

**“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LOS
TRABAJADORES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DE
LA CIUDAD DE CARTAGENA – TRANSCARIBE”.**

AUTOR:

NATALIA CARABALLO NORIEGA.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por darme la sabiduría, fuerza, compromiso, resistencia para desarrollar este trabajo y por colocar en mi camino personas que me han enseñado diferentes perspectivas de la vida para crecer como profesional y como una mujer de bien.

A mis padres Rocío Noriega Vásquez y William Caraballo Vega,

Que con su esfuerzo incansable me han apoyado en el desarrollo de mi carrera profesional, por sus consejos, guía, comprensión y paciencia para impulsarme a ser una profesional con una misión clara en la vida de ayuda y compromiso social.

A la Doctora Amalfi Padilla Castilla. Docente Investigadora de la Universidad de Cartagena.

Por acompañarme a lo largo de todo mi proceso profesional, por ser mi apoyo y mi guía en los momentos difíciles y de alegría, por ofrecerme su valiosa guía en el desarrollo del presente trabajo.

A mi asesor Adolfo Peña Carillo, Decano Curricular Facultad de Ciencias Económicas.

Por su inestimable asesoría y apoyo para el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	8
RESUMEN.....	11
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA, PROPÓSITOS Y OBJETIVOS.	12
1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.	13
1.1 EL TEMA	13
1.2 JUSTIFICACIÓN	13
2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3 OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
CAPÍTULO II.....	19
MARCO REFERENCIAL.	19
4 MARCO REFERENCIAL	20
5. MARCO TEÓRICO	24
CAPÍTULO III.....	74
METODOLOGÍA.	74
6 METODOLOGÍA	75
6.1 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	77
6.2 CRONOGRAMA	79
CAPÍTULO IV.....	80
RESULTADOS	80
ASPECTOS GENERALES E IDENTIFICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS ESENCIALES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.	80
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	81
CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	81
NIVEL EDUCATIVO.....	84

RECONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA QUE SE DESARROLLAN AL INTERIOR DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA	107
SUGERENCIAS DEL ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS QUE SE DESARROLLAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA QUE SIRVAN COMO GUÍA PARA PLANES DE MEJORA ORGANIZACIONAL.....	118
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
8 BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS	125

TABLA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

<i>Ilustración 1 Inversión pública para Sistemas Integrados de Transporte Masivo. Fuente Informe de Estado de los proyectos. Unidad Coordinadora del Proyecto Ministerio de Transporte.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 2 Esquema de Vigencias futuras Nación. Ministerio de Hacienda y crédito</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 3 Esquema de Vigencias Futuras Entidades Territoriales. Ministerio de Hacienda y crédito.</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 4 Límites de velocidad en calzadas.....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 5 Clasificación de las competencias laborales genéricas</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 6 Competencias generales según puestos ocupados.....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 7. Encuesta Agosto 2016. Gráfica proporción de Género.....</i>	<i>82</i>
<i>Ilustración 8 Encuesta Agosto 2016. Género y edad</i>	<i>83</i>
<i>Ilustración 9 Encuesta Agosto 2016. Nivel Educativo</i>	<i>84</i>
<i>Ilustración 10 Encuesta Agosto 2016. Nivel organizacional</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 11. Encuesta Agosto 2016. Nivel Organizacional y Género</i>	<i>86</i>
<i>Ilustración 12 Encuesta Agosto 2016 Tipo de contrato</i>	<i>87</i>
<i>Ilustración 13 Encuesta Agosto 2016. Nivel organizacional y nivel educativo</i>	<i>89</i>
<i>Ilustración 14 Encuesta Agosto 2016. Nivel Salarial</i>	<i>90</i>
<i>Ilustración 15 Encuesta Agosto 2016. Evaluaciones de desempeño.....</i>	<i>92</i>
<i>Ilustración 16 Encuesta Agosto 2016. Escala de medición en evaluaciones.....</i>	<i>94</i>
<i>Ilustración 17 Encuesta Agosto 2016. Lista para evaluación.....</i>	<i>95</i>
<i>Ilustración 18 Encuesta Agosto 2016. Afirmaciones en evaluaciones.....</i>	<i>96</i>
<i>Ilustración 19 Encuesta Agosto 2016. Aspectos negativos y positivos</i>	<i>98</i>
<i>Ilustración 20 Encuesta Agosto 2016 Parámetros de desempeño</i>	<i>99</i>

<i>Ilustración 21. Encuesta Agosto 2016. Estudio desempeño.....</i>	<i>101</i>
<i>Ilustración 22. Encuesta Agosto 2016. Categorías de desempeño.</i>	<i>103</i>
<i>Ilustración 23 Encuesta Agosto 2016. Categorías de medición</i>	<i>108</i>
<i>Ilustración 24 Encuesta Agosto 2016. Capacitación técnica.....</i>	<i>110</i>
<i>Ilustración 25 Encuesta Agosto 2016. Capacidad de ayudar a otros.....</i>	<i>112</i>
<i>Ilustración 26 Encuesta Agosto 2016. Aptitudes aprendizaje.....</i>	<i>113</i>
<i>Ilustración 27 Encuesta Agosto 2016. Actividades gestión humana.....</i>	<i>114</i>
<i>Ilustración 28. Encuesta Agosto 2016. Actividades de gestión humana, charlas e integración.....</i>	<i>115</i>
<i>Ilustración 29. Encuesta Agosto 2016. Procesos bienestar a trabajadores.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 1 Frecuencia. Género. Encuesta Agosto de 2016.</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 2 Género y edad. Encuesta Agosto 2016.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 3 Encuesta Agosto 2016. Nivel Educativo</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 4 Encuesta Agosto 2016. Nivel Organizacional</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 5 Encuesta Agosto 2016. Nivel Organizacional y género.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 6 Encuesta Agosto 2016. Tipo de contrato</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 7 Encuesta Agosto 2016. Cargo que ocupa</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 8 Encuesta Agosto 2016. Cargo que ocupa</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 9. Encuesta Agosto 2016. Nivel organizacional y nivel educativo.</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 10 Encuesta Agosto 2016. Nivel Salarial.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 11. Encuesta Agosto 2016. Evaluaciones de desempeño.</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 12 Encuesta Agosto 2016. Escala de medición en evaluaciones</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 13 Encuesta Agosto 2016. Lista para evaluación.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 14 Encuesta Agosto 2016. Afirmaciones en evaluaciones</i>	<i>97</i>

<i>Tabla 15 Encuesta Agosto 2016. Parámetros desempeño</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 16 Encuesta Agosto 2016 Estudio desempeño</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 17. Encuesta Agosto 2016. Categorías de desempeño.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 18. Evaluación de desempeño Transcribe.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 19 Encuesta Agosto 2016. Categorías de medición.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 20. Encuesta Agosto 2016. Capacitación técnica.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 21. Encuesta Agosto 2016. Aptitudes aprendizaje</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 22 Encuesta Agosto 2016. Actividades de gestión humana, charlas e integración. 115</i>	
<i>Tabla 23. Encuesta Agosto 2016. Procesos bienestar a trabajadores.....</i>	<i>116</i>

INTRODUCCIÓN

El presente documento recoge el desarrollo conceptual, metodológico y práctico que se ha llevado en materia de un estudio sobre la evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores del Sistema Integrado de Transporte Masivo- Transcaribe en la ciudad de Cartagena. Se condensa en un diseño metodológico que analiza teorías sobre gestión humana, evaluación de desempeño, herramientas para evaluar desempeño, estudio de competencias, tipos de competencias, categorías de desempeño, Sistemas Integrados de Transporte, Normatividad de regulación del Sistema Transcaribe y la relación de dichos sistemas con el presupuesto nacional y departamental, además de la revisión de estudios referenciales que han servido para dar una perspectiva y enfoque claro al trabajo en dónde se miran las herramientas de evaluación de desempeño y la influencia de un Sistema de Transporte en las ciudades y el desarrollo territorial, así pues, se estructura un cuestionario para aplicación trabajadores de la organización para analizar la evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores del sistema integrado de transporte masivo de la ciudad de Cartagena – Transcaribe, y de esta forma identificar las categorías esenciales en dicha evaluación de desempeño a la vez que se caracterizan las competencias en los trabajadores y se reconocen los procesos de gestión humana al interior de esta organización.

De igual forma, se desarrollan por objetivos propuestos un análisis y discusión de los resultados encontrados resaltando los más sobresalientes de modo que sirvan como herramienta de proyección y seguimiento en el proceso de consolidación de un Sistema de Transporte de calidad den la ciudad de Cartagena que tenga presente la importancia de sus trabajadores para el cumplimiento de metas y expectativas de crecimiento empresarial.

Esta Investigación consta de siete capítulos a saber:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, Justificación del problema, Propósitos y Objetivos.

Muestra de manera clara y concisa el problema de estudio teniendo en cuenta la situación actual de los trabajadores del Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cartagena- Transcaribe y su importancia en las gestiones como organización sinergizando procesos y alineando objetivos de manera que se optimicen las gestiones administrativas y de gestión analizando el papel de la evaluación de desempeño como herramienta de análisis de aspectos como la competitividad y determinación de sueldos y salarios para que así un Sistema de Transporte Masivo sea el mecanismo de transformación social que brinde a los habitantes de la ciudad de Cartagena una mejor calidad de vida al reducir tiempos de desplazamiento a la vez que se brinda calidad.

Capítulo II: Marco Referencial y teórico. Se describen los estudios que se toman como referencia para desarrollar el presente estudio.

Capítulo III: Metodología. Los instrumentos de recolección de información que se utilizan para obtener datos tanto de trabajadores como del Gerente de Transcaribe para dar continuidad a los objetivos planteados en este estudio para luego ser analizados con el Software DYANE que dará rigurosidad al estudio en sí permitiendo también una interpretación más universal y certera.

Capítulo IV: Resultados. Describe de manera específica los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación que han dado respuesta a los objetivos propuestos que permitan analizar el impacto para la ciudad de Cartagena y la estructuración de un Sistema de Transporte Masivo de Calidad que contribuya al crecimiento de Cartagena como ciudad

Capítulo V: Consolida los resultados encontrados resaltando los más sobresalientes esperando sean de gran utilidad para la ciudad y otros académicos en el futuro.

RESUMEN

El transporte urbano en las ciudades se ha convertido en indicador de la calidad de vida de cada uno de sus habitantes permitiendo mejores condiciones para la movilidad y reducción de tiempos en desplazamientos hacia sitios de trabajo y centros empresariales incidiendo en los niveles de productividad en los sectores de la economía, así pues, se han desarrollado planes de inversión estatales y gubernamentales que incluyen el desarrollo de sistemas integrados de transporte que funcionen como arteria principal para la movilidad de pasajeros a la vez que se busca optimizar los sistemas convencionales de transporte como los taxis, buses, busetas y mototaxis, es así como en este estudio se pretende hacer un análisis cuanti-cualitativo que mire variables de evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores del naciente sistema de transporte en la ciudad de Cartagena-Transcaribe sacando las estadísticas pertinentes para este trabajo de investigación. En este sentido, para este estudio se toman como referencias técnicas de recolección de información como son las encuestas que permiten tener un enfoque preciso de cada uno de factores anteriormente propuestos. Al finalizar esta investigación se espera identificar cada uno de los aspectos importantes sobre evaluación de desempeño, gestión humana y competencias en el sistema Integrado de transporte Masivo de la ciudad de Cartagena, afianzar y robustecer trabajos previos sobre el transporte en la ciudad para generar propuestas de crecimiento en la ciudad que favorezcan los planes de inversión en transporte gubernamentales.

PALABRAS CLAVES: Sistema de Transporte, Movilidad, Transcaribe, Evaluación de Desempeño.

CAPÍTULO I.

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA,
PROPÓSITOS Y OBJETIVOS.**

1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 EL TEMA

El tema del proyecto de investigación se titula:

“Evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores del sistema integrado de transporte masivo de la ciudad de Cartagena – Transcaribe”.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación parte de la importancia que tiene el reconocimiento de los procesos de gestión humana, evaluación de desempeño en el Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cartagena (Transcaribe) como una herramienta útil para llegar a niveles de competitividad elevados, mejor alineación de objetivos entre empleados y trabajadores para de esta forma verse reflejado en la prestación de un servicio de calidad que supla de manera adecuada la creciente demanda de pasajeros en la ciudad de Cartagena.

