3.4	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico																														
4. CIERRE																															
4.1	Informe de cierre y entregables.																														
4.2	Lecciones aprendidas.																														
4.3	Recomendaciones para la gerencia.																														

Nota: Construcción propia, 2023

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

Durante esta etapa del proceso, se procede a intervenir en la organización, con el objetivo de producir los resultados y productos definidos dentro de los límites establecidos por el proyecto. Es importante destacar que los entregables derivados de esta intervención se detallan exhaustivamente al término de este informe, brindando una visión clara y completa de los logros alcanzados y los resultados obtenidos en esta fase de ejecución.

Desarrollo del Plan de Trabajo

En este documento se detallan las actividades llevadas a cabo en el marco del plan de trabajo del proyecto de consultoría empresarial. La intervención ejecutada respalda la implementación de prácticas innovadoras en la gestión empresarial y cumple con las expectativas y requisitos establecidos en el proyecto. Este conjunto de acciones refleja el compromiso y la dedicación hacia la mejora continua y el éxito de la empresa TSR Baruk SAS.

Actividad No. 1. Diagnóstico sobre proceso de formación y capacitación

En esta actividad se pretende evaluar la situación actual de los procesos de formación y capacitación del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS evaluando diversos factores que influyen en este.

Entregable: Matriz DOFA

Anexo: Anexo_A-Diagnostico

Actividad No. 2. Trabajo de campo para determinar las necesidades de formación

Se realiza inicialmente por medio de la implementación de la evaluación de desempeño directamente a los transportistas y con participación del supervisor de operaciones en donde se explica de manera detallada la forma de calificar cada una de las preguntas con relación a las actividades y responsabilidades del personal y poder determinar los puntos críticos y donde se debe tener mayor refuerzo. Posteriormente se realiza la actividad de grupos de discusión con la temática de retroalimentación de la evaluación de desempeño para el personal transportista del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS para determinar los puntos de oportunidad.

Entregable: Trabajo de campo

Anexo: Anexo_B-Trabajo-campo

Actividad No 3. Identificación de elementos clave para el programa de formación y capacitación



Se identifican los elementos clave a considerarse para el diseño del programa de formación y capacitación para el cumplimiento de los objetivos y necesidades de formación del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS.

Entregable 1: Matriz de habilidades

Anexo: Anexo_C-Matriz-habilidades

Entregable 2: Plan de capacitación

Anexo: Anexo_D-Plan-capacitacion

Actividad No 4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional

Por medio de memorias de la sesión de divulgación en donde se diseña la presentación de esta y la lista de asistencia de los presentes en donde se divulgan los respectivos productos de la consultoría que cumplen con la finalidad de cada uno de los objetivos propuestos.

Entregable 1: Memorias de divulgación

Anexo: Anexo_E-Memorias_divulgacion

Entregable 2: Lista de asistencia de la sesión de divulgación

Anexo: Anexo_F-Lista_Asistencia_Divulgacion

Seguimiento Gerencial

En el desarrollo del proyecto, se llevan a cabo dos etapas de supervisión a cargo del gerente o supervisor designado por la organización. La evidencia de estas revisiones queda registrada en las actas de seguimiento, las cuales son un componente fundamental de la documentación de la consultoría. Estas actas son cruciales para mantener un registro detallado del progreso del proyecto y asegurar que se cumplan los objetivos establecidos.

(ver Anexo 2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial1)

(Ver Anexo 2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial2).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación constituye un proceso continuo de supervisión y regulación que acompaña el desarrollo del proyecto en paralelo a su ejecución. Este proceso implica el seguimiento, revisión y ajuste del progreso y rendimiento del proyecto. Por consiguiente, se describen las actividades realizadas en comparación con las planificadas en el plan de trabajo, las cuales son específicas para cada fase de la consultoría. El estudiante debe organizar la información en una matriz que sintetice los aspectos clave del proyecto, utilizando una estructura vertical que abarque la Actividad, el Resultado, el Propósito y el Fin, y una

estructura horizontal que incluya un resumen narrativo, un indicador, una verificación y un supuesto. Esto permitirá identificar los indicadores de resultados logrados con la implementación del proyecto.

Tabla 3. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto	
	Renovación de contratos y nuevos clientes	(Número de contratos renovados / Número total de contratos vencidos) x 100	Registro de contratos existentes	Se logra renovación de contratos y nuevos clientes
Fin	Cumplimiento de objetivos y metas	% objetivo cumplido a la semana	Registro de entrega de pedidos	Se incrementa la satisfacción gracias al cumplimiento de objetivos y metas
	Mejoramiento del clima organizacional	No de quejas de los trabajadores frente al clima organizacional	Informe de talento humano	Se mejora el clima organizacional
Propósito	Diseñar un programa de formación y capacitación a través de una consultoría estratégica para la mejora de la productividad en	% incremento de la productividad	Programa implementado	Se logra un aumento de la productividad gracias al plan de capacitación

el área operativa
 en la empresa
 TSR Baruk SAS

Componentes	Establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño	No de evaluaciones de desempeño al año	Planes y programas implementados	Se logra participación del personal para la evaluación de su desempeño en el área
	Desarrollo de la matriz de habilidades	% de responsabilidades claramente definidas para cargo	Planes y programas implementados	
Actividades	Diagnóstico sobre proceso de formación y capacitación	\$1'750.000	Entrevista, Matriz DOFA	Acceso a la información por parte de los directores de área
	Trabajo de campo para determinar las necesidades de formación	\$1'150.000	Evaluación de desempeño, grupo de discusión	Participación del personal del área operativa
	Identificación de elementos clave para el programa de formación y capacitación	\$3'380.000	Análisis de datos, entrevistas, matriz de habilidades,	Disposición del personal del área operativa y directores para la identificación



programa de capacitación de elementos clave

Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	\$840.000	Sesión de presentación e informe de divulgación	Disposición y participación de Gerente general, personal del área operativa y directores
---	-----------	---	--

Nota: Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase, se completa formalmente el proyecto entregando los productos finales y un informe que documenta los cambios realizados, promoviendo la innovación en la gestión empresarial. Se finalizan todas las actividades pendientes, se llevan a cabo pruebas y validaciones necesarias, asegurando que los productos entregados cumplan con los requisitos establecidos. Además, se elabora un informe detallado que resalta los cambios introducidos y su impacto en la gestión empresarial, demostrando los logros y lecciones aprendidas durante el proyecto. Este informe y los productos finales se entregan a los responsables y partes interesadas, marcando así el cierre formal del proyecto y proporcionando una base sólida para futuras iniciativas y mejoras en la gestión empresarial para la empresa TSR Baruk SAS.

Productos Finales

La tabla siguiente muestra de manera resumida la información sobre los productos derivados de la intervención. Estos productos se incluyen como anexos, formando una parte esencial de la documentación y gestión del proyecto, tal como se detalla en sus respectivos nombres.

Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría
--



No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Diagnóstico sobre proceso de formación y capacitación	A	Diagnostico con Matriz DOFA	Anexo_A-Diagnostico
2	Trabajo de campo para determinar las necesidades de formación	B	Informe con recopilación de actividades de trabajo de campo	Anexo_B-Trabajo-campo
3	Identificación de elementos clave para el programa de formación y capacitación	C	Documento con la matriz de reconocimiento de habilidades	Anexo_C-Matriz-habilidades
		D	Documento con el plan de formación y capacitación	Anexo_D-Plan-capacitacion
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_E-Memorias_Divulgacion
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_F-Lista_Asistencia_Divulgacion
5	Seguimiento y supervisión a cargo de la consultoría	G	Seguimiento gerencial 1	2023- MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial 1
		H	Seguimiento gerencial 2	2023- MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial 2

Nota: Construcción propia, 2024.

Lecciones Aprendidas

En este apartado se resumen las buenas prácticas y oportunidades de aprendizaje que se evidenciaron a lo largo del desarrollo de esta consultoría, podrán ser de ayuda para la mejora continua de diferentes proyectos a futuro.

En los aciertos que se obtuvieron durante el desarrollo de esta consultoría está principalmente la comunicación efectiva con el área operativa de la empresa TSR Bauk SAS, debido a que se tuvo una comunicación clara entre todos los miembros del equipo permitiendo una comprensión adecuada de los objetivos a llevar a cabo.

Se destaca la gran flexibilidad y adaptabilidad de ambas partes frente a los cambios y desafíos que se presentaban durante cada una de las actividades, los asistentes de cada actividad mantenían una actitud muy positiva y con gran expectativa para poder lograr la obtención o mejora de sus habilidades para el desarrollo de sus funciones.