Asimismo, se reconoce este proceso investigativo como una herramienta útil para llegar a un aporte tanto de tipo académico como social en el cual como se ha dicho se pretende ahondar en la calidad del servicio y su estrecha relación con el ambiente laboral en el cual se tendrán exigencias cambiantes que requieren de un recurso humano que constituyan un desarrollo de relevancia en cada uno de los procesos internos del sistema integrado de transporte masivo en la ciudad de Cartagena.

Ahora bien, teniendo en cuenta el impacto socio- económico y político que ha tenido el sistema integrado de transporte masivo en la ciudad de Cartagena (Transcaribe) para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, este proyecto

constituye un documento fundamental en donde desde el análisis de competencias laborales en los trabajadores del sistema de transporte (Transcaribe) se puede desarrollar unas herramientas que a partir de un estudio descriptivo-analítico y bajo un marco teórico referencial las bondades del mismo sean útiles para el desarrollo de estrategias al interior de la empresa en mención. De igual forma la Universidad de Cartagena especialmente el programa de Administración de Empresas, fortalecerá la línea de investigación evaluación de desempeño y su relación con otros procesos como la gestión humana en la empresa del sistema integrado de transporte masivo de la ciudad de Cartagena, y desde la cual se puede prestar un servicio permanente de asesoría por parte del docente y estudiantes que opten en períodos de tiempo establecidos investigar sobre esta temática.

En este sentido, se hace hincapié en que este trabajo investigativo es la constatación de las dificultades que se presentan en el uso del transporte público pero que a través de nuevas ordenanzas y proyectos de gestión municipal se ha invertido en un Sistema Integrado de Transporte Masivo para superar dichas dificultades que por más de 20 años se han presentado en la ciudad de Cartagena, para lo cual se miran las nuevas políticas del transporte urbano de viajeros y cómo la empresa Transcaribe ha contratado a su personal y las estrategias de desempeño y capacitación de personal para hacer programas de gestión humana que acoplen a las personas en la prestación de un servicio de calidad.

Para este proyecto se ha planteado un importante estudio de las teorías que sustentan cómo son las teorías de cambio organizacional, gestión humana, evaluación de desempeño, herramientas y estrategias de evaluación de desempeño, competencias

laborales, reglamentación del transporte, transporte urbano en Colombia, Inversión nacional y municipal en Sistemas de Transporte y la evolución de los mismos en el país que ha permitido hacer este proyecto que busca por ende tenga una gran incidencia en la sociedad cartagenera que genere un cambio radical en la estructura y esquemas de gestión humana y evaluación de desempeño por competencias en la empresa Transcaribe.

En definitiva, se espera aportar al desarrollo y gestión del mercado laboral del sistema integrado de transporte, al igual que impactar en las estadísticas que se tienen sobre la evaluación y desarrollo de competencias en el mercado laboral de la ciudad de Cartagena. De igual forma se generará una información actualizada que sirva de guía para reorientar los procesos de gestión y el mejoramiento continuo del sistema integrado del transporte masivo a través del desarrollo de competencias, en cuanto al programa y a la Universidad de Cartagena se tendrá la perspectiva que desde el programa se fortalezca la línea de investigación como un cumplimiento de la responsabilidad social de la Universidad con la gestión y la sociedad.

2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Todos los trabajadores en cualquier tipo de organización son un elemento fundamental en el desarrollo de las actividades propias del avance en las operaciones para conseguir el objeto social de la misma, así pues, es clave para todo sistema organizacional propiciar una alineación de objetivos personales y estratégicos que generen factores diferenciadores en el mercado, así pues, se deben adelantar procesos de evaluación de desempeño basados en competencias para garantizar una buena adaptación de los

trabajadores al puesto de trabajo y una mejor optimización de funciones de acuerdo a las competencias y a las experiencias.

Esta evaluación de desempeño tiene una tendencia a que los trabajadores sean eficientes y eficaces para alcanzar un máximo de productividad la cual será posible en condiciones laborales que sean favorables para el trabajador tanto física como emocionalmente; desde esta instancia se ha de trabajar el Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cartagena – *Transcaribe*, teniendo como referencia en dicha evaluación de desempeño las competencias del trabajador instauradas por el conocimiento, las competencias relacionales, comunicacionales, de eficiencia personal y las operativas.

En este sentido, el Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Cartagena constituye un elemento fundamental que permite mejor movilidad y el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos convirtiéndola en una ciudad sostenible.

Siendo *Transcaribe* el Sistema de Transporte que es puesto en marcha que ocupa el quinto lugar en puesta en marcha en Colombia y que ha logrado sinergizarse como un sistema de buses y alimentadores para su funcionamiento, se tiene en cuenta las características de Cartagena como ciudad que ha venido creciendo a unos pasos acelerados situación en la que el sistema organizativo y administrativo ha tenido que asumir una serie de elementos fundamentales para el sostenimiento y funcionamiento como son los trabajadores y la estructura misma de la ciudad, igualmente las premisas de que todo el transporte vial debe reordenarse para permitir una mejor movilidad, seguridad a los usuarios y reducción de tiempos de llegada a los sitios de trabajo de cada uno de los ciudadanos.

Se visualiza también el contexto diario del “Ciudadano de a pie” que utiliza el transporte público urbano colectivo y no colectivo garantizando productividad en su espacio laboral y mejor calidad de vida, en este ambiente de utilización de un Sistema de Transporte cabe resaltar que este está determinado por un Recurso Humano complejo que se compone por directivos y trabajadores del nivel intermedio y operativo, directivos que se caracterizan por ser las instancias de mando con conocimientos gerenciales para el desarrollo de estrategias y el direccionamiento empresarial que a la vez están inmersos en una estructura organizacional.

A raíz de un proceso de exploración se visualiza que el Sistema de Transporte Masivo de Cartagena adopta un sistema de sub-contratación en donde la figura de Outsourcing es evidente permitiendo oxigenar la gestión humana y la estructura administrativa de la empresa, ante esto se plantea la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las características de gestión y administrativas que tiene la evaluación de desempeño por competencias del Sistema Integrado de Transporte de Cartagena – Transcaribe?*

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores del Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cartagena – Transcaribe.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las categorías esenciales de la evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores del Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cartagena.

2. Reconocer los procesos de gestión humana que se desarrollan al interior del Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cartagena.

3. Sugerir conclusiones pertinentes al estudio de evaluación de desempeño por competencias que se desarrollan en el Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cartagena que sirvan como guía para planes de mejora organizacional.

CAPÍTULO II.

MARCO REFERENCIAL.

4 MARCO REFERENCIAL

Para conocer el contexto en el que se desarrolla esta investigación, se ha creado un marco referencial con trabajos de autores en temas de interés para este. Debido a que la gestión empresarial del talento humano y la alineación de objetivos es fundamental para el desarrollo organizacional se empezará mirando estudios sobre evaluación de desempeño en distintos tipos de organizaciones, además de analizar otros aspectos sobre los sistemas de transporte para mirar su relación directa con las ciudades y su desarrollo.

Del estudio *“Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal”* (Echeverry, 2004), se visualizan aspectos claves sobre los avances de conceptos y prácticas del proceso de recursos humanos conocido desde hace tiempo como evaluación de personal. Asimismo, se miran aspectos que son claves para el desarrollo del presente trabajo de investigación como son las perspectivas hacia un cambio de pensamiento en el que la evaluación de desempeño es para enjuiciar o crítica y visualizar una perspectiva de análisis que permita corregir ciertos aspectos en los que se está deficiente de forma que se mejoren las condiciones laborales y los rendimientos de cada uno de los trabajadores.

Teniendo como referencia dicho estudio se toma como guía aspectos de medición de desempeño de forma objetiva en la que haya un compromiso por parte de los jefes y trabajadores evitando hacer comparaciones que perdurarán en el tiempo y perjudicarán el comportamiento de los empleados al interior de la organización. En suma, como

referente para esta investigación con este estudio de Echeverry se entiende que los análisis de desempeño no deben hacerse de forma unilateral en la que el jefe elabora un programa de preguntas para mirar cómo se desempeñan sus trabajadores sino más bien unas observaciones que involucren a todos y también se tengan en cuenta a los colaboradores, clientes y competidores y su influencia en el desempeño de los trabajadores.

Ahora bien, se necesitan otros puntos de vista para nutrir la referenciación para la elaboración del presente trabajo por lo cual se ha tomado el trabajo *“Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias”* (Capuano, 2004) que amplía la línea del estudio anterior para dar luces sobre el aprovechamiento y potencialización de las competencias del talento humano lo que es fundamental para que la gestión empresarial sea exitosa sin importar el tipo de actividad que desempeñe la organización.

Se toman como guía los preceptos desarrollados en torno a las concreciones de las estrategias organizacionales, mirando más a profundidad en los procesos de análisis de competencias en los que se adelanten esquemas de retroalimentación para el mejoramiento de los objetivos y de esta forma buscar formas para mirar el desenvolvimiento del individuo como parte del esquema productivo tomando como pauta las actividades y fortalezas de quien las ejecuta.

Asimismo, para el desarrollo del presente trabajo se tienen en cuenta otros Sistemas de Transporte Masivo y la evaluación del impacto del mismo en el desarrollo de las ciudades y en la calidad de vida de los ciudadanos en general, por lo que se revisa el trabajo *“Evaluación de impacto del sistema de transporte Metrolínea: revisión de metodologías”* (Marín & Contreras, 2014) del que se mira el impacto de un sistema de

transporte en una ciudad de colombiana como es Bucaramanga resaltándose la importancia de un sistema de transporte para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, siendo este un determinante de la eficiencia económica de las ciudades y la integración social de sus habitantes.

Con una mirada a este trabajo se da un norte para enfocar el trabajo de investigación sobre Transcaribe en aspectos que se tenga en cuenta la infraestructura vial de las ciudades y el interés de las entidades públicas para la planeación, medición de impacto y la toma de decisiones de modo que no afecten los niveles de empleo. Se observa que con esta exploración se puede mirar el transporte público organizado como una forma de mejorar la accesibilidad y movilidad influenciando el uso y el valor del suelo.

Se toma en este marco referencial afirmaciones que sirven como preceptos para el desarrollo del trabajo como lo son las que se hacen sobre los sistemas de buses rápidos que con el paso del tiempo se han convertido en opciones muy eficientes de mejoría de las situaciones de movilidad en diferentes países en base a parámetros de capacidad, costo, tiempo de construcción y otras variables.

En Colombia se ha utilizado el concepto de Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM), como un sistema compuesto por rutas con corredores troncales, rutas alimentadoras y complementarias, con el fin de suplir óptimamente la demanda de transporte público. Esto se hace mediante la planificación adecuada entre la demanda y la oferta de transporte público, permitiendo así la reducción de tiempos de viaje y una optimización de los recursos disponibles, mejorando tanto la calidad de vida de los usuarios como la rentabilidad para los transportadores. (Díaz, 2004)

Continuando en la exploración para tener referencias claves en el desarrollo del presente trabajo de investigación se toma el trabajo: ***“Investigación analítica de la gestión social y predial en la construcción de infraestructura para Sistemas Integrados de Transporte Masivo – SITM, en cinco ciudades colombianas”*** (Molina-Prieto & Victoria-Morales, 2011) con este estudio de caso en distintas ciudades de Colombia en las que se ha tenido en cuenta el crecimiento demográfico y el estado de los sistemas de transporte público, además de tener una representación más clara de los proyectos de Gestión social y predial en la construcción de la infraestructura necesaria para la implementación de estos Sistemas Integrados de Transporte Masivo. De igual forma este estudio sirve para tener presente los objetivos, presupuestos, estrategias, metodologías, enfoques de análisis, actores involucrados, compra de predios y etapas de desarrollo.

Revisando los resultados de los proyectos y sus indicadores, y con base en los resultados, planteando posibles conclusiones que, “el nuevo paradigma de las obras de infraestructura es la intervención interdisciplinaria respecto del entorno social y ambiental en que se insertan las obras, puesto que, durante la adquisición predial y la gestión social en general, permite lecturas integrales y respuestas más acordes con las realidades técnicas, jurídicas y sociales de la comunidad”. (Molina-Prieto & Victoria-Morales, 2011)

5. MARCO TEÓRICO

Se analiza de forma global la historia de la ciudad de Cartagena, su crecimiento, la situación actual económica, política y social empezando por su fundación el 1º de junio de 1533 por Don Pedro de Heredia que inicialmente albergó un crecido número de españoles atraídos por los descubrimientos de oro en las tumbas del Sinú. (DÍAZ & ROCA, 2009).