Cabe resaltar la importancia de las oportunidades de mejora que se presentaron como la gestión del tiempo debido a las dificultades para el cumplimiento de plazo de las entregas de cada actividad, algunas personas a cargo no se encontraban en los tiempos estipulados inicialmente debido a razones ajenas por lo cual se procedía a aplazar el desarrollo, aprobación o seguimiento de las actividades.

La claridad de la información es muy importante para el desarrollo de un proyecto, en este caso hubo fallas en la obtención clara y oportuna por parte de la dirección de recursos humanos, no contaba con la información actualizada de los procesos del área ni del equipo de trabajo que compone el área operativa de la empresa TSR Baruk SAS el cual fue el enfoque principal para el desarrollo de esta consultoría.

Recomendaciones para la Gerencia

Con el objetivo de promover el fortalecimiento de la capacidad institucional y garantizar la sostenibilidad de la innovación implementada a través del proyecto de consultoría a largo plazo, se sugiere a la gerencia lo siguiente:

A corto plazo

- Implementación de canales de comunicación eficientes para el mantenimiento de información actualizada y garantizar que sea llevada a todos los departamentos de manera oportuna para mitigar discordias, retrocesos en los procesos por falta del manejo de la información a tiempo, la actuación de los jefes inmediatos frente a las novedades que puedan presentarse
 - Capacitación inmediata en tecnologías y herramientas brindadas por la compañía
-

para abordar las necesidades de formación críticas para la disminución o mitigación de fallas en el desarrollo de sus actividades o con sus herramientas de trabajo, manejo de las herramientas de manera teórica y práctica por medio de sesiones de simulación, juego de roles y casos de estudio

- Impulsar al personal a realizar prácticas de actividades donde puedan desarrollar sus capacidades motrices, por medio de capacitación de cargue y descargue de mercancía liviana y pesada periódicamente para tener un mayor acercamiento frente al uso de maquinaria, dispositivos y manejo de mercancía sobredimensionada, en diversos escenarios donde puedan tener la oportunidad de desenvolverse individual y colectivamente

A mediano - largo plazo

- Implementar un sistema de gestión del desempeño el cual incluya la evaluación de desempeño a cada cargo del área operativo para evaluar de manera individual cada uno de los cargos, analizar las falencias individuales y colectivas que se tienen en el área, dar a conocer a cada uno de los empleados una retroalimentación regular y objetiva de acuerdo con los objetivos de cada cargo para poder mejorar y brindar el apoyo necesario de acuerdo a la necesidad requerida para mitigar o mantener la productividad y cumplimiento de objetivos de cada miembro
- Es fundamental establecer un sistema de medición de resultados robusto para evaluar el impacto del plan de formación y capacitación en la productividad, el compromiso y la retención del personal. La recopilación y análisis de datos precisos permitirán una evaluación objetiva de la efectividad del plan, proporcionando información valiosa para tomar decisiones fundamentadas en el futuro. Este proceso de medición continua es esencial para ajustar y mejorar el plan de capacitación según sea necesario, garantizando así su alineación con los objetivos organizacionales y el éxito a largo plazo de la empresa.
- Desarrollo de un plan estratégico integral de talento humano alineado con los objetivos estratégicos de la empresa TSR Baruk SAS y el cual tenga un enfoque sobre las necesidades de capacitación, desarrollo y retención del personal para promover el crecimiento interno de acuerdo con el cargo, incentivos de acuerdo al cumplimiento de metas y así poder evitar la reducción de personal debido a descontentos por la falta de comunicación asertiva



Referencias

- Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin Books.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Carey, S. (2015). *The science of cognitive science*. Wiley online library.
<https://doi.org/10.1111/1469-8676.12119>
- CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Fly Heart.
https://ati.dae.gov.in/ati12052021_1.pdf
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Pocket Books.
- Coyle D. (2009). *The talent code. Greatness isn't born. It's grown. Here's how*. Bantam Books.
https://www.teamunify.com/mrpac/__eventform__/850048_The+Talent+Code.pdf
- Damiano Llanos, N. R., & Oscco Huamani, J. J. (2019). *Ciclo de Deming para incrementar la productividad en la Empresa de Transporte de Carga*, Ate, 2019.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, 11-40.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*. MIT Press
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
- Drucker, P. F. (1967). *El ejecutivo eficaz*. Argentina, Editorial Debolsillo, 2014, Versión ebook.
- Drucker, P. F. (2006). *Drucker para todos los días*. Editorial Norma.
- Gabancho, E. D. R., Lopez, C. D. J. V., Pichilingue, M. T. M., Espejo, E. L. V., & Concha, L. E. M. (2022). Análisis crítico del aporte de Peter Dructaker a la Ciencia .*Administrativa. Economía & Negocios*, 4(2), 280-296.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
-

- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.
- Kolb, D. A. (1984). Experiencia de aprendizaje. Experiencia como recurso de aprendizaje y desarrollo. Prentice-Hall.
- Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.



Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Natalia Andrea Sarmiento Esteban
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	Natalia Andrea Sarmiento Esteban - Google Académico
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Nombre Estudiante 2	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	
Programa/Dpto/Instituto	
Nombre Director Consultoría	Carolyn Díaz García
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurrículoCv.do?cod_rh=0001578354
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2260-4038
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?user=h5cbKQgAAAAJ&hl=es
Facultad	Sociedad Cultura y creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en gerencia del talento humano Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Nombre Codirector Consultoría	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	

Enlace Google académico	
Facultad	
Programa/Dpto/Instituto	



Anexos

ANEXO A DIAGNOSTICO

Se realiza una entrevista al director del área de talento humano para la extracción de información sobre la situación actual de los procesos de formación y capacitación del personal para la construcción concreta de la matriz DOFA, en donde se detallan los factores que influyen como amenaza y puntos de debilidad para poder tomar acción sobre algunos de ellos y tener presente los factores de fortaleza y oportunidades como base y apoyo durante el desarrollo de la presente consultoría.



ANEXO B TRABAJO DE CAMPO

Modelo de evaluación de desempeño para el área operativa en la empresa TSR Baruk SAS.

En este anexo se presenta la evaluación de desempeño y un grupo de discusión. Estos métodos se emplean con el propósito de identificar las posibles deficiencias en las funciones desempeñadas por los empleados del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS. La combinación de estas dos herramientas nos brinda una visión integral y profunda de la situación, permitiéndonos comprender mejor los desafíos y las áreas de mejora en el rendimiento laboral. A través de este proceso, se busca obtener una panorámica clara y precisa que oriente las acciones futuras destinadas a optimizar la eficiencia y la calidad del trabajo en el área mencionada.

FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre empleado	
Cargo	
Fecha	
Nombre evaluador	
Cargo evaluador	

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN

Marque de 1 a 5 la calificación que usted considere de acuerdo con el desempeño del colaborador, teniendo en cuenta la siguiente escala 1 nunca cumple a 5 siempre cumple

Nunca	Muy raro	A veces	Regularmente	Siempre
1	2	3	4	5

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		CAL
1	Documentos del vehículo al día	
2	Entrega de mercancía a tiempo y en buen estado	
3	Reporte y seguimiento en ruta en el aplicativo	
4	Realizar procesos de cargue y descargue de mercancía	
5	Buen comportamiento con los clientes	
6	Informe oportuno de las novedades en ruta	
7	Informe oportuno en caso de enfermedad	
8	Uso de EPP	
9	Uso de herramientas de trabajo para el cargue de mercancía	
10	Cumplimiento de horario y ruta asignada	
Total promedio		

FORMATO GRUPO DE DISCUSIÓN

Tema	
Fecha	
Facilitador	
Participantes	
Propósito	

DESSARROLLO DE LA JORNADA

1. Introducción:

- Saludo y presentación del facilitador y los participantes.
- Explicación del propósito y los objetivos del grupo de discusión.

2. Preguntas Orientadoras:

- Plantear una serie de preguntas abiertas relacionadas con el tema a discutir.
- Las preguntas deben ser diseñadas para fomentar la participación y el intercambio de ideas entre los participantes.

3. Desarrollo de la Discusión:

- El facilitador guía la discusión, asegurándose de que todos los participantes tengan la oportunidad de expresar sus opiniones.
- Se fomenta el debate constructivo y el intercambio de experiencias y puntos de vista.

4. Resumen y Conclusiones:

- El facilitador resume los puntos clave discutidos durante el grupo de discusión.
- Se destacan las conclusiones principales y las ideas emergentes.

5. Cierre:

- Agradecimiento a los participantes por su participación.
- Invitación a compartir cualquier comentario adicional o sugerencias finales.

DISCUSIÓN

--

OBSERVACIONES

--

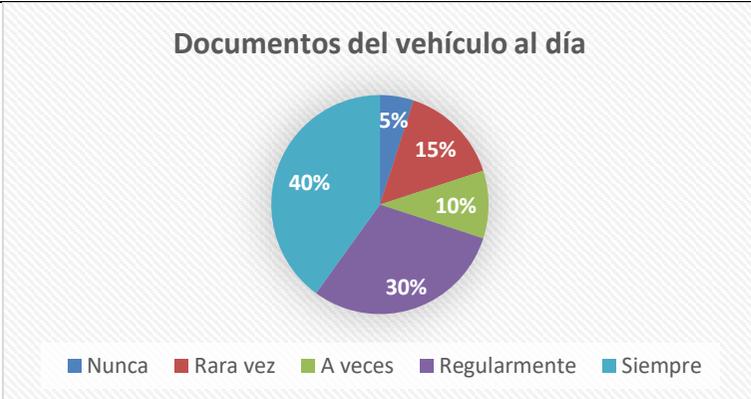


RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

De acuerdo con el desarrollo de la evaluación de desempeño para cada uno de los colaboradores del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS, se determinan los siguientes porcentajes y su posterior análisis.

	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia absoluta acumulada (F)	Frecuencia relativa (Fr)	Frecuencia relativa (%)
Nunca	1	1	0,05	5%
Rara vez	3	4	0,15	15%
A veces	2	6	0,1	10%
Regularmente	6	12	0,3	30%
Siempre	8	20	0,4	40%
Total	20		1	100%

Documentos del vehículo al día

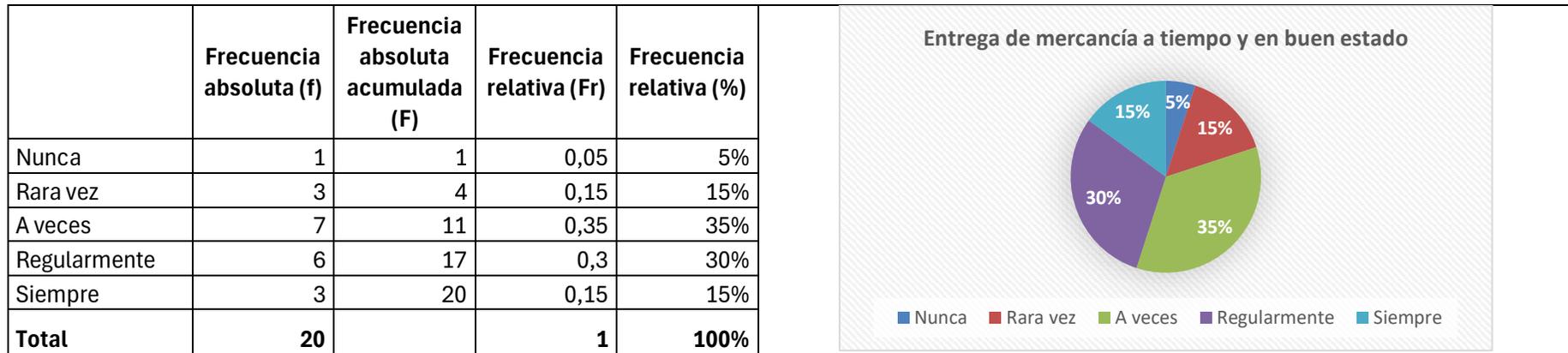


■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ Regularmente ■ Siempre

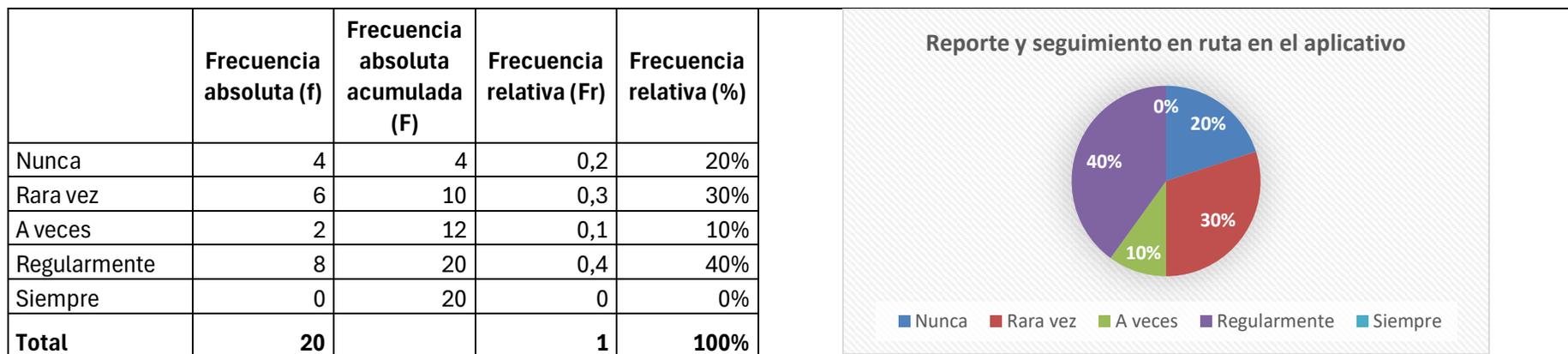
Más de la mitad de los transportistas tienen los documentos del vehículo al día mientras que el 30% en ocasiones los tiene al día o en definitiva no cumplen con ellos. Esto se debe a la falta de información oportuna de actualización de documentos del vehículo, propietario del mismo y del conductor. Se recomienda brindar las recomendaciones previas para evitar la detención del vehículo y así mismo los retrocesos en el momento del proceso de entrega de mercancía

En conclusión, se debe dar a conocer la importancia frente a los tiempos de actualización como lo es el SOAT, licencia de conducción vigente, mantener durante la jornada laboral la documentación del vehículo, la técnica mecánica al día para poder transportarse sin ningún tipo de inconveniente. Por otra parte, tener los manifiestos de carga y pólizas de seguro de carga en el momento indicado con la debida actualización si se requiere y así poder garantizar el tránsito de la mercancía en el territorio nacional sin ningún tipo de inconveniente.

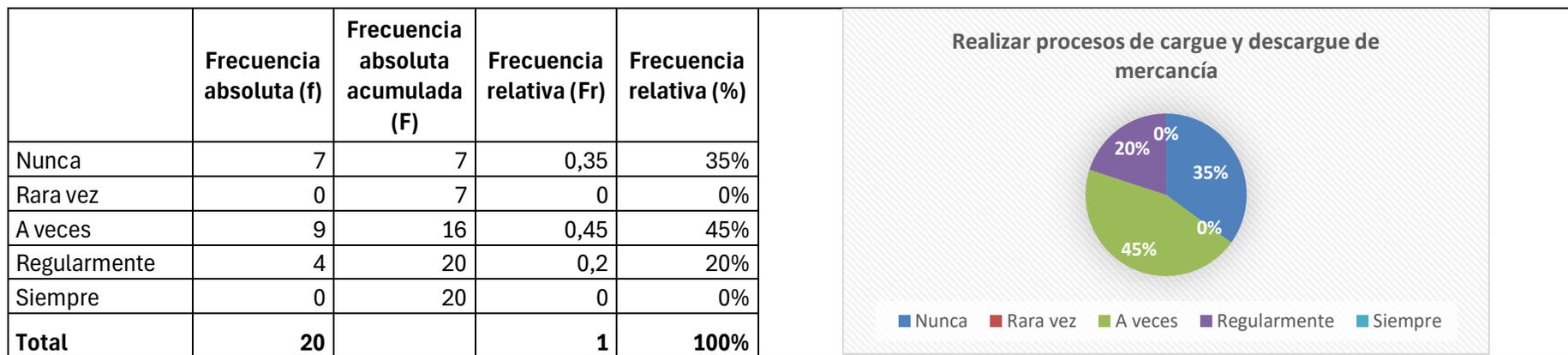




Se evidencia que solo el 15% del personal siempre realiza las entregas en buen estado y a tiempo, el 30% lo hace de manera regular, mientras que el 35% en ocasiones no cumple con la entrega en el tiempo estipulado y el 20% no realiza las entregas debidamente. Se recomienda revisar las herramientas de trabajo y estado del vehículo para garantizar el traslado adecuado de la mercancía, que estos se encuentren en óptimas condiciones, cuenten con el espacio suficiente y puedan llevar al cliente la mercancía en el mejor estado posible. Por otra parte, evaluar las falencias de entrega, rutas y tiempos para determinar los factores que están afectando la entrega oportuna de la mercancía.