De acuerdo a estudios historiográficos y gubernamentales Cartagena de Indias es una ciudad de estilo Colonial ubicada en el centro del litoral Caribe colombiano. En el centro de una hermosa Bahía, que le sirve como refugio natural lo cual se ha convertido en una ventaja para relaciones internacionales navieras y portuarias, además de permitir la facilidad y movilidad de viajeros de diferentes regiones del mundo. En estos análisis de la ciudad se observa que esta pequeña villa rápidamente se convirtió en punto de partida para todas las expediciones de la Corona Española en América.

Se recogen y reconocen actualmente una riqueza heredada de los Españoles que trajeron todas sus técnicas y costumbres habitacionales y plasmaron así plazas, casas, claustros y callejuelas propias de Castilla y otras provincias de España. “Hoy en día es una ciudad próspera, uno de los principales puertos turísticos del Caribe y Colombia, con una muy buena infraestructura turística, portuaria e industrial”. (Escuela Naval “Almirante Padilla”, 2010)

Cartagena de Indias se encuentra en una zona costera típica, accidentada e irregular, conformada por procesos geológicos relacionados con el mar. Entre los elementos geográficos más importantes de la ciudad se encuentran las formaciones insulares de Barú y Tierra bomba junto con otras islas menores, el Archipiélago del Rosario, la Bahía de

Cartagena, Bahía de Barbacoas, y lagunas costeras como la ciénaga de Tesca o de la Virgen todas estas foco de explotación turística por parte del gobierno local para fomentar la dinámica de la economía del turismo en la ciudad. La zona es además un área de confluencia marina y fluvial debido a la presencia de las desembocaduras del Canal del Dique que generan formaciones del tipo delta en la Bahía de Cartagena y Barbacoas. En la ciudad sobresale la formación de La Popa con una antigüedad comprendida entre el Plioceno superior y el Pleistoceno inferior. Está compuesta por rocas y corales, se presenta en forma de colina alargadas, pendientes fuertes y medias donde se encuentran abanicos aluviales, cárcavas, escarpes y acantilados. Las zonas planas y bajas cerca al litoral costero están constituidas por depósitos de origen cuaternario que constituyen espigones, cordones litorales y deltas regidos por la deriva litoral.

Con todos estos atractivos y ventajas geográficas Cartagena en los últimos 10 años ha evolucionado en forma positiva reflejándose en el crecimiento del número de visitantes a la ciudad y la inversión extranjera para explotación de materias primas en las industrias locales, se tiene por ejemplo que “la pobreza a raíz de la generación de empleos disminuyó en 30%, además de que la seguridad de acuerdo a estudios de la Alcaldía local se mejoró en un 41% abarcando hasta un 22% más cada una de las áreas de los barrios que componen la ciudad” (Cartagena Cómo Vamos, 17). Así pues, como es claro los cambios que se generaron en la ciudad y los resultados de las gestiones gubernamentales se han adelantado proyectos de mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos entre los que se destaca la implementación de un Sistema Integrado de Transporte Masivo denominado Transcaribe que se gesta como idea en el año 2001, como la empresa encargada del manejo de un Sistema Integrado de Transporte Masivo en Cartagena de Indias y surge mediante el Plan

de Ordenamiento Territorial POT del mismo año, y a nivel nacional mediante el Conpes 3259 del 2003, donde se avala técnica y financieramente el proyecto del Sistema Integrado de Transporte Masivo para Cartagena, a través de la creación de una sociedad anónima cuyos accionistas son :

- Distrito de Cartagena (95%)
- Distriseguridad (3.4%)
- Corvivienda (1%)
- Edurbe (0.4%)
- IPCC (0.2%)

Autorizado mediante -Acuerdo 004 del 19 de febrero de 2003 del Concejo Distrital.

El Documento Conpes No. 3259 del 15 de Diciembre de 2003 "Sistema Integrado del Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros del Distrito de Cartagena Transcaribe" somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, los términos para la participación de la Nación en el proyecto del Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros para el Distrito de Cartagena, el cual se encuentra dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2002 - 2006 "Hacia un Estado Comunitario" y es considerado un proyecto de importancia estratégica para la Nación y el Distrito. El análisis presentado se basa en los estudios de factibilidad, rentabilidad y diseño adelantados por la Nación y el Distrito. (Transcaribe, 2013)

Documento Conpes No. 3260 del 15 de Diciembre de 2.003 "Política Nacional de Transporte Urbano y Masivo" Este documento presenta la política del Gobierno Nacional para impulsar la implantación de sistemas integrados de transporte masivo SITM en las grandes del país y fortalecer la capacidad institucional para planear y gestionar el tráfico y

transporte en las demás ciudades, con el propósito de incrementar su calidad de vida y productividad, e impulsar procesos integrales de desarrollo urbano, dentro de un marco de eficiencia fiscal que promueva nuevos espacios para la participación del sector privado en el desarrollo y operación del transporte urbano de pasajeros.

Documento Conpes No. 3368 del 1 de Agosto de 2.005 "Política Nacional de Transporte Urbano y Masivo - Seguimiento", somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) diferentes aspectos del papel de la Nación para la cofinanciación de los Sistemas integrados de Transporte Masivo - SITM, TRANSCARIBE S.A. fue creada el 15 de julio de 2003 mediante escritura pública No 0654, como una sociedad por acciones constituida entre Entidades Públicas del Orden Distrital, sujetas al régimen de las empresas industriales y comerciales del estado. A través del acuerdo No 007 del 21 de noviembre de 2003 y el 011 del 30 Abril de 2004 mediante el cual la empresa adoptó el manual de funciones y requisitos para ejercicio de los cargos de la planta de personal.

Es claro, que se ha tenido un retraso en su funcionamiento por la inestabilidad en los procesos administrativos de los gobiernos locales, sin embargo, para este trabajo es importante tener en cuenta la evaluación de desempeño de los trabajadores de este Sistema Integrado de Transporte Masivo en la ciudad de Cartagena en referencia a las competencias, sueldos y salarios.

Dimensionando toda esta realidad de la ciudad de Cartagena y la implementación de un Sistema de Transporte para mejorar la calidad de vida de sus habitantes se tiene como

referencia los Sistemas de Transporte de otras ciudades como Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga que han abierto en camino hacia nuevas tendencias sobre la operación de dichos sistemas de forma que se resuelvan las necesidades del mercado y a la vez haya una alineación con los planes de desarrollo locales y gubernamentales para el crecimiento de ciudad. En este sentido, se analizan aspectos claves como la parte financiera y la inversión nacional y local para cada Sistema de Transporte y para este trabajo se ahonda en la evaluación de desempeño de las personas que los componen siendo estas el pilar de las mismas para un funcionamiento adecuado con un enfoque que tenga en cuenta las competencias, sueldos y salarios.

Aspectos financieros de la implementación de un Sistema Integrado de Transporte Masivo.

Cuantificación de la inversión pública

La inversión en Sistemas de Transporte en Colombia está ligados a la inversión pública que se estiman para diferentes proyectos teniendo en cuenta lo destinado por la Nación y por las entidades territoriales.

INVERSIÓN TOTAL SITM S constantes 2008					
Ciudad/Área Metropolitana	Presupuesto Nación	%	Presupuesto Territorial	%	Total Presupuesto
A.M. Centro Occidente-Megabus	132.132.000.000	58%	96.128.000.000	42%	228.260.000.000
A.M. Bucaramanga-Metrolinea	346.102.548.000	70%	148.882.920.000	30%	494.985.468.000
A.M. Valle de Aburrá-Metroplus	388.064.000.000	61%	248.412.000.000	39%	636.476.000.000
Bello	35.531.100.000	68%	16.926.528.502	32%	52.457.628.502
Cartagena-Transcaribe	253.349.441.492	64%	139.608.682.948	36%	392.958.124.440
Barranquilla - Transmetro	294.954.597.203	69%	130.289.448.610	31%	425.244.045.813
Bogotá-Transmilenio	3.620.571.091.138	59%	2.526.246.084.279	41%	6.146.817.175.417
Cali - Metrocali	986.796.107.663	60%	652.989.092.028	40%	1.639.785.199.691
Soacha - Transmilenio	78.056.037.763	69%	34.333.370.109	31%	112.389.407.872
Total SITM	6.135.556.923.259		3.993.816.126.476		10.129.373.049.735

Ilustración Inversión pública para Sistemas Integrados de Transporte Masivo. Fuente Informe de Estado de los proyectos. Unidad Coordinadora del Proyecto Ministerio de Transporte.

Se analiza que en el año 2009 la inversión desembolsada fue del 55% de los recursos provenientes de la Nación y el 49% de las entidades territoriales presentando comportamientos disímiles entre los proyectos, dependiendo del horizonte de los esquemas de aportes.

En los proyectos de Pereira y Cali, los porcentajes totales de desembolso de la Nación son superiores frente a la mayoría de los que se encuentran en etapa de construcción. En los aportes de los entes territoriales sobresalen los desembolsos para los proyectos de Soacha y Cartagena que corresponden al 68% y 61%, a pesar de los retrasos ocasionados por la inestabilidad administrativa en estas zonas del país.

Como se observa en la anterior gráfica en Cartagena la Inversión para Transcaribe de acuerdo al presupuesto de la Nación fue de \$253.349.441.492 para un porcentaje de 64% y del presupuesto territorial para 2009 era de \$139.608.682.948 un 36% para un total de presupuesto \$392.958.124.440. (Urrego, 2010)

Fuentes de financiación y esquema de aportes

Todos estos aportes que hace la Nación se financian en su mayor parte con recursos de crédito asumidos con la banca multilateral, mientras que los de las entidades territoriales se sustentan principalmente en el recaudo de la sobretasa a la gasolina. Para cumplir con los compromisos de financiación el gobierno nacional ha acudido a recursos provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) entidad con la que ha suscrito operaciones de crédito, entre ellas el préstamo 7231 por US\$250 millones en la vigencia 2004, el 7451 por US \$207 millones en el 2007 como adicional del anteriormente mencionado, y una segunda adición cuyas negociaciones se adelantaron a finales de 2009 por US \$300 millones, monto con el que se cubrirían los compromisos a cargo de la Nación en las vigencias 2009 y 2010. Los desembolsos de los recursos públicos para la financiación de la inversión pública se han venido realizando bajo el mecanismo de vigencias futuras que se extienden hasta 2016 para los aportes de la Nación y hasta 2018 para las vigencias de las entidades territoriales.

Aproximadamente un 58% de los recursos aportados por la Nación se destinan a la financiación del sistema del Distrito Capital, el resto de proyectos se financian de la siguiente manera de acuerdo a datos de la Contraloría: 16% para Cali, 7% para Medellín, 5% y 6% para Barranquilla y Bucaramanga, 4% para Cartagena y porcentajes inferiores al 2% para Pereira y Soacha.

En los aportes de las entidades territoriales el 63% corresponde a los aportes del Distrito Capital, mientras el total de abonos presenta una tendencia creciente con incrementos

relevantes en el año 2011 y lo corrido del 2016, en los que el valor de los aportes anuales representa porcentajes superiores al 8% del total.

Respecto al esquema de vigencias futuras la utilización de este mecanismo puede asumirse como positiva si se tiene en cuenta que se aseguran los recursos para la ejecución de los proyectos, pero resulta preocupante desde el punto de vista presupuestal por el incremento en la inflexibilidad que esta figura genera en las asignaciones para el corto y mediano plazo.