Se encuentra que solo el 40% de todo el personal cumple con el uso frecuente del aplicativo, solo el 10% cumplen en ocasiones con su uso y el 50% no lo usan o es muy raro que lo usen. Pueden existir falencias en el manejo del aplicativo para entrega de mercancías, uso de GPS, se recomienda realizar capacitaciones periódicas sobre el manejo adecuado del aplicativo, brindar asesoría al personal cuando se requiera y así poder tener un incremento en la productividad laboral del área.



Solo el 20% del personal realiza procesos de cargue y descargue de mercancía a regularmente, el 45% lo realiza en ocasiones y el 35% no realiza este proceso.

Se recomienda evaluar el conocimiento de habilidades de cargue y descargue de mercancía del personal para promover el desarrollo adecuado de su actividad laboral principal, mitigando accidentes y incidentes laborales que puedan ocasionarse por el desconocimiento de estos procesos.



	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia absoluta acumulada (F)	Frecuencia relativa (Fr)	Frecuencia relativa (%)
Nunca	0	0	0	0%
Rara vez	0	0	0	0%
A veces	5	5	0,25	25%
Regularmente	8	13	0,4	40%
Siempre	7	20	0,35	35%
Total	20		1	100%

Buen comportamiento con los clientes



■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ Regularmente ■ Siempre

En general el personal tiene un buen comportamiento con los clientes, donde se analiza que el 35% siempre tiene este comportamiento, 40% regularmente y solo el 25% en ocasiones. Este último, no tiene un porcentaje tan significativo, puede provocarse un comportamiento inadecuado en el momento en que ocurre alguna eventualidad con la mercancía y por lo tanto ambas partes no estén en su mejor actitud, es importante el manejo de la comunicación, tono de voz, información oportuna y clara en el momento de la realización de entregas con alguna recomendación especial.

	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia absoluta acumulada (F)	Frecuencia relativa (Fr)	Frecuencia relativa (%)
Nunca	6	6	0,3	30%
Rara vez	4	10	0,2	20%
A veces	4	14	0,2	20%
Regularmente	6	20	0,3	30%
Siempre	0	20	0	0%
Total	20		1	100%

Informe oportuno de las novedades en ruta



■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ Regularmente ■ Siempre



Se evidencia que regularmente el 30% del personal informa oportunamente las novedades en ruta, el 20% lo hace en ocasiones, 20% rara vez y el 30% no lo reporta o informa oportunamente.

	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia absoluta acumulada (F)	Frecuencia relativa (Fr)	Frecuencia relativa (%)
Nunca	0	0	0	0%
Rara vez	4	4	0,2	20%
A veces	5	9	0,25	25%
Regularmente	11	20	0,55	55%
Siempre	0	20	0	0%
Total	20		1	100%

Informe oportuno en caso de enfermedad



■ Nunca
 ■ Rara vez
 ■ A veces
 ■ Regularmente
 ■ Siempre

Se observa en la gráfica que el 55% del personal informa regularmente cualquier situación relacionada con enfermedad, 25% informa en ocasiones y el 20% rara vez.

	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia absoluta acumulada (F)	Frecuencia relativa (Fr)	Frecuencia relativa (%)
Nunca	0	0	0	0%
Rara vez	5	5	0,25	25%
A veces	6	11	0,3	30%
Regularmente	9	20	0,45	45%
Siempre	0	20	0	0%
Total	20		1	100%

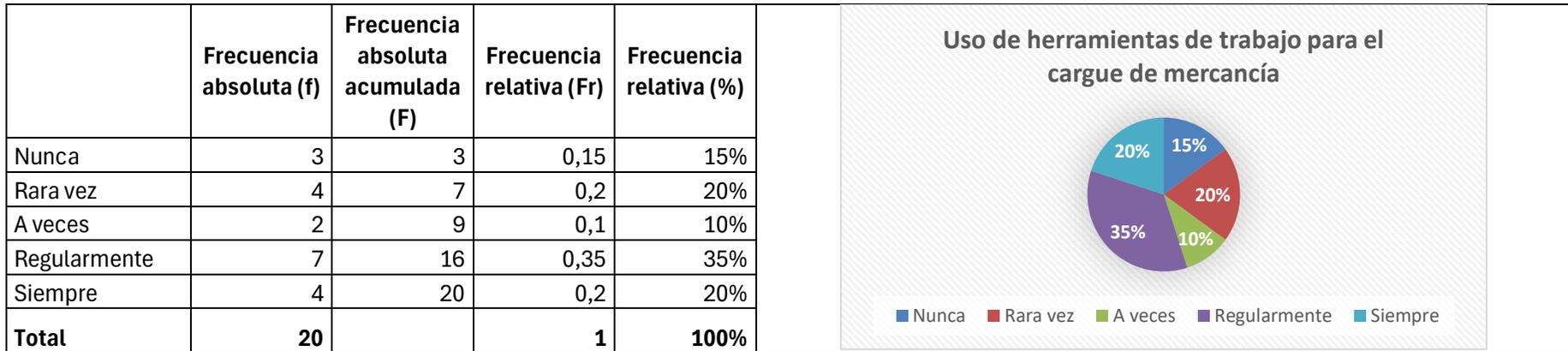
Uso de EPP



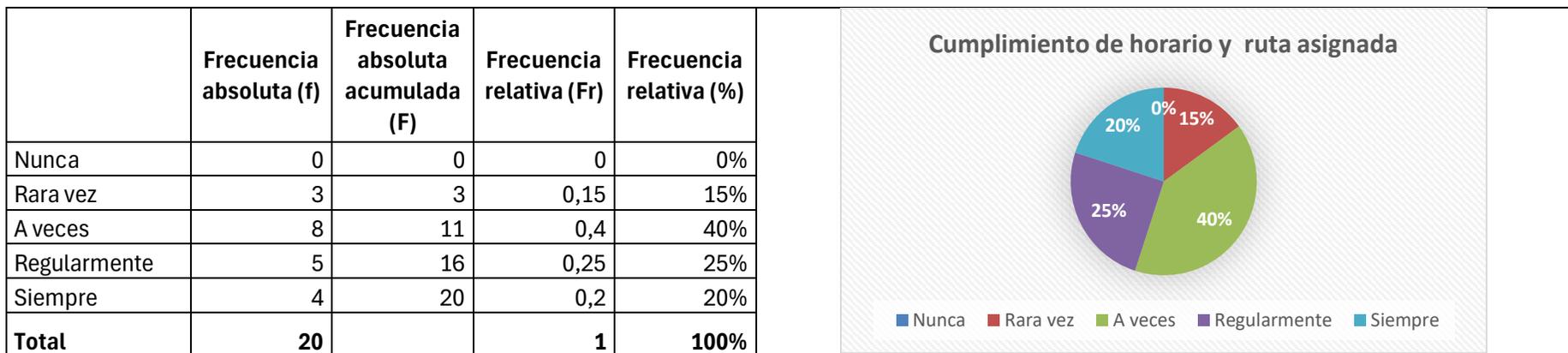
■ Nunca
 ■ Rara vez
 ■ A veces
 ■ Regularmente
 ■ Siempre



El 45% del personal utiliza regularmente los elementos de protección personal, ocasionalmente el 30% y rara vez el 35% del personal. Se recomienda brindar información acerca de la importancia y requisito indispensable del uso de EPP durante toda la jornada laboral para que garantice el buen desarrollo de la actividad laboral, mitigue el impacto de accidentes o incidentes laborales.



El personal que usa siempre y frecuentemente las herramientas de trabajo para cargue de mercancía es del 20% y 35% respectivamente, ocasionalmente el 10% y casi nunca o nunca el 35% del personal.



El 20% del personal siempre cumple con el horario y ruta asignada, el 25% de este lo hace de manera regular, ocasionalmente lo hace el 40% del personal y solo el 15% cumple rara vez.