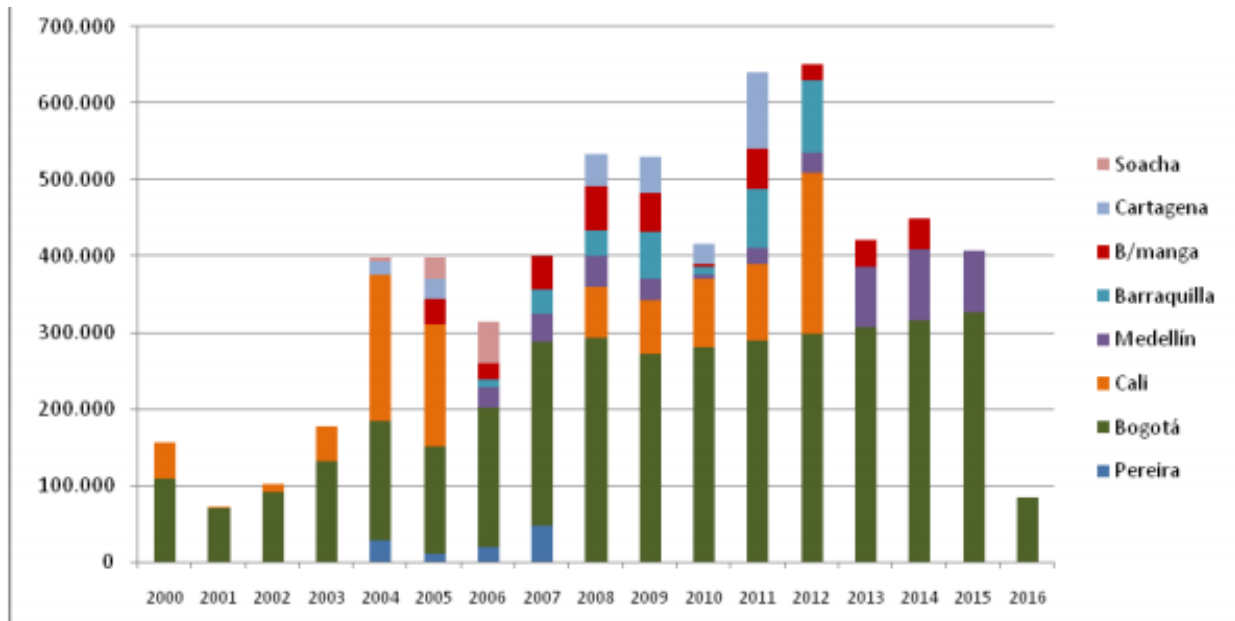


Ilustración 2 Esquema de Vigencias futuras Nación. Ministerio de Hacienda y crédito

Para los aportes de las entidades territoriales que sustentan los desembolsos en el recaudo de sobretasa a la gasolina también resulta conveniente mencionar eventuales riesgos generados por la tendencia en el consumo y precio de los combustibles si se tiene en

cuenta, que mientras la venta de Diésel ha aumentado, la de gasolina ha tenido notables reducciones.

Al comparar los ingresos por esta fuente de financiación como porcentaje de los ingresos tributarios en las principales ciudades del país en las vigencias 2000 y 2008, se presentan disminuciones promedio cercanas a cuatro puntos porcentuales. A ello habría que agregar el riesgo ocasionado por la disminución en el precio del petróleo, situación que aunque se presentó en la vigencia anterior no implicó la decisión gubernamental de disminuir el precio de la gasolina, ello a pesar de las fuertes presiones por el impacto que tal decisión representaría en la mitigación de la crisis económica, pero que no garantiza una actuación similar ante un nuevo escenario de baja en el precio del crudo.

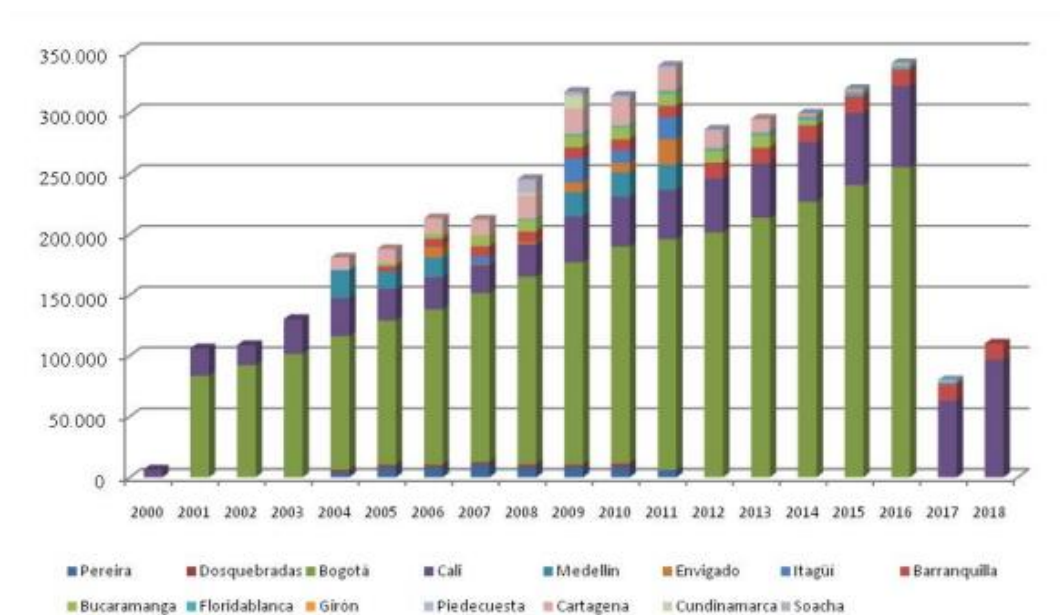


Ilustración 3 Esquema de Vigencias Futuras Entidades Territoriales. Ministerio de Hacienda y crédito.

De dicha revisión bibliográfica se puede extraer un concepto clave para entender cómo se configuran las normas sobre los Sistemas de Transporte y las políticas de inversión para el

funcionamiento de las mismas, es así como se logra definir el transporte público como la “industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector en condiciones de libertad de acceso calidad y seguridad de los usuarios sujeto a una contraprestación económica y se regirá entre otros por los principios de acceso al transporte y el carácter de servicio público del transporte”. (Ley 105 de 1993, 1993)

Haciendo hincapié en lo anterior, se tiene en cuenta que ante las características del sistema de transporte en Colombia se formula una política pública de transporte urbano de pasajeros orientada a la implementación de sistemas de transporte que atienden las necesidades de movilidad de la población bajo criterios de eficiencia operativa, económica y ambiental, apoyando iniciativas en proyectos de transporte público basados en la utilización de vías exclusivas y buses de alta capacidad. Como estrategias para la consolidación de la política pública se proponen acciones bajo responsabilidad de las ciudades como la eliminación de la sobreoferta, y la vinculación de inversionistas privados en la prestación del servicio a través de procesos de competencia por el mercado.

Específicamente, para las ciudades con más de 600 mil habitantes se recomienda que se estructuren sistemas integrados de transporte masivo (Ley 86 de 1989 , 1989) en los corredores principales, con carriles exclusivos para la operación de buses de alta capacidad, e integración en los aspectos físico, tarifario y operacional; propuesta que es acogida y materializada mediante esquemas de cofinanciación para los que se aplican límites a la participación de la Nación y sus entidades descentralizadas por servicios, estableciendo rangos mínimos del 40% y máximos del 70% del servicio de la deuda de cada proyecto.

Los lineamientos generales de la política de transporte urbano de pasajeros se plantean en los documentos Conpes 3167 de 2002, 3260 de 2003 y 3368 de 2005, mientras que la estructura y esquemas de financiación de cada uno de los proyectos de transporte masivo se definen en documentos Conpes de formulación inicial y de seguimiento, evaluación y modificación que se relacionan en el Anexo No.1. El fundamento normativo de los sistemas integrados, sustentado en la Ley 86 de 1989 y su modificatoria -Ley 310 de 1996, establecen como objetivo de política en materia de transporte urbano la prestación de un servicio eficiente que contribuya al crecimiento ordenado del territorio y al uso racional del suelo urbano y que promueva el uso del transporte público y la eficiencia en el uso de la infraestructura vial.

Acogiéndose a lo estipulado por el gobierno nacional el Distrito de Cartagena desarrolla ordenanzas y normativas para la regulación del transporte público y el Sistema Integrado de Transporte Masivo Transcaribe. A continuación, se toma la reglamentación territorial sobre transporte urbano en Cartagena bajo la modalidad de la Ordenanza municipal reguladora del servicio de transporte público urbano de viajes en autobús.

Para lo cual con esta Ordenanza el distrito de Cartagena reconoce los artículos 4 y 80 de la Ley 7/1985 del 2 de Abril, en la que se determina que cada entidad territorial puede determinar la actividad municipal y la prestación del servicio de transporte público urbano de viajeros en autobús.

Se regulan y modelarán las actividades del transporte público urbano, regular de uso general de viajeros en autobús en el término municipal de Cartagena. El gobierno local pondrá en conocimiento de los habitantes de Cartagena, el contenido de esta Ordenanza,

utilizando para ello los medios de difusión y formas de publicación previstas en el artículo 49 de la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local.

En su artículo 3 se pretende definir el transporte regular urbano de viajeros en autobús es un servicio público de titularidad municipal lo que justifica el control de su gestión y la inspección del mismo en todo momento salvo en aquello que sea competencia propia de otras autoridades u organismos.

En dicha ordenanza en sus artículos 5, 6 y 7 se definen claramente los tipos de transporte urbano para transporte de viajeros en la ciudad:

- Por transporte público urbano, regular permanente de viajeros de uso general se entiende los que se llevan a cabo de forma continuada para atender necesidades de carácter estable, y van dirigidos a satisfacer una demanda general, siendo utilizables por cualquier interesado.
- Por transporte urbano regular temporal se entenderá:
 - a) Los que se presten de forma continuada durante un periodo de tiempo no superior a un año, por una única vez, tales como los de ferias y exposiciones extraordinarias.
 - b) Los que se presten de forma continuada durante periodos de tiempo repetidos no superiores a cuatro meses al año, tales como los de vacaciones y estacionales.
 - c) Los que se presten de forma discontinua, pero periódicamente a lo largo del año con motivo de acontecimientos periódicos, tales como mercados y

ferias ordinarias, los cuales no podrán tener sus calendarios superiores a ocho días al mes.

- Por servicio urbano regular de uso especial se entenderá aquél que tiene por destinatario un grupo homogéneo o específico de usuarios.

Todas estas especificaciones de primer orden para poder regular e identificar los tipos de vehículos que movilizan a las personas en la ciudad de Cartagena. Asimismo, con dicho reglamento se aclaran puntos sobre la explotación del servicio y las directrices a seguir de los prestadores del servicio de transporte público en la ciudad.

Se explica entonces que el transporte urbano regular de pasajeros podrá gestionarse de forma directa o por cualquiera de las modalidades de gestión indirecta contempladas en la legislación vigente en materia de contratación administrativa.

El gobierno local de la ciudad de Cartagena también especifica las condiciones a cumplir por parte de los que presten el servicio de transporte urbano, expresadas a continuación:

Se harán constar en el Pliego de Condiciones las siguientes circunstancias:

- a) Duración de la encomienda de la explotación del servicio.
- b) Tráficos mínimos que hayan de realizarse.
- c) Itinerarios.
- d) Calendario de prestación del servicio.
- e) Número mínimo de vehículos y características de los mismos.
- f) Instalaciones necesarias.

g) Régimen tarifario.

h) Restantes circunstancias económicas o técnicas del servicio.

Las cuales permiten a la administración local conocer que tarifas se manejarán los recorridos para organizar las rutas pertinentes que cubran la demanda de la ciudad en general abarcando las localidades del distrito.

Así pues, estas condiciones tendrán carácter esencial respecto de la duración de la explotación y plazos de ejecución de la misma. Se dispondrán otras condiciones de carácter mínimo que pueden ser precisadas, ampliadas o modificadas por los concursantes en sus ofertas, acompañadas de los estudios técnicos y económicos que justifiquen la viabilidad y procedencia de las mejoras propuestas por parte de otros operadores del servicio público en la ciudad.

El gobierno local valorará cada uno de los componentes de la oferta en virtud de su importancia para la prestación del servicio. En especial serán objeto de dicha valoración las condiciones sobre tarifas, frecuencias de expedición, características y antigüedad de los vehículos e instalaciones, calidad del servicio; capacidad, solvencia y experiencia del licitador.

El comienzo de la prestación por el adjudicatario se hará constar en la correspondiente acta de inicio de los trabajos que será firmada por el adjudicatario y el Alcalde o Concejal en que se hubiera delegado la materia de transporte.

En el acto se determinarán geográficamente los itinerarios del mismo, la ubicación concreta del punto o puntos de parada obligatoria de los vehículos en las localidades en que se realice el tráfico, y en su caso, los puntos de parada técnica.

Con esta ordenanza es claro que el servicio deberá prestarse en las condiciones fijadas en el contrato administrativo de gestión de servicio público que se formalice con el adjudicatario que recogerá las establecidas en el Pliego de Condiciones con las precisiones o modificaciones ofrecidas por él que hayan sido aceptadas por el Distrito.

Por otra parte, se especifica que el Distrito podrá realizar las modificaciones en las condiciones de prestación no previstas en el contrato y las ampliaciones, reducciones o sustituciones de itinerarios que resulten necesarias o convenientes para una mejor prestación del servicio.