Se debe informar al personal la importancia de los tiempos de entrega de mercancía e importancia de la ruta asignada a diario, debido a que no se debe tener la acumulación de inventario de días atrasados porque puede provocar retrocesos en la ruta del día siguiente como reasignación de ruta, disminución del espacio de cargue de mercancía, impuntualidad para con el cliente.

Se puede concluir que es necesaria el diseño de programas de formación y capacitación para el personal del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS para garantizar el desarrollo efectivo y eficiente de la actividad laboral. Se garantizará que el personal cuente con el espacio adecuado para manifestar inquietudes sobre las falencias o inconvenientes que no le han permitido alcanzar su óptimo desempeño y así te tal manera adquirir los conocimientos necesarios para mejorar su productividad y desempeño a nivel laboral.



RESULTADOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Se realiza la actividad de grupo de discusión para dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño y poder retroalimentar con el personal los puntos de oportunidad que se deben tener en cuenta para poder desempeñar de manera correcta el cargo y así poder tomar acción para la reducción y mitigación de consecuencias que puedan presentarse a futuro. Se da a conocer esta información para que los asistentes puedan tener claridad de la finalidad de la actividad.

En la presente reunión se encuentra el personal transportista del área operativa de empresa junto con el supervisor encargado quien es la persona delegada como facilitador para el desarrollo de la actividad. Esta persona se encargará de guiar la discusión de la manera que todos los asistentes tengan la oportunidad de dar su opinión y así mismo debatir constructivamente frente a diferentes puntos de vista.

Se indica cada una de las preguntas analizadas en la evaluación de desempeño junto a los resultados obtenidos de cada una para poder debatir, indagar y concluir las posibles causas que lo generan o que pueden estar impactando en el desarrollo de las actividades laborales.

A continuación, se presenta el desarrollo de la actividad iniciando por la discusión frente a cada pregunta evaluada con anterioridad y unos posibles factores determinados de manera conjunta con todo el personal presente, luego, se realizan las observaciones, recomendaciones y conclusiones por parte del supervisor para tener de manera clara y concreta los factores que han estado afectando el desempeño del personal, la actividad laboral y la satisfacción del cliente y el mismo personal del área.

Discusión

- ¿Por qué existe la dificultad de tener los documentos del vehículo al día?
 - Mal manejo de finanzas personales
 - Dificultades financieras
 - Falta de conocimiento (requisitos, plazos)
 - Manejo de tiempo, pereza
- ¿Por qué no hay una entrega de mercancía a tiempo y en buen estado?
 - Las direcciones de la ruta son lejanas unas con otras
 - Desconocimiento de la zona
 - No hay tiempo suficiente cuando el cliente tiene algún requerimiento especial para realizar la entrega
 - Falta de tiempo para completar la ruta



- Entrega en la dirección errónea y cuando se pide reclamo la mercancía no está en su empaque
 - ¿Por qué no se hace el reporte y seguimiento de la ruta en el aplicativo?
 - No hay tiempo durante el día, se realiza al finalizar la ruta
 - Manejo incorrecto del aplicativo
 - Falta de conocimiento y uso del aplicativo
 - ¿Por qué no se realizan procesos de cargue y descargue de mercancía?
 - No sabe cómo realizarlo
 - Lo hace por instinto, pero sin tener el conocimiento técnico para realizarlo de manera adecuada
 - No cumple con las herramientas adecuadas
 - ¿Cuál creen que es la razón principal de tener un buen comportamiento con los clientes?
 - Fidelización
 - Servicio al cliente
 - Principios tanto personales como empresariales
 - ¿Por qué no se realiza un informe oportuno cuando se presentan novedades en ruta?
 - Temor por no cumplir con la meta del día
 - Creer que no necesitan ayuda y poder salir de la novedad solos
 - Falta de tiempo, en ese momento solo se intenta buscar solución a lo ocurrido en ruta
 - ¿Por qué no se realiza el informe oportuno en caso de presentar alguna situación de enfermedad?
 - No es necesario o indispensable
 - Esta en un momento difícil y es complicado poder comunicarse para informar
 - ¿Por qué no hay un uso frecuente de los elementos de protección personal?
 - No hay espacio para guardarlos
 - Se olvida usarlos
 - No son necesarios
 - ¿Por qué no hay un uso adecuado de las herramientas de trabajo para el cargue de mercancía?
 - Está dañado o roto
 - Ocupa espacio
 - Prefiere usar otro similar y no el que brinda la compañía
-
-

- ¿Por qué no hay un cumplimiento de horario y ruta asignada?
 - o Preferencia de zona local o nacional
 - o No importa si llega a tiempo, tiene la ruta asignada e igual debe realizarla

Observaciones

Al tener en cuenta el punto de vista de cada uno de los participantes frente a los puntos oportunidad que se obtuvieron en la evaluación de desempeño es importante darles a conocer la importancia de cada uno de ellos y el impacto que tienen en cada posición, en la empresa y para el cliente.

Se da a conocer la importancia de tener los documentos al día para evitar inconvenientes en ruta como el llegar a obtener una multa o hasta una inmovilización del vehículo además de demostrar que el vehículo se encuentra en condiciones óptimas para su tránsito

- Las rutas están diseñadas para ser completadas durante el día, con el uso del aplicativo se mitigan entregas en direcciones erróneas
- La importancia de realizar reporte de novedades en ruta es para poder cumplir con el requerimiento del cliente, poder brindar apoyo al vehículo que haya tenido el incidente y evitar el aumento de la gravedad de este.
- Es necesario realizar el reporte en caso de enfermedad debido a que con anterioridad se han asignado rutas y si no se presenta la cantidad de personal necesario para cubrir el proyecto se debe buscar la manera de cubrir esas rutas sea con el personal presente, personal adicional o depende la situación tercerizar con una empresa. Estos procesos requieren tiempo y por esta razón es importante el reporte.
- No hay excusa para el olvido de los EPP ni herramientas de trabajo y su adecuado uso, deben estar vistiendo estos elementos de protección desde que inician sus turnos de trabajo, no solo para la recepción de mercancía, debido a que están expuestos a cualquier tipo de lesión o accidente en cualquier momento y estos pueden mitigar la gravedad del impacto.

Se concluye que algunas de estas acciones faltantes en el momento de realizar la labor, son debido a falta de motivación, conocimiento y disciplina. Los aspectos mencionados serán tomados en cuenta para poder desarrollar las debidas capacitaciones al personal y así puedan tener mayor conocimiento sobre las actividades que no se están realizando de manera adecuada o que pueden mejorar.

Se deja saber que todas las opiniones, requerimientos y comentarios serán bienvenidos y tenidos en cuenta para mejorar cada vez más como área y compañía.

ANEXO C MATRIZ DE HABILIDADES



El presente documento tiene como objetivo principal ofrecer una guía detallada de los elementos clave expuestos en el perfil de puestos del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS. A través de una matriz exhaustiva, se describen en detalle las responsabilidades, funciones y las habilidades necesarias para desempeñar cada cargo de manera efectiva. Esta herramienta no solo servirá como referencia para el proceso de reclutamiento y selección de personal, sino también como una base sólida para el desarrollo y la gestión del talento dentro de la organización. Al definir claramente los requisitos y expectativas de cada puesto, se facilita la alineación de las habilidades y competencias de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Perfil de cargos del área operativa			
Cargo	Descripción	Responsabilidades	Habilidades
Director de operaciones	El director de Operaciones es responsable de supervisar todas las operaciones diarias de la empresa de logística y transporte. Trabaja en estrecha colaboración con otros departamentos, como el de seguridad y recursos humanos, para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar estrategias operativas para mejorar la eficiencia y la rentabilidad. - Supervisar y coordinar las actividades diarias del equipo operativo. - Gestionar y optimizar los recursos, incluidos el personal, los equipos y los materiales. - Evaluar y mejorar continuamente los procesos operativos para garantizar la calidad y la eficiencia. - Garantizar el cumplimiento de los estándares de seguridad y regulaciones en todas las operaciones. - Colaborar con otros departamentos para resolver problemas operativos y logísticos. - Analizar datos y métricas operativas para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia previa en gestión de operaciones, preferiblemente en la industria de logística y transporte. - Liderazgo y capacidad para motivar y guiar al equipo. - Excelente comunicación y capacidad para trabajar en equipo. - Pensamiento analítico y capacidad para tomar decisiones basadas en datos. - Capacidad para gestionar eficazmente múltiples proyectos y prioridades. - Conocimiento profundo de las prácticas, herramientas tecnológicas y procesos operativos en la industria de logística y transporte.
Coordinador de transporte	El Coordinador de Transporte es responsable de planificar, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con el transporte de mercancías de la	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y coordinar las rutas de transporte para garantizar la entrega oportuna de la carga. - Asignar conductores y vehículos para cumplir con los requisitos de transporte. - Coordinar con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sólido de regulaciones y procedimientos de transporte. - Capacidad para gestionar múltiples tareas simultáneamente.