- La prestación del servicio se ajustará a los tráficos comprendidos en el contrato.
- Las modificaciones respecto a los tráficos determinados en el contrato únicamente podrán realizarse cuando sean autorizados por el Distrito.

En suma, el gobierno local podrá considerar a tal efecto modificaciones de los tráficos:

- a) Las ampliaciones de los tráficos previstos consistentes en la incorporación de nuevas relaciones o prolongaciones del itinerario.
- b) La realización de tráficos no expresamente previstos en el contrato con itinerarios parciales comprendidos dentro del itinerario del contrato.
- c) La supresión o segregación de los tráficos establecidos en el contrato.
- d) La sustitución total o parcial del trayecto por el que discorra el itinerario por otro distinto.

Con esta normatividad se obliga al adjudicatario a prestar el servicio de acuerdo con el calendario, las expediciones y los horarios establecidos en el contrato.

No obstante el Distrito cuando existan razones objetivas que lo justifiquen podrá oír al adjudicatario, introducir modificaciones obligatorias en el calendario, número de expediciones y horario del servicio. Con esta reglamentación se determina que en el contrato se especifique el número mínimo y la capacidad de los vehículos destinados a la prestación. Estos vehículos reunirán las condiciones establecidas en el contrato.

La modificación del número de vehículos, de plazas o de sus condiciones técnicas inicialmente establecidas requerirá autorización previa del Distrito de la ciudad de Cartagena.

Los vehículos que presten el servicio municipal de transporte urbano deberán estar señalizados de manera que quede clara la titularidad del servicio que corresponde al Distrito de Cartagena.

Se analizan pues los esquemas generales sobre normatividad en referencia a la prestación de un servicio de transporte en la ciudad de Cartagena para hacer un enfoque más preciso en las resoluciones que competen al Sistema Integrado de Transporte Masivo- Transcaribe y las determinaciones sobre las funciones para la contratación, además de la legislación sobre el funcionamiento del mismo. Se toma como referencia la Resolución No. 137 de 2015 31 de julio de 2015 "Por la cual se adopta el Manual de Contratación y Supervisión de TRANSCARIBE S.A. para la operación de la porción No. 2 del Sistema Transcaribe" en donde se especifica de forma explícita las modalidades de contratación con fundamento en las cuales TRANSCARIBE S.A., en el rol de operador del Sistema, escogerá a sus contratistas:

1. Contratación por solicitud de oferta a una cantidad determinada de oferentes.

a) Convocatoria Pública.

b) Contratación directa.

2. En todos los procesos de selección se deberá realizar un Análisis Preliminar de la Contratación. En casos de Convocatoria Pública de manera previa a la publicación del Análisis preliminar se deberá publicar un Aviso de Convocatoria del proceso de selección.

Para desarrollar la contratación de bienes y servicios para la operación del Sistema Transcaribe, de acuerdo con el rol de operador que debe desarrollar la entidad, TRANSCARIBE S.A. contará con un Comité de Operación, el cual cumplirá las funciones que se indican en este Manual.

El comité estará integrado por:

- El Gerente General, quien lo presidirá
- El Secretario General, quien será el secretario de las sesiones
- El Director de Planeación e Infraestructura
- El Director de Operación y Recaudo
- El Director Administrativo y Financiero
- El Jefe de la Oficina Asesora Jurídica.

Funciones del comité de operación

- Aprobar el plan de adquisiciones que se requiera para el cumplimiento de las obligaciones que se relacionan con el rol de operador del Sistema.

- Decidir sobre la modalidad de selección que debe adelantar TRANSCARIBE S.A., respecto de los bienes o servicios que sean necesarios para la operación del Sistema, que le corresponde cumplir respecto de la porción No. 2.
- Designar el área responsable de la elaboración del Análisis Preliminar de contratación.
- Designar los funcionarios que realizarán la evaluación de las propuestas.
- Revisar la evaluación de las ofertas presentadas por el área responsable y señalar si procede o no la contratación de los bienes y servicios requeridos.

En los procesos de Convocatoria Pública deberá publicarse un aviso de Convocatoria que contenga lo siguiente:

- El nombre y dirección (física y electrónica) de TRANSCARIBE S.A.
- El objeto del contrato a celebrar.
- El plazo estimado del contrato.
- El valor estimado del contrato y la manifestación expresa de que la Entidad Estatal cuenta con la disponibilidad presupuestal.
- Día en que se publicará el Análisis preliminar y tiempo por el cual estará publicado.
- El término para realizar observaciones frente al Análisis preliminar.
- El término de TRANSCARIBE S.A. para dar respuesta a las observaciones.
- Término máximo de TRANSCARIBE S.A. para modificar el Análisis preliminar.

- La fecha límite en la cual los interesados deben presentar su oferta y el lugar y forma de presentación de la misma.
- La forma como los interesados pueden consultar los Documentos del Proceso.

Este aviso deberá ser publicado en la página de TRANSCARIBE S.A. y en el SECOP.

El tiempo durante el cual debe ser publicado este aviso será determinado por la entidad dependiendo de objeto, las complejidades y requisitos de cada contrato. El tiempo durante el cual se desarrollarán cada una de las etapas del proceso de selección será determinado por TRANSCARIBE S.A. para cada proceso en concreto, dependiendo del objeto, cuantía y obligaciones del mismo. El Análisis Preliminar de la Contratación, deberá contener, de modo general, los siguientes elementos:

- Descripción general de la necesidad que se busca satisfacer con la futura contratación
- Descripción general del objeto y el alcance del bien o servicio a contratar, incluyendo las especificaciones técnicas.
- Determinación del valor estimado del futuro contrato, con base en un estudio de mercado.
- Definición de la modalidad de contratación con fundamento en el presente Manual y justificación de la misma. e. Determinación de la forma de pago del valor del futuro contrato que se derive del procedimiento de contratación.
- Determinación del plazo estimado para la ejecución del futuro contrato.

- Cronograma del procedimiento. en particular, le corresponde a TRANSCARIBE S.A. determinar los plazos o términos dependiendo del objeto contractual. de la necesidad del bien o servicio y de la urgencia del proceso.
- Determinación de los requisitos para participar en el proceso, cuando se trate de Convocatoria Pública o de Contratación por solicitud de oferta. 1. Criterios de calificación que se tendrán en cuenta para seleccionar la propuesta más favorable para TRANSCARIBE S.A., cuando se trate de Convocatoria Pública o de Contratación por solicitud de oferta. Se deberá incluir, igualmente, los criterios de desempate que resultan procedentes.
- Indicación de las garantías que deben ser exigidas a los participantes del procedimiento de contratación y al proponente que resulte seleccionado de acuerdo con lo establecido en el presente Manual.

NORMATIVIDAD VIGENTE TRANSCARIBE

Resolución N° 096 del 21 de Junio de 2016

"Por medio de la cual se adopta el PROTOCOLO PARA LA CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS SOBRE LAS CALZADAS EXCLUSIVAS del Sistema de Transporte Masivo de Pasajeros de Cartagena y su área de influencia, SITM TRANSCARIBE S.A.".

Con esta normatividad vigente se en desarrollo de su Objeto Social, TRANSCARIBE S.A., podrá desarrollar las siguientes funciones:

- "La ejecución, directamente o a través de terceros, de todas actividades previas, concomitantes y posteriores, para construir, operar y mantener el Sistema Integrado de Transporte Masivo de pasajeros del Distrito de Cartagena y sus respectivas áreas de influencias";
- "La construcción y puesta en funcionamiento del Sistema Integrado de Transporte Masivo comprenderá el diseño operacional y la planeación del mismo y todas las obras principales y accesorias necesarias para la administración y operación eficaz y eficiente del servicio de transporte masivo de pasajeros, comprendiendo los mecanismos de información al usuario, las estaciones, los parqueaderos y la construcción y adecuación de todas aquellas zonas definidas como componentes del Sistema Integrado del Transporte Masivo, las cuales podrán realizar directamente o a través de terceros". (Transcaribe.gov, 2016)

Con esta Resolución se especifica que TRANSCARIBE S.A., es el titular del Sistema Integrado de Transporte Masivo, tiene como obligación fundamental asegurar que todo el personal, funcionarios o agentes que intervienen directamente en la operación del SITM de CARTAGENA, conozcan las normas, directrices, actividades y particularidades que lo componen, para sí poder garantizar a los usuarios una operación, SEGURA y CONFIABLE. Que por lo anterior se hace necesario adoptar en TRANSCARIBE S. A., el PROTOCOLO PARA LA CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS SOBRE LAS CALZADAS EXCLUSIVAS del Sistema de Transporte Masivo de Pasajeros de Cartagena, SITM TRANSCARIBE S.A y su área de influencia.

Con esta Normatividad se especifican los documentos legales exigidos para el transporte de personas en Transcaribe, además de las leyes que sustentan el funcionamiento del mismo

basado en Código Nacional de Tránsito Terrestre, Ley 769 de 2002. Ley 1383 de 2010 Por la cual se reforma la Ley 769 de 2002. Como titular del Sistema Transcaribe, de conformidad con la ley tendrá la facultad de disponer sobre el uso de los carriles (que se destinen en forma exclusiva a la operación del Sistema Transcaribe, y podrá autorizar su utilización para vehículos diferentes de aquellos que se vinculen a la operación del servicio, en condiciones que deberán preservar la seguridad, regularidad y permanencia del servicio de transporte público masivo.

En la presente normativa se estipulan las velocidades que deben cumplir cada uno de los vehículos de Transcaribe en cada una de las vías exclusivas del mismo:

Tramo	Limite de velocidad
Portal	20 Km/h
Glorietas	30 Km/h
Av. Pedro de Heredia entre India Catalina y la Av. Santander	30 Km/h
Av. Pedro de Heredia entre el semáforo de la bomba de Texaco No. 3 (Pie de la Popa) y la glorieta de Bazurto.	40 Km/h
Resto de la Troncal	60 Km/h

Ilustración 4 Límites de velocidad en calzadas

En el transcurso de la revisión bibliográfica en este proyecto de investigación se analizan elementos de constitución del Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cartagena que se denomina Transcaribe para poder definir claramente qué es este sistema y

cómo se compone, mirando que un Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM) es la combinación organizada de infraestructura y equipos en un sistema que cobra un alto volumen de pasajeros y da respuesta a un porcentaje significativo de las necesidades de movilización urbana.

Permitiendo decir que Transcribe tiene una extensión de 13.4 kilómetros, partiendo desde el Amparo hasta Bocagrande con una terminal de integración ubicada en el Amparo y 18 estaciones de transferencia hasta La Glorieta Santander. El recorrido del sistema va desde la estación madre Bernarda atravesando toda la avenida Pedro de Heredia hasta llegar a la estación en el Muelle de la Bodeguita, está alimentada con las rutas T102 que recorre el barrio Crespo pasando por puntos clave como el Aeropuerto Rafael Nuñez, la ruta T103 que recorre todo el barrio Bocagrande pasando por puntos clave como el Centro comercial plaza Bocagrande, Hotel Caribe, Centro Comercial Nao hasta llegar nuevamente a la estación Bodeguita para seguir recorrido por la avenida Pedro de Heredia, la ruta X106 y la A113A para variante Ternera y Barrio Pozón respectivamente.

La infraestructura del sistema integrado de transporte la constituyen el conjunto de corredores viales, terminales de transferencia, estaciones de parada y todo el mobiliario urbano del espacio público que sirve de apoyo para la prestación del servicio de transporte público colectivo.

El Sistema consta de tres tipos de rutas: Troncales, Auxiliares y Alimentadoras, para los cuales se requieren: 46 buses articulados con capacidad para 160 pasajeros, 147 padrones con 105 pasajeros, 119 buses convencionales para 60 pasajeros.

Para las rutas complementarias o remanentes, que no hacen parte del sistema se necesitan 138 buses convencionales y para las suburbanas o intermunicipales se requieren 58 buses convencionales.

El Sistema moviliza aproximadamente 334.060 pasajeros/día, es decir una captación del 67% de la demanda, en lo que respecta a la tarifa, ésta se mantendrá de acuerdo a los niveles tarifarios actuales que es de \$2.000 pesos.

Actualidad del Transporte

Hoy en día se realizan en la ciudad de Cartagena, 494.895 viajes motorizados en transporte público colectivo al día, pero si se tienen en cuenta los trasbordos pagos serian 533.069, de éstos viajes el 86% de los usuarios corresponden a los estratos 1,2 y 3.

En Cartagena existen 11 empresas de transporte público colectivo de carácter afiliador, con excepción de Metrocar que es dueña de los vehículos, éstas realizan 1319 viajes en ambos sentidos de la Avenida Pedro de Heredia.

Actualmente se cuentan con 52 rutas urbanas autorizadas, aunque en la realidad solo funcionan 36, esto evidencia la falta de planeación, regulación y control en la operación de las rutas, existen 1936 vehículos registrados, pero solo operan 1316.

Asimismo, la ciudad registra el funcionamiento y crecimiento desbordado de sistemas de transporte informales tales como el mototaxismo y el taxi colectivo, siendo el primero de ellos el que representa mayor peligrosidad para la integridad y la vida de sus usuarios, de acuerdo con los informes presentados por el Centro de Observación y Seguimiento del Delito en Cartagena (COSED).

Transcaribe, cuyas obras civiles contemplan la construcción de 14.89 kilómetros de vías troncal, y cuyo recorrido inicia en portal de transferencia ubicado en la bomba del Amparo, llegando hasta Bocagrande. El sistema estará compuesto de una Terminal de integración o portal de integración ubicada en El Sector del Gallo y 17 estaciones de transferencia y una estación intermedia distribuida a lo largo de todo el corredor de transporte masivo que finaliza en Bocagrande.

Rutas del Sistema

- **Rutas Troncales:** son las encargadas de transportar los usuarios en vehículos de alta capacidad (articulados de 160 pasajeros) desde las terminales de transferencia hasta las estaciones de parada a lo largo de los corredores troncales, los cuales se caracterizan por tener volúmenes de pasajeros mayores de 4000 pasajeros/hora/sentido; circulando por carriles exclusivos o preferenciales, estas rutas tienen integración física, operacional y tarifaria como principal elemento del sistema.
- **Rutas Alimentadoras:** provienen de la periferia de la ciudad y son las encargadas de captar y distribuir la demanda en la cuenca de influencia hasta las terminales de transferencia con integración física, operacional y tarifaria, en estas rutas se van a utilizar buses convencionales (60 pasajeros) y no van a llegar a las estaciones de transferencia, solo a la terminal de integración.
- **Rutas Auxiliares:** cumplen la función de transportar usuarios por corredores (pre-troncales) no atendidos por las rutas troncales con vehículos tipo padrón (105 pasajeros) o vehículos convencionales (buses de 60 pasajeros) y llegan a las terminales de transferencia

con integración física, operacional y tarifaria; estas rutas llegan tanto a la terminal de integración como a las estaciones de transferencia.

- **Ruta Suburbanas:** corresponden a servicios que llegan de otros municipios a la ciudad de Cartagena y tienen como punto final la terminal de transferencia (Terminal El Amparo). Estas rutas no tendrán integración tarifaria con el sistema.
- **Rutas Complementarias o Remanentes:** cumplen la función de transportar usuarios desde las zonas no atendidas por rutas troncales, ni alimentadoras, ni auxiliares por corredores secundarios y con vehículos convencionales sin integración tarifaria ni física con el sistema tronco-alimentador. En este grupo pueden clasificarse las rutas suburbanas o municipales que solo se integran físicamente en las terminales de transferencia.

Para la primera fase del sistema integrado de transporte se considera la implementación de:

- **Rutas Troncales:** 4, paradora y expresa
- Rutas Auxiliares: 4
- Rutas Alimentadoras: 12
- Rutas Suburbanas: 7
- Rutas Complementarias: 15
- Rutas Acuáticas: 4 (Esta se proyecta para la segunda etapa del proyecto, aunque si se generan economías en la primera fase, se realizaría el montaje del mismo).

Estaciones de parada

Están ubicadas a lo largo de los corredores troncales, en este caso sobre la Avenida Pedro de Heredia, tendrán una plataforma de 90 cm de altura, para permitir el embarque y desembarque de usuarios en el lado izquierdo de los buses. Las estaciones pueden ser sencillas o dobles, de acuerdo a la demanda de pasajeros que haya en el sitio. (Transcaribe, 2015).

Como es pertinente para el enfoque del presente trabajo se analizan y estudian no sólo universos basados en el transporte masivo de pasajeros sino también se le da un enfoque de gestión humana para la evaluación de desempeño, competencias en referencia a los sueldos y salarios por lo que en primera instancia se mira qué es la gestión humana en las organizaciones.

Gestión humana en las organizaciones.

Actualmente un factor de éxito para toda organización radica en hacer cambios de trascendencia no solo en la parte estructural sino también en los elementos más profundos, como los valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud renovadora y aprendizaje permanente. (Barret. J. & Warren, 1973).

Estos cambios se asocian a los cambios que permitan innovar en la aplicación de técnicas y en el uso de tecnologías en cada proceso organizacional, es así que también se evidencia innovación cuando los elementos teóricos sobre el cambio organizacional están claros para proceder a hacer cambios en la gestión humana.

De acuerdo a los esquemas de cada organización se van haciendo los ajustes pertinentes por lo que se destacan afirmaciones de autores como Schumpeter (Schumpeter, 1952) que van

en miras de un mejoramiento continuo vislumbrando una relación directa entre los cambios tecnológicos y económicos en las gestiones de recurso humano. De otro lado, tanto la implementación de cambios tecnológicos y económicos dependen de las capacidades organizacionales para la innovación y la adaptación a nuevos modelos que permitan potenciar las cualidades del recurso humano que permitan siempre la obtención de un desempeño superior.

Para una excelente gestión humana es necesario que se hagan estudios del entorno externo y la estructura organizacional como una práctica innovadora, además de ver más de cerca las necesidades del mercado y de los empleados logrando una movilización de las personas hacia los fines deseados.

Es importante resaltar el papel fundamental que cumplen el compromiso y la integración con los objetivos de la organización para lograr los cambios esperados por parte de la gerencia y que cada uno de los empleados se sienta en un ambiente propicio, con dicha alineación se debe articular la empresa como un sistema articulado que complemente las funciones de las estrategias y de los objetivos para lograr una maximización de los resultados.

Prácticas innovadoras de gestión humana.

Wolfe (Wolfe, 1995) definió las prácticas innovadoras de gestión humana como las ideas, programas, prácticas o sistemas relacionados con la función de gestión humana nuevos para la organización adoptante. Estas prácticas se asocian directamente con la capacidad de la empresa para adoptar nuevos modelos y adaptarse a los cambios bien sea de tipo tecnológico o de flexibilidad ante cualquier riesgo que se pueda presentar.

Los diversos hallazgos en relación a la gestión humana dan luces acerca de las diferencias que logran o pueden lograr las organizaciones que adoptan sus operaciones a programas de gestión humana innovadoras, sin embargo se esperaría que todas las organizaciones utilizarán prácticas de gestión humana de manera completa y asertiva y no es así por esta razón Kling, 1995 (Kling, 1995) afirma que muchas compañías implementan estas prácticas siguiendo una moda poco sistemática, lo cual significa que su eficacia se ve erosionada por la inconsistencia y la falta de un sistema integrado de gestión humana que brinde apoyo.

Las prácticas innovadoras de gestión humana se relacionan estrechamente con la cultura innovadora de las empresas en la que la dirección asume riesgos, la participación es parte de la cotidianidad y se comparte la responsabilidad. (Pavón, 1997)

Para lograr dicha cultura innovadora de gestión humana se deben tener en cuenta los siguientes aspectos

- Estructuras propias para la innovación organizadas casi siempre de manera adhocatica.
- Asignación de recursos por competencia interna.
- Capacidad de flexibilidad organizativa.
- Vinculación con la infraestructura científico tecnológica de la region y del país.

Adopción de prácticas de gestión humana.

Kossek ofrece seis proposiciones generales que identifican los factores asociados con la adopción de pácticas de gestión humana (Kossek, 1987):

1. EL ambiente externo obliga a crear distinciones de gestión humana entre las empresas de cada sector.

2. Las características de la estructura organizacional suelen estar asociadas a las innovaciones de gestión humana.
3. Las innovaciones de gestión humana resumidas y mercadeadas por consultores son generalmente las más difundidas.
4. Las organizaciones a menudo adoptan innovaciones de gestión humana con el fin de legitimarse.
5. Las compañías con culturas organizacionales fuertes y débiles a menudo adoptan innovaciones de gestión humana por razones diferentes.
6. La historia de una compañía con respecto al éxito en la implementación de innovaciones en gestión humana afecta los prospectos de nuevas innovaciones.

El diseño de puestos y especificaciones

El proceso de diseño o rediseño de puestos que concluye en nuestro caso en la especificación es esencial para lograr el éxito del sector de personal, ya que permite desde el punto de vista de las organizaciones:

- a. Repensar la orientación que se pretende en el desarrollo de las actividades.
- b. A quien tiene la responsabilidad de su realización, contar con información veraz y comprobada que conduzca a definir políticas de personal.
- c. Modificar sistemas de reclutamiento y selección, capacitar a los empleados, establecer adecuados niveles de remuneración, etc.

Este proceso se sintetiza en los siguientes pasos:

- Análisis
- Descripción

- Niveles de desempeño
- Identificación
- Especificación Proporciona al experto herramientas coherentes para una adecuada interrelación entre la organización y los individuos que la componen. Equivocar el camino puede traer como consecuencia alta rotación, ausentismo, quejas, etc.

En definitiva, para el enfoque tradicional esa utilización de la energía humana tiene mucha homogeneidad, respondiendo a los siguientes factores de especificación:

- Requisitos intelectuales
- Instrucción básica
- Experiencia básica anterior
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias
- Requisitos físicos
- Esfuerzo físico necesario
- Concentración visual
- Destreza o habilidad
- Complexión física necesaria.

La multidimensionalidad del puesto de trabajo

Se entiende al puesto de trabajo como la intersección donde confluyen dos realidades complejas e interdependientes: la organización por un lado y las personas, por el otro. En ese lugar, en ese encuentro, la organización se hace visible y específica para el trabajador.

Y las personas “participan” en esa vida colectiva, institucional, que las lleva a un reconocimiento mutuo y explícito. Ambos, fuera de esa relación particular y solemne, quedan aislados y desnivelados. En ese punto, comienzan a aparecer las diferencias entre el enfoque tradicional ya examinado y el de competencias que se analizan de inmediato. Es que, en el primer caso, se desarrolla un criterio reduccionista y limitado y que, sin perjuicio de avances significativos, sigue presentando un carácter marcadamente mecanicista. En el enfoque de competencias, el criterio es más abierto y procura extender la cualificación a la mayor cantidad de campos posibles. Para establecer patrones homogéneos, que permitan una dirección que intente servir de “puente” entre lo tradicional y las competencias, se encara la tarea con un enfoque multidimensional que fue utilizado por distintos autores, aunque en algunos casos aplicados a otras disciplinas (Kliksberg, 1984). Ello facilita la cohesión de aristas que aparecen como incompatibles y sólo son diferenciales en la mirada desde donde se efectúan.

1. **Dimensión tecnológica:** es la más visible porque la tecnología determina la naturaleza y las particularidades empresarias u organizacionales. Es una posición que ganó detractores en función de ese “determinismo tecnológico” que se le atribuye, aunque es dable reconocer que el camino conduce inexorablemente a lo que (Mintzberg, 1984) llama “la tecnología de operaciones” o “sistema técnico” para diferenciarlos de otros aspectos a los que incluye en el término complejidad referido al conocimiento base de la organización.

2. **Dimensión organizacional:** el diseño de puestos es uno de los parámetros que concurren en la estructuración organizacional. Un puesto puede atribuir mayor o menor discrecionalidad al ocupante, sea en autoridad, en funciones limitadas o extendidas, etc. por

lo que conocer las especificaciones y las “cualificaciones” dará referencias de atención para quien coordina.

3. **Dimensión económica:** al mencionar la intersección en donde se encuentran la organización y las personas, se destacó la relevancia de la interdependencia entre ambos. En este aspecto, el aporte del trabajador es compensado en forma de retribución que, incluso, adquiere diversas variantes. Pero, esta aportación básica no es la única que une a ambos. Así, aparecen la motivación, la conexión de la retribución con la tecnología, las formas de dirección y el ambiente, entre otras.