	<p>empresa. Trabaja en estrecha colaboración con conductores, proveedores de transporte y otros departamentos para garantizar la entrega oportuna y segura de los productos.</p>	<p>de transporte externos para asegurar capacidad y tarifas competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la documentación y los procedimientos aduaneros para el transporte internacional. - Supervisar el seguimiento de envíos y resolver cualquier problema o retraso en la entrega. - Garantizar el cumplimiento de las regulaciones de seguridad y transporte en todas las operaciones. - Analizar datos de rendimiento del transporte para identificar áreas de mejora y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente comunicación y capacidad para trabajar en equipo. - Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones rápidas en situaciones de presión. - Competencia en el uso de software y herramientas de gestión de transporte y sistemas de seguimiento de envíos.
Supervisor	<p>El supervisor de transporte es responsable de coordinar la distribución eficiente de mercancías desde los almacenes de la empresa hasta los destinos finales. Trabaja en estrecha colaboración con el equipo de almacén, transporte y clientes para garantizar una gestión fluida de las órdenes de despacho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar el procesamiento de órdenes de despacho y la preparación de la carga para su envío. - Asignar recursos y personal para garantizar una ejecución eficiente de las órdenes de despacho. - Supervisar la carga y descarga de mercancías en los vehículos de transporte. - Comunicarse con los clientes para coordinar horarios de entrega y resolver problemas de logística. - Mantener registros precisos de inventario y documentación de envíos. - Colaborar con el equipo de almacén para garantizar la precisión en la preparación de órdenes. - Resolver cualquier problema o discrepancia relacionada con los envíos de manera oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia previa en logística, despacho o áreas relacionadas. - Organización y atención al detalle para garantizar una gestión precisa de los envíos. - Capacidad para trabajar de manera efectiva bajo presión y cumplir con plazos ajustados. - Excelente comunicación y capacidad para trabajar en equipo. - Conocimiento de software de gestión de almacenes y sistemas de seguimiento de entregas.
Transportista de mercancía	<p>El transportista de mercancía para vehículo grande es responsable de operar camiones u otros vehículos de gran tamaño para transportar mercancías de manera</p>	<p>Conducir vehículos grandes, como camiones de carga, según las regulaciones de tráfico y seguridad vial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cargar y descargar mercancías de manera segura, asegurando que estén 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sólido de las regulaciones de tráfico, seguridad vial y documentación - Conducción segura y defensiva. - Capacidad para cargar y

	<p>segura y eficiente. Este papel es crucial en el proceso logístico de una empresa de transporte y logística.</p>	<p>correctamente distribuidas y aseguradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar rutas eficientes para garantizar la entrega oportuna de la mercancía. - Mantener registros precisos de los viajes, incluidos los tiempos de conducción, las paradas y cualquier problema o incidente en el camino. - Realizar inspecciones de rutina y mantenimiento básico en el vehículo para garantizar su buen funcionamiento y documentos al día. - Colaborar con el equipo de logística para coordinar la recogida y entrega de mercancías según las instrucciones proporcionadas. - Comunicarse de manera efectiva con los clientes y colegas para garantizar una experiencia de entrega satisfactoria. 	<p>descargar mercancías de manera segura, utilizando equipo apropiado si es necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena capacidad de planificación y organización para optimizar las rutas y los tiempos de entrega. - Excelente comunicación para interactuar con clientes y compañeros de trabajo. - Atención al detalle para mantener registros precisos y realizar inspecciones de vehículos. - Uso adecuado y oportuno de las herramientas tecnológicas como GPS, aplicación de entregas y de comunicación.
<p>Transportista de mercancía moto</p>	<p>El transportista de mercancía en motocicleta es responsable de realizar entregas rápidas y eficientes de mercancías utilizando una motocicleta. Este papel es esencial para cumplir con los plazos de entrega y satisfacer las necesidades de los clientes en una empresa de transporte y logística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conducir una motocicleta de manera segura y cumpliendo con las regulaciones de tráfico y seguridad vial. Transportar mercancías segura y rápida a su destino final. - Planificar rutas eficientes para optimizar los tiempos de entrega. - Coordinar con el equipo de logística para recoger y entregar mercancías según las instrucciones proporcionadas. - Mantener registros precisos de los viajes, incluidos los tiempos de entrega y cualquier problema en el camino. - Comunicarse de manera efectiva con los clientes y colegas para garantizar una entrega satisfactoria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sólido de las regulaciones de tráfico, seguridad vial y documentación - Conducción segura y defensiva. - Capacidad para cargar y descargar mercancías de manera segura, utilizando equipo apropiado si es necesario. - Buena capacidad de planificación y organización para optimizar las rutas y los tiempos de entrega. - Excelente comunicación para interactuar con clientes y compañeros de trabajo. - Atención al detalle para mantener registros precisos y realizar inspecciones de vehículos. - Uso adecuado y oportuno de las herramientas

		<p>- Realizar inspecciones de rutina y mantenimiento básico en la motocicleta para garantizar su buen funcionamiento.</p>	<p>tecnológicas como GPS, aplicación de entregas y de comunicación.</p>
--	--	---	---



ANEXO D PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

El programa de formación y capacitación garantizará que los trabajadores estén bien preparados para realizar cada una de sus funciones y actividades del cargo de manera efectiva y así mismo, les permitirá desempeñarse con eficiencia para cumplir con los objetivos de la empresa TSR Baruk SAS de manera productiva.

A continuación, se presentan los temas de formación y el programa de capacitación para el cargo de transportista de mercancía de acuerdo con los elementos claves que se encontraron en la matriz de habilidades para dar enfoque y prioridad en estas.

Tema: Regulación de tráfico, seguridad vial y documentación				
Lugar:			Duración: 1 hora	
Participantes: Transportistas de mercancía				
Actividades	Propósito	Recursos	Costo	Responsable
Bienvenida	Presentación de la capacitación, orden del día, introducción al tema correspondiente	Honorarios, materiales		
Desarrollo de tema	Brindar información sobre los documentos obligatorios requeridos para la operación del vehículo, regulaciones de tráfico, seguridad vial y prevención de accidentes	Computador, documentos guía	\$142.600	Supervisor y coordinador de transporte
	Concientizar sobre la importancia de actualización de documentos, su accesibilidad e inspección del vehículo			
Revisión de documentos	Reportar la cantidad de personal que falta por documentos o su actualización y poder brindar el acompañamiento necesario para ello	Papel, lapiceros		
Conclusiones	Fortalecimiento de aprendizaje, solución de dudas			
El costo total es asumido por la empresa TSR Baruk SAS			\$142.600	

Tema: Conducción segura y defensiva				
Lugar:			Duración: 1.5 horas	
Participantes: Transportistas de mercancía				
Actividades	Propósito	Recursos	Costo	Responsable
Bienvenida	Presentación de la capacitación, orden del día, introducción al tema correspondiente	Honorarios, materiales	\$184.200	Supervisor y coordinador de transporte
Desarrollo de tema	Brindar información sobre normativa de tránsito, técnicas de conducción defensiva y manejo en condición adversa.	Computador, documentos guía		
	Dar a conocer las distracciones al volante y la importancia de mitigar la fatiga y somnolencia al volante.			
	Informar sobre manejo de situaciones de emergencia, adecuado uso de cinturón de seguridad y dispositivos de seguridad			
Ejemplos prácticos	Demostración práctica, simulación de diferentes escenarios de emergencia y en condiciones adversas			
Conclusiones	Fortalecimiento de aprendizaje, solución de dudas			
El costo total es asumido por la empresa TSR Baruk SAS			\$184.200	

Tema: Capacidad para cargar y descargar mercancías de manera segura, utilizando equipo apropiado si es necesario.				
Lugar:		Duración: 3 horas		
Participantes: Transportistas de mercancía				
Actividades	Propósito	Recursos	Costo	Responsable
Bienvenida	Presentación de la capacitación, orden del día, introducción al tema correspondiente	Honorarios, materiales	\$1.165.000	Supervisor y coordinador de transporte
Desarrollo de tema	Informar sobre técnica de carga y descarga segura de mercancía sobredimensionada para preservar la integridad de la mercancía y el personal	Computador, documentos guía, herramientas de cargue y descargue de mercancía, canastas de mercancía, estibas		
	Dar a conocer las normas de seguridad, uso de EPP, manipulación de equipos y herramientas y prácticas de ergonomía			
	Informar sobre prevención de accidentes, procedimientos de emergencia y señalización			
Ejemplos prácticos	Uso de EPP y herramientas de trabajo para cargue y descargue de mercancía			
	Demostración práctica, simulación y simulacros sobre manipulación de mercancía y cargue y descargue.			
	Entrenamiento práctico en técnicas de cargue y descargue seguro y eficiente de la mercancía			
Conclusiones	Fortalecimiento de aprendizaje, solución de dudas			
El costo total es asumido por la empresa TSR Baruk SAS			\$1.165.000	

Tema: Buena capacidad de planificación y organización para optimizar las rutas y los tiempos de entrega.				
Lugar:			Duración: 2 horas	
Participantes: Transportistas de mercancía				
Actividades	Propósito	Recursos	Costo	Responsable
Bienvenida	Presentación de la capacitación, orden del día, introducción al tema correspondiente	Honorarios, materiales	\$575.000	Supervisor y coordinador de transporte
Desarrollo de tema	Brindar información sobre la gestión de la cadena de suministro, planificación y organización.	Computador, documentos guía, herramientas de trabajo, dispositivos móviles, aplicación y maleta de almacenamiento de mercancía		
	Recomendación para organización de rutas de acuerdo con la zona y orden de la mercancía para cargue y distribución eficiente			
	Informar sobre la importancia de la gestión de imprevistos y contingencias			
Manejo de la evaluación de desempeño, análisis de KPI's, mejora continua y acciones correctivas.				
Ejemplos prácticos	Demostración práctica, en uno de tecnología de seguimiento y monitoreo de ruta			
	Entrenamiento práctico en el diseño de rutas óptimas, organización de rutas, cargue y organización de mercancía			
Conclusiones	Fortalecimiento de aprendizaje, solución de dudas			
El costo total es asumido por la empresa TSR Baruk SAS			\$575.000	

Tema: Excelente comunicación para interactuar con clientes y compañeros de trabajo.				
Lugar:		Duración: 1 Hora		
Participantes: Transportistas de mercancía				
Actividades	Propósito	Recursos	Costo	Responsable
Bienvenida	Presentación de la capacitación, orden del día, introducción al tema correspondiente	Honorarios, materiales	\$150.000	Supervisor y coordinador de transporte
Desarrollo de tema	Importancia de la escucha activa y comunicación efectiva	Computador, documentos guía, dispositivos móviles, aplicación		
	Reconocimiento de las habilidades de comunicación verbal y no verbal, comunicación escrita, escucha activa con el cliente y equipo de trabajo			
	Desarrollo de habilidades de empatía, comprensión de emociones y necesidades.			
	Resolución de problemas, manejo de quejas y reclamaciones, técnicas de negociación			
Práctica	Practica de revisión de casos y simulación de situaciones sencillas y complejas			
Conclusiones	Fortalecimiento de aprendizaje, solución de dudas			
El costo total es asumido por la empresa TSR Baruk SAS			\$150.000	

Tema: Atención al detalle para mantener registros precisos y realizar inspecciones de vehículos.				
Lugar:		Duración: 1.5 Horas		
Participantes: Transportistas de mercancía				
Actividades	Propósito	Recursos	Costo	Responsable
Bienvenida	Presentación de la capacitación, orden del día, introducción al tema correspondiente	Honorarios, materiales	\$160.200	Supervisor y coordinador de transporte
Desarrollo de tema	Video de sensibilización e introducción sobre las regulaciones normativas relacionadas con la inspección y mantenimiento de vehículos.	Computador, documentos guía		
	Informar sobre los procedimientos de inspección de vehículos, aspectos mecánicos, eléctricos, seguridad y cumplimiento normativo			
	Importancia de mantenimiento de registro y documentación de inspección, documentos de hallazgos, reparaciones y acciones de seguimiento			
	Importancia del desarrollo de habilidades de observación.			
Actividad práctica	Ejercicio práctico y simulación de situaciones que permitan identificar y resolver problemas potenciales en los vehículos de transporte			
Conclusiones	Fortalecimiento de aprendizaje, solución de dudas			
El costo total es asumido por la empresa TSR Baruk SAS			\$160.200	

Tema: Uso adecuado y oportuno de las herramientas tecnológicas como GPS, aplicación de entregas y de comunicación.				
Lugar:			Duración: 2.5 Horas	
Participantes: Transportistas de mercancía				
Actividades	Propósito	Recursos	Costo	Responsable
Bienvenida	Presentación de la capacitación, orden del día, introducción al tema correspondiente	Honorarios, materiales	\$1.003.000	Supervisor y coordinador de transporte
Desarrollo de tema	Reconocimiento de manejo adecuado de GPS y aplicación de entregas para planificación de ruta eficiente, evitar retrasos y optimizar tiempo de entrega de mercancía	Computador, documentos guía, GPS, aplicación de entregas, dispositivo móvil		
	Informar sobre el uso de la aplicación de gestión de mercancía, seguimiento de pedidos, recopilación de datos de entrega y confirmación			
	Instrucción sobre el uso de dispositivo móvil para comunicación en tiempo real e informe de novedades			
	Orientación sobre seguridad de la información, actualización y mantenimiento de las herramientas de trabajo			
Actividad práctica	Practica para el uso efectivo de las herramientas de trabajo, actualizaciones y seguridad de la información			
Conclusiones	Fortalecimiento de aprendizaje, solución de dudas			
El costo total es asumido por la empresa TSR Baruk SAS			\$1.003.000	

ANEXO E MEMORIAS DE SESIÓN DE DIVULGACIÓN

Fecha/Hora Inicio: Abril 13 de 2024 / 6:00 pm	Fecha/Hora Final: Abril 13 de 2024 / 7:00 pm
Lugar: Reunión virtual por medio de la plataforma ZOOM	Empresa: TSR BaruK SAS
Tema de la sesión	Presentación y entrega de los resultados finales de la consultoría en talento humano realizada en la empresa TSR Baruk SAS
Objetivo	Comunicar los resultados obtenidos en la consultoría, ofreciendo una comprensión de los problemas, oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa demostrando el valor agregado de esta y su contribución a la mejora de la situación, proporcionando la información y análisis necesario para la toma de decisiones, generando compromiso y estableciendo expectativas en las partes involucradas para mejorar el desempeño de la empresa TSR Baruk SAS.

Orden del día

1. Socialización de las actividades llevadas a cabo y los resultados obtenidos durante el periodo de consultoría realizado en la empresa TSR Baruk SAS
2. Retroalimentación de las lecciones aprendidas
3. Recomendaciones para la gerencia
4. Presentación del programa de formación y capacitación propuesto

Desarrollo de la sesión

La finalización de las actividades previstas para el desarrollo de la consultoría en talento humano en la empresa TSR Baruk SAS se exponen y entregan durante la presente sesión, como parte de los requisitos para la culminación del programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano de la estudiante Natalia Andrea Sarmiento Esteban.

A continuación, se presenta el desarrollo del día

1. Las actividades llevadas a cabo durante el desarrollo de la consultoría son:



- a. *El diagnóstico*, realizado por medio de la Matriz DOFA, en donde se logran identificar diversos factores como fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidad con el fin de evaluar la situación actual de la empresa. Ver Anexo_A-Diagnostico



- b. *El trabajo de campo*, se identifican las necesidades de formación a tener en cuenta por medio del desarrollo e implementación de la evaluación de desempeño y los grupos de discusión. Ver Anexo_B-Trabajo-campo
- c. *La identificación de elementos clave*, se realiza mediante la construcción de la matriz de habilidades de acuerdo con el análisis respectivo de la situación actual de la empresa y la identificación de necesidades de formación para la constitución del programa de formación y capacitación propuesto. Ver Anexo_C-Matriz-habilidades

2. Lecciones aprendidas

En este apartado se resumen las buenas prácticas y oportunidades de aprendizaje que se evidenciaron a lo largo del desarrollo de esta consultoría, podrán ser de ayuda para la mejora continua de diferentes proyectos a futuro.