4. **Dimensión social:** en este planteo, no hay definiciones únicas y se encuentra frente a un cambio conceptual toda vez que no es la época del trabajo, sino del empleo, entendido como estructura social, como conjunto articulado de posiciones a las que se adscriben determinados beneficios. Obviar esta diferenciación puede ser grave, como se observará en el tratamiento de la empleabilidad.

5. **Dimensión individual / personal:** así como se enfoca a la organización interseccionada, también al hombre con el que se encuentra. Y sus pertenencias personales. Su equipaje, grande o pequeño, contiene habilidades, experiencias, personalidad, creatividad, destrezas, expectativas, temperamento y deben tenerse en consideración.

6. **Dimensión histórica:** es un aspecto insoslayable por la diversidad contextual de contenidos, de apropiación, etc. Hopenhayn, realiza una excelente interpretación para establecer la diversidad ideológica que presenta el concepto trabajo y que, en este caso, se desliza al puesto de trabajo. No hay leyes ni esquemas aislados, hay leyes y esquemas que responden a procesos y períodos históricos que los condicionan (Hopenhayn, 2001).

7. Dimensión cultural: El trabajo fue en gran medida estandarizado por la técnica y las grandes corporaciones, por imperio de la globalización económico-financiera, lo extienden hasta donde alcancen. Sin embargo, puede asumir distintas formas -en ocasiones- por la diferenciación cultural que lo aleja de la uniformidad predominante. Se pueden agregar algunas otras dimensiones como la política, jurídica, sociológica, e incluso establecer la conexidad entre muchas de ellas. Pero, se entiende que lo importante es el reconocimiento que una multivariedad en el enfoque resulta indispensable para evitar sesgos peligrosos.

Competencias laborales en los puestos de trabajo

Las competencias laborales desde mediados de los años ochenta han venido cambiando dándole un enfoque más de recursos humanos y no de personal en la que las personas no son vistas como un costo que se debe minimizar sino más bien como personas que optimizan los procesos y su aporte es fundamental para el desarrollo organizacional.

Se evidencia un cambio del pensamiento clásico hacia uno más integrador en el que se analicen aspectos como la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación de personal o los sistemas de retribución para responder a los objetivos y finalidades estratégicas de la empresa.

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Tomando en consideración los componentes de la competencia, se define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un

desempeño. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Flores, 2007)

A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño.

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Se ha diferenciado entre competencias esenciales, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y competencias diferenciadoras, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones. Se habla de competencias generales para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo.

Complementarias a éstas serían las competencias transferibles, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas

competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo. El desarrollo de estas competencias transferibles constituye no sólo un modo de responder a las demandas de los empleadores, sino de formar ciudadanos que se integren y contribuyan al desarrollo de la sociedad. Desde una visión integrada, la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa) (Spencer, 1992).

Competencias laborales según Spencer y Spencer (1993)

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Ilustración 5 Clasificación de las competencias laborales genéricas

Las competencias laborales se van diversificando dependiendo del cargo y funciones que se desempeñen en esta dirección, Hooghiemstra sugería una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización (Hooghiemstra, 1992).

<i>Puesto</i>	<i>Competencias</i>
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico. • Liderazgo del cambio. • Gestión de las relaciones.
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Introducción del cambio. • Sensibilidad interpersonal. • Delegación de responsabilidades. • Trabajo en equipo. • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Motivación para buscar información y capacidad de aprender. • Orientación hacia el logro. • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. • Colaboración en grupos multidisciplinarios. • Orientación hacia el cliente.

Ilustración 6 Competencias generales según puestos ocupados

Evaluación de desempeño.

En los últimos tiempos las formas de calificar al personal han cambiado sufriendo modificaciones sustanciales, en este sentido se han cambiado los paradigmas mostrando una visión más abarcativa y profunda, entendida como premisa para determinar no sólo el potencial del empleado sino también las posibilidades de éxito en un desarrollo personal y colectivo.

Dicho análisis y evaluación de cargos y funciones del personal se deben enmarcar desde una perspectiva más amplia entendiendo que es un área compleja determinada por sinnúmero de variables que condicionan las distintas orientaciones del empleado al interior de una organización, por lo tanto se debe mirar el período posterior a la Segunda Revolución Industrial donde se tenía fuerte prevalencia del esquema Taylorista en donde se comprenden las fases de internacionalización y modernización para luego llegar a la globalización partiendo de los años setenta hasta la actualidad. Según varios autores las situaciones de desarrollo en relación a capacitación de personal no son lineales y en el caso de Iberoamérica se caracteriza por atravesar una situación transitoria traumática desde un "fordismo periférico", y en donde se aceleran los procesos neoliberales en relación a las técnicas de trabajo.

Todos estos procesos de internacionalización de los Estados-naciones han visto reducir de manera sustancial su capacidad de aplicar sus propias políticas económicas, así pues, se presentan situaciones en los que las empresas y países pierden influencia en los instrumentos de reglamentación política y social restando importancia a la eficacia en la aplicación de evaluaciones y calificaciones al personal.

Se explica entonces que al presentarse esta situación de cambio global en las empresas y en el mercado el aumento en el comercio de bienes y servicios, de movimientos internacionales de capital y de interconexión de mercados da una mayor participación a las empresas multinacionales que tienen propia capacidad para desarrollar sus políticas económicas y empresariales. Como es claro la relación entre las demandas sociales y la calificación de los recursos humanos es muy directa y determina la estructuración de estrategias que permitan la inserción laboral a pesar de las limitaciones del mercado.

Así pues, los diferentes países deben tener clara dicha relación para poder enfatizar en una economía global y acertada que reconoce el papel de la educación en la actividad laboral. Mucci expresa: “La relación educación y trabajo del futuro debe considerar, en primer término que el sistema educativo no puede ser enfocado como una institución al servicio del sistema productivo. Sus funciones rebasan una mera funcionalidad económica cumpliendo un papel estratégico en el logro de la identidad nacional, la integración social, la realización cultural individual y colectiva, así como el desarrollo de la personalidad y actitudes para el trabajo”. (Flores, 2007). Afirmaciones que ayudan a la consolidación de conceptos claves como es el de competencias laborales y profesionales que se han trabajado de manera que se puedan evaluar el manejo que tienen los profesionales para afrontar una experiencia laboral. Se explica que las competencias profesionales se conciben como una manera de establecer las diferencias entre lo que se ha logrado en términos de aprendizaje y las condiciones en que éste se da y al llegar a una empresa se convergen el “saber hacer”, “poder hacer” y “querer hacer”.

Las organizaciones siempre buscan que sus empleados alcancen un nivel de rendimiento elevado que potencie la competitividad empresarial a la vez que ellos mismos entiendan sus compromisos y traten de hacer que sus comportamientos coadyuven al desarrollo de la organización, como es claro no siempre las personas ocupan los puestos para los que están capacitados o por el contrario no tienen los conocimientos suficientes para ocupar dicho cargo y realizar ciertas acciones en determinada área, lo que se ve reflejado en los resultados finales.

En muchas ocasiones empresarios y gerentes de empresas declaman el capital humano como un recurso fundamental en toda organización porque es lo máspreciado que estas

tienen pero se observan situaciones en la que se centran en funciones no relevantes precisamente porque dichos gerentes no tienen las competencias necesarias para encaminar a sus empleados y potenciar sus capacidades. Con esto se busca superar los preceptos sobre un criterio muy estricto sobre la cualificación de puestos para poder mirar competencias en una forma más adaptativa a las personas.

Es necesario ahondar en la evaluación de desempeño y determinar su alcance en el desarrollo de estrategias correctivas que sean de gran ayuda en el desarrollo de estrategias para la alineación de objetivos entre empleados y jefes directos, así pues se entiende que “la evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios”. (Capuano, 2004)

Evaluación de desempeño por competencias

Cuando se analizan las competencias en los trabajadores es necesario saber cómo se hacen las evaluaciones de desempeño en base a estas, es así como hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso

anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas.

En la mayoría de los casos los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

El enfoque de evaluación por competencias debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos el cual desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos, fundamentado en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. (Capuano, 2004)

Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

1. Intención de hacer la evaluación de desempeño: El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.

2. Análisis de sistemas posibles: Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

3. Confección del diccionario de competencias: Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunas competencias a evaluar pueden ser:

- Liderazgo
- Integridad
- Empowerment
- Iniciativa
- Orientación al cliente

- Trabajo en equipo

4. Diseño de la evaluación: Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

5. Comunicación: Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:

- Pequeñas reuniones por sectores.
- Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
- Vía Intranet.
- Boletín interno extraordinario.
- Cartelera, etc.

6. Entrenamiento a los involucrados: Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

7. Tiempo de evaluación: Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

8. Contenidos de la evaluación: Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

9. Análisis del sistema: El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

10. Feedback y seguimiento continuo: Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño. (Capuano, 2004)

Cualificación del personal

El concepto básico de cualificación se ha entendido como aquellos requisitos tradicionales, propiedades y peculiaridades que deben estar presentes en los factores de especificación de los empleados en el análisis de cargos que permiten, a posteriori, definir el perfil de la persona adecuada para ocuparlo. Se destaca que en este proceso de cualificación y selección de personal se rescata la trascendencia del diseño de puestos como un hito para la ubicación racional en las técnicas de gestión de personal y como elemento que dinamice los puntos ineludibles de los procesos de selección, colocación, capacitación, remuneración y evaluaciones de desempeño.

En dichos procesos propios de la gerencia del talento humano y el diseño de cargos la evaluación de desempeño juega un papel fundamental para medir el rendimiento de un empleado, y es claro que la evolución de estas técnicas han influido en las prácticas empresariales se ha pasado de test de selección múltiple a la combinación de formatos múltiples, incluyendo tareas de desempeño.

Dichos tests de desempeño dentro del proceso de evaluación de desempeño giran en un eje de medición de mayor autenticidad, complejidad cognitiva, cobertura en profundidad y manejo de respuestas estructuradas, debido a esta gran diversidad de test se define de manera generalizada como un procedimiento estandarizado de evaluación en los que se demanda de los sujetos que lleven a cabo tareas o procesos en los que demuestren su capacidad para aplicar conocimientos y destrezas a acciones en situaciones simuladas o de la vida real.

Haciendo hincapié en lo anterior se explica que son estos test se miden diversas dimensiones del ser humano y pueden ir desde escribir un ensayo, interpretar una composición musical, hacer una presentación oral, diagnosticar a un paciente estandarizado, planificar actividades o proponer una solución a un problema empresarial.

Desarrollo, administración y puntuación de los tests de desempeño

Los tests de desempeño deben asegurar que los ejercicios o tareas estén estandarizados, sean válidos, fiables, equitativos y legalmente defendibles. Para conseguirlo deben seguir en su desarrollo los estándares y guías para la construcción y uso de los tests como los Standards for educational and psychological tests. En el caso de los ejercicios de los centros de evaluación, deben cumplir además con algunas guías específicas como los Principles for the validation and use of personnel selection procedures (desempeño, 2010). El proceso de desarrollo comienza con la definición del marco, que supone la descripción del constructo o de las tareas, el propósito de la evaluación y las inferencias que se harán con las puntuaciones. El marco conceptual guía el desarrollo de las especificaciones, que reflejan el contenido, los procesos, las características psicométricas de las tareas y otra información pertinente para la evaluación. Pueden seguirse dos aproximaciones, centrada en el constructo o en la tarea, aunque se recomienda la primera. El constructo guía la adecuada representación del dominio, la selección de las tareas, los criterios para establecer las puntuaciones y la detección de posible varianza irrelevante. Se presenta una buena descripción del desarrollo de una evaluación de ciencias. En los centros de evaluación, el marco de definición de los constructos o competencias se deriva de un riguroso análisis del puesto de trabajo (Thorton, 2006) .Para la adecuada estandarización es necesario determinar las condiciones de la administración que permitan la comparabilidad de las

puntuaciones. Se elaboran Guías en las que se establecen los tiempos, ítems o tareas de ensayo, equipamiento y materiales, así como instrucciones para la aplicación. La clave del éxito de estos tests y uno de los aspectos más controvertidos es la correcta asignación de puntuaciones a las tareas realizadas. Para ello se elaboran las Guías para la especificación de puntuaciones (scoring rubrics) en las que se establecen los criterios de valoración de las respuestas junto con un procedimiento para puntuarlas. Deben ser claras, completas e ilustradas con ejemplos de respuestas tipo. Su objetivo es obtener puntuaciones consistentes e invariantes a través de evaluadores, tareas, localizaciones, ocasiones y otras condiciones. Combinadas con un adecuado entrenamiento de los evaluadores permiten alcanzar niveles adecuados de fiabilidad. Hay dos tipos de guías, las holísticas o globales y las analíticas. En las globales los evaluadores emiten un único juicio sobre la calidad del proceso o producto, asignando una puntuación basada en descripciones de anclaje de los distintos niveles. En las analíticas, las descripciones del desempeño se separan en partes (aspectos, criterios evaluativos, dimensiones, dominios,...). Además de los epígrafes de las guías, se incluyen respuestas ejemplares para operacionalizar cada uno de los criterios evaluativos, denominados “anclajes” o puntos de referencia. Una guía analítica especifica rasgos o aspectos detallados de las respuestas y el número de puntos que se deben atribuir a cada uno, permitiendo la ponderación. Los distintos rasgos suelen puntuarse por medio de escalas tipo Likert con varios grados. En los centros de evaluación se utiliza un procedimiento similar al que se aplica en las guías analíticas, conocido como Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS), que incluyen descripciones ejemplares (“anchored”) de conductas y permiten valorar cada dimensión en escalas que suelen tener cinco puntos. Una variación del sistema de puntuaciones analítico es el de las listas de conductas (checklist s) en las que cada aspecto se valora como Sí o No, según que la actuación esté o

no presente. Es el procedimiento habitual en las acreditaciones médicas y legales y en ocasiones en los centros de evaluación en lugar de las BARS. Cuando las tareas se basan en las teorías cognitivas del aprendizaje dentro de un dominio las puntuaciones pueden reflejar criterios de progresión en el aprendizaje (Williamson, 2006).

Dificultades para la evaluación de competencias

La evaluación en sí puede ser compleja, y encierra la dificultad que supone emitir juicios valorativos que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas. Intrínsecamente, el desarrollo de la evaluación puede verse dificultado por problemas de tipo técnico que tienen su base generalmente en el modo en que quienes se encargan de llevarla a cabo se desenvuelven en su tarea evaluadora. Cuando la evaluación se realiza en el seno de organizaciones, asumiendo el papel de evaluadores los propios miembros de la organización, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga. Atenuar este problema es posible cuando se hacen esfuerzos por sistematizar los procesos de evaluación y establecer procedimientos que impliquen la recogida de datos y evidencias en los que apoyar cualquier juicio de valor.

Por otra parte, las personas que actúan como evaluadores no siempre cuentan con la capacitación suficiente para llevar a cabo esta función. Además de una perspectiva amplia sobre el desempeño de los sujetos o sobre su potencial, la evaluación requiere experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación y capacidad para el análisis y comprensión de la situación evaluada. Cuando la evaluación de las competencias del sujeto se realiza bajo la modalidad de evaluación del desempeño, es frecuente contar con supervisores designados a partir de quienes ocupan un puesto superior

en la estructura jerárquica de la organización. Incluso, en el caso de la evaluación de 360°, pueden actuar como evaluadores los compañeros o los subordinados. La utilización de evaluadores que no poseen una cualificación específica para desarrollar esta tarea puede llevar a que la evaluación se vea afectada por ciertos errores. En este sentido, podemos citar algunos de las que comúnmente se han señalado:

- a) El error de indulgencia o severidad se produce cuando diferentes evaluadores poseen criterios implícitos diferentes a la hora de emitir sus valoraciones, de tal modo que tienen a ser benévolos y sobrevalorar el objeto evaluado o, por el contrario, a ser especialmente exigentes a la hora de enjuiciar las situaciones. La existencia de estos estilos diferenciados de evaluadores conduce a las críticas de subjetividad que con frecuencia recae sobre cualquier tipo de evaluación.
- b) Al utilizar escalas de observación para valorar las competencias demostradas por los sujetos en su desempeño laboral, y particularmente en el caso de las escalas numéricas, se ha apreciado la denominada tendencia central, o inclinación a situar las valoraciones en las posiciones intermedias de la escala, huyendo de las puntuaciones extremas. Una tendencia hacia la moderación o una falta de suficiente conocimiento acerca de las competencias del sujeto evaluado, que llevaría al evaluador a no comprometerse con una valoración positiva o negativa, se encuentran detrás de esta deriva de los evaluadores hacia las puntuaciones centrales.
- c) El efecto halo se produce cuando la valoración positiva o negativa de uno o varios elementos de la competencia del trabajador llevan a valorar en el mismo sentido al resto de los elementos que son objeto de evaluación. Es consecuencia de la tendencia del evaluador a hacerse una idea holística del desarrollo que presentan

las competencias evaluadas, basándose para ello en los aspectos que implícitamente son considerados fundamentales. Reforzar el sentido analítico del evaluador al realizar sus apreciaciones constituye la vía para combatir este tipo de errores.

d) A veces, la valoración puede verse afectada por un efecto de contaminación. En este caso, las evaluaciones estarían condicionadas por competencias que destacan en el sujeto evaluado, pero que no forman parte del perfil de competencias propio del puesto de trabajo en función del cual se lleva a cabo la evaluación.

c) El efecto novedad se daría cuando en los evaluadores influye la impresión causada por las conductas, experiencias o hechos más recientes, sin que se tengan en cuenta con el mismo peso los elementos que constituyen su trayectoria formativa o laboral (Spencer L. M., 1993).

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA.

6 METODOLOGÍA

El diseño metodológico del presente estudio se basa en la construcción de un enfoque mixto en el que se toman variables cualitativas y cuantitativas que dan rigurosidad para tener una visión amplia sobre las evaluaciones de desempeño por competencias de los trabajadores del Sistema Integrado de Transporte Masivo- Transcaribe.

Se viene realizando una revisión conceptual desde el año 2014 en donde se toman teorías sobre grupos de interés para el funcionamiento de una organización y las estrategias para satisfacer las necesidades del consumidor para brindar servicios que estén acordes a las exigencias de un mercado cambiante, se ha estudiado también las teorías sobre el desarrollo territorial de la ciudad de Cartagena que se ha gestado desde el año 2001 dentro del plan de gobierno para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, además de estar en miras del mejoramiento del programa Cartagena Cómo vamos que es el pilar de la imagen de Cartagena en la dimensiones económicas y sociales.

En este trabajo de investigación se toman variables fundamentales como son las competencias para hacer observaciones de forma cualitativa que de una dimensión amplia sobre la incidencia de estas en la organización de las empresas, dentro de este diseño metodológico y de este enfoque teórico se miran teorías sobre la gestión humana, su importancia en las empresas, las nuevas tendencias de gestión humana, la evaluación de competencias, los tipos de competencias y la alineación de objetivos entre jefes y empleados que permitan dar una caracterización pertinente a las prácticas de evaluación de desempeño que se hacen en el Sistema de Transporte Masivo de la Ciudad de Cartagena – Transcaribe.

Transversalmente se hace una delimitación espacial que está enfocado en la ciudad de Cartagena específicamente se tiene como objeto de estudio de este trabajo a los trabajadores de Transcribe los cuales serán los sujetos de donde se recolectará información para definir las estrategias de evaluación de desempeño y determinar el papel de la gestión administrativa en los aspectos claves como el análisis de competencias para dicha evaluación.

Para este estudio se realizarán encuestas que son más de tipo cuantitativo para tener una visión específica sobre las perspectivas operativas y organizacionales sobre el tema de trabajo del presente estudio además de hacerse entrevistas estructuradas y no estructuradas de tipo cualitativo que permitan analizar las variables de enfoque categórico como son las competencias y los desempeños de las personas en sus distintas funciones y cargos.

Luego de la etapa de recolección de información se hará un análisis y evaluación de estos datos mediante la utilización del Software para Encuestas DYANE que dará luces sobre la pregunta principal de este trabajo, a la vez que permitirá adoptar una reconversión estadística para analizar de forma cuanti-cualitativa lo obtenido en el encuentro con los trabajadores y gerente de la empresa Transcribe facilitando la presentación de los resultados.

6.1 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN INFORMACIÓN

Universidad de Cartagena
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de administración de empresas

Este cuestionario busca valorar de manera objetiva sus respuestas con el fin de analizar la evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores del sistema integrado de transporte masivo de la ciudad de Cartagena – Transcaribe.

Señale con una equis (x), la respuesta de su elección teniendo en cuenta las alternativas presentadas.

- | | |
|--|---|
| <p>1. Género: M ___ F ___</p> <p>2. Edad: Entre 18 y 25 años ___
 Entre 26 y 35 años ___ De 36 años en adelante ___</p> <p>3. Nivel Educativo: Básica
 Primaria ___ Básica
 Secundaria ___ Técnico ___
 Tecnólogo ___ Profesional ___</p> <p>4. Nivel organizacional en el que está ubicado: Dirección ___
 Medio ___ Operativo ___</p> | <p>5. Tipo de contrato de vinculación: Prestación de servicios ___ A término fijo ___ A término indefinido ___ Por obra ___ Subcontratación ___</p> <p>6. Cargo que ocupa: _____</p> <p>7. Nivel Salarial en su cargo: Entre 1 y 2 SMMLV ___ Entre 2 y 3 SMMLV ___ Más de 3 SMMLV ___</p> |
|--|---|

De acuerdo a las siguientes categorías señale en la siguiente lista su grado de acuerdo/desacuerdo con respecto a evaluación de desempeño por competencias s en el Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cartagena- Transcaribe. Marque con una X (equis) en la respuesta que considere adecuada. La escala es la siguiente:

<i>TD</i>	<i>MD</i>	<i>IND</i>	<i>MA</i>	<i>TA</i>
Total desacuerdo (1)	Mediano desacuerdo (2)	Indiferente (3)	Mediano acuerdo (4)	Total acuerdo (5)

	TD	MD	IND	MA	TA
1. “En el puesto de trabajo que ocupo se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores”					
2. “En mi puesto de trabajo se realizaron evaluaciones numéricas que iban de 1(bajo) a 5(alto) teniendo en cuenta el criterio de mi supervisor”					
3. “En mi puesto de trabajo se hizo una evaluación donde mi supervisor de una lista seleccionó oraciones relacionadas con mi desempeño”					
4. “Se realizó una evaluación de acuerdo a un grupo de afirmaciones negativas y positivas para mirar mi desempeño”					
5. “Mi supervisor anotaba aspectos negativos y positivo que evidenciaba durante mi trabajo”					

6. “Se me califica de acuerdo a parámetros de desempeño establecidos por la gerencia”					
7. “El departamento de Recursos Humanos estuvo en mi lugar de trabajo estudiando mi desempeño”					
8. “El resultado de mi evaluación de desempeño es medida por categorías de desempeño que van de inferior a superior”					
9. “El resultado de mi evaluación de desempeño no estuvo dentro de una categoría de medición”					
10. “Para mi contratación analizaron si estaba capacitado(a) técnicamente para el cargo a ocupar”					
11. “Para mi contratación analizaron si era capaz de servir a otros y ayudar en cualquier circunstancia”					
12. “Para mi contratación tuvieron en cuenta mi capacidad para influir en otros”					
13. “Para mi contratación analizaron mi capacidad para entablar relaciones con los demás”					
14. “Para mi contratación miraron mis conocimientos y aptitudes para el aprendizaje”					
15. “En la empresa donde laboro realizan capacitaciones enfocadas a adquirir y perfeccionar competencias”					

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS

**ASPECTOS GENERALES E IDENTIFICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS
ESENCIALES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
EN LOS TRABAJADORES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE
MASIVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de los análisis a la encuesta aplicada a 30 trabajadores de la empresa Transcribe en el mes de Agosto de 2016, así como de la entrevista con la jefe de Recursos Humanos la Dra. Karen Vélez, que servirá de sustento para cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario.

ASPECTOS GENERALES

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

EDAD Y GÉNERO

Para este estudio aplicó una encuesta a 30 trabajadores de la empresa Transcribe distribuidos entre (73%) hombres y (27%) mujeres. Lo cual responde a las características culturales y sociales sobre condición de género que rodean a las organizaciones en Colombia, en este sentido la empresa Transcribe está constituida en su gran mayoría por hombres que se desempeñan en funciones de conducción y operación precisamente por el paradigma de que los carros son para el manejo del género masculino y las mujeres deben ejercer funciones de menos exigencia. Se observa que el 27% de mujeres ocupan cargos directivos o de operación logística en estaciones del Sistema las cuales no se relacionan con la conducción de padrones, busetones y articulados, sin embargo, se observa que Transcribe cuenta con una mujer conductora, Mariana Torres es la primera mujer en manejar un bus