En los aciertos que se obtuvieron durante el desarrollo de esta consultoría está principalmente la comunicación efectiva con el área operativa de la empresa TSR Bauk SAS, debido a que se tuvo una comunicación clara entre todos los miembros del equipo permitiendo una comprensión adecuada de los objetivos a llevar a cabo.

Se destaca la gran flexibilidad y adaptabilidad de ambas partes frente a los cambios y desafíos que se presentaban durante cada una de las actividades, los asistentes de cada actividad mantenían una actitud muy positiva y con gran expectativa para poder lograr la obtención o mejora de sus habilidades para el desarrollo de sus funciones.

Cabe resaltar la importancia de las oportunidades de mejora que se presentaron como la gestión del tiempo debido a las dificultades para el cumplimiento de plazo de las entregas de cada actividad, algunas personas a cargo no se encontraban en los tiempos estipulados inicialmente debido a razones ajenas por lo cual se procedía a aplazar el desarrollo, aprobación o seguimiento de las actividades.

La claridad de la información es muy importante para el desarrollo de un proyecto, en este caso hubo fallas en la obtención clara y oportuna por parte de la dirección de recursos humanos, no contaba con la información actualizada de los procesos del área ni del equipo de trabajo que compone el área operativa de la empresa TSR Baruk SAS el cual fue el enfoque principal para el desarrollo de esta consultoría.

3. Recomendaciones para la gerencia

Con el objetivo de promover el fortalecimiento de la capacidad institucional y garantizar la sostenibilidad de la innovación implementada a través del proyecto de consultoría a largo plazo, se sugiere a la gerencia lo siguiente:

A corto plazo, se propone:

- Establecer canales de comunicación eficientes para garantizar la transmisión oportuna de información entre los departamentos, previniendo retrasos y malentendidos.
- Brindar capacitación inmediata en tecnologías y herramientas corporativas, con sesiones teóricas y prácticas para mejorar el manejo y evitar fallos en las actividades laborales.
- Fomentar el desarrollo de habilidades motoras a través de prácticas de carga y descarga de mercancía, proporcionando experiencia en diferentes escenarios laborales.

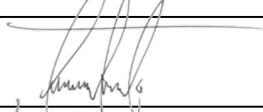
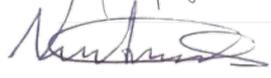
A mediano-largo plazo, se sugiere:

- Implementar un sistema de gestión del desempeño para evaluar individualmente a cada empleado, identificar áreas de mejora y ofrecer retroalimentación regular.
- Establecer un sistema de medición de resultados para evaluar el impacto del programa de formación en la productividad y retención del personal.
- Desarrollar un plan estratégico integral de talento humano que aborde las necesidades de capacitación, desarrollo y retención del personal, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa para prevenir descontentos y mantener un crecimiento interno.

4. Programa de formación y capacitación

El programa de formación y capacitación garantizará que los trabajadores del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS estén bien preparados para realizar cada una de sus funciones y actividades de manera efectiva, mejorando su productividad de tal manera que podrán desempeñarse con eficiencia para cumplir con los objetivos estratégicos del área. Ver Anexo_D-Plan-capacitacion

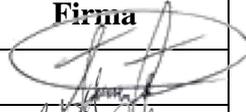
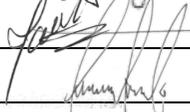
Firmas de aprobación

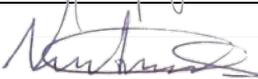
Nombre	Cargo o rol	Firma
Sergio Danilo Sarmiento Esteban	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Natalia Andrea Sarmiento Esteban	Consultor #01. Estudiante MGTH.	



ANEXO F LISTA DE ASISTENCIA DE LA SESIÓN DE DIVULGACIÓN

Tema	Sesión de divulgación de la Consultoría en diseño de un programa de formación y capacitación para la mejora de la productividad en el área operativa en la empresa TSR Baruk SAS		
Nombre del encargado	Natalia Andrea Sarmiento Esteban	Fecha	Abril 13 de 2024

No.	Nombre	Identificación	Cargo	Correo electrónico	Firma
1	Rubys Rondón Torrecilla	52883885	Directora de operaciones	tsr.baruk@gmail.com	
2	Jonathan Aguirre	1014272270	Coordinador de transporte	tsr.baruk@gmail.com	
3	Sergio Danilo Sarmiento	1022386398	Gerente general	tsr.baruk@gmail.com	
4					

Nombre	Cargo o rol	Firma
Sergio Danilo Sarmiento Esteban	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Natalia Andrea Sarmiento Esteban	Consultor #01. Estudiante MGTH.	



ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL 1

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Octubre 28 de 2023 / 10:00am	Fecha/Hora final: Octubre 28 de 2023 / 11:00am
Lugar de la reunión¹: Virtual por medio de la plataforma ZOOM	Empresa: TSR Baruk SAS
Proyecto: Consultoría en diseño de un programa de formación y capacitación para la mejora de la productividad en el área operativa en la empresa TSR Baruk SAS	Número de contrato: 20230809111250
Responsable del proyecto en la empresa: Sergio Danilo Sarmiento Esteban Gerente General Área de talento humano	Consultores: Natalia Andrea Sarmiento Esteban Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p><i>Desarrollo:</i></p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p>
--

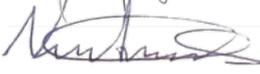
¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.

1. Diagnóstico de las necesidades de formación del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS. (13 al 24 de noviembre de 2023)
2. Descripción del reconocimiento de habilidades requeridas para los cargos del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS (11 al 22 de diciembre de 2023)
3. Diseñar un plan de formación y capacitación para los cargos del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS (1 al 12 de enero de 2024)
4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional por medio de un entregable y sesión de divulgación con la empresa TSR Baruk SAS. (5 al 9 de febrero de 2024)

Se dio a conocer a la alta gerencia las características del proyecto y las actividades que se van a realizar durante el periodo de consultoría en la empresa TSR Baruk SAS.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Sergio Danilo Sarmiento Esteban	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Natalia Andrea Sarmiento Esteban	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Díaz García	Director del proyecto de consultoría.	Carolyn Diaz García <small>Firmado digitalmente por Carolyn Díaz García Fecha: 2024.04.11 18:40:53 -05'00'</small>

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL 2

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Abril 11 de 2024 / 9:00am	Fecha/Hora final: Abril 11 de 2024 / 10:00am
Lugar de la reunión⁴: Virtual por medio de la plataforma ZOOM	Empresa: TSR Baruk SAS
Proyecto: Consultoría en diseño de un programa de formación y capacitación para la mejora de la productividad en el área operativa en la empresa TSR Baruk SAS	Número de contrato: 20230809111250
Responsable del proyecto en la empresa: Sergio Danilo Sarmiento Esteban Gerente General Área de talento humano	Consultores: Natalia Andrea Sarmiento Esteban Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS⁵

<p><i>Tema:</i></p> <p>1. Segundo seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades.</p> <p><i>Desarrollo:</i></p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo estas fueron las actividades realizadas.</p>

⁴ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

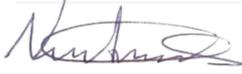
⁵ Describir dentro del recuadro los temas tratados.

1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa TSR Baruk SAS a partir del desarrollo de la matriz DOFA
2. Desarrollo de trabajo de campo mediante evaluación de desempeño y grupos de discusión del personal del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS
3. Descripción del reconocimiento de habilidades requeridas para los cargos del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS como elementos clave
4. Diseñar un plan de formación y capacitación para los cargos del área operativa de la empresa TSR Baruk SAS

Se dio a conocer a la alta gerencia las actividades realizadas durante el periodo de consultoría en la empresa TSR Baruk SAS y a continuación se presentan los compromisos para el cierre de esta.

1. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional por medio de un entregable y sesión de divulgación con la empresa TSR Baruk SAS.
2. Preparar las memorias de la sesión de divulgación
3. Registrar la lista de asistencia de la sesión de divulgación
4. Socializar las lecciones aprendidas a lo largo del periodo de consultoría
5. Presentar las recomendaciones a la gerencia de acuerdo con el desarrollo de la consultoría
6. Entregar acta de recibido a satisfacción por parte de la Universidad
7. Entregar certificado de innovación empresarial por parte de la Universidad

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL⁶

Nombre	Cargo o rol	Firma
Sergio Danilo Sarmiento Esteban	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Natalia Andrea Sarmiento Esteban	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Díaz García	Director del proyecto de consultoría.	Carolyn Díaz García <small>Firmado digitalmente por Carolyn Díaz Garcia Fecha: 2024.04.11 18:40:53 -05'00'</small>

⁶ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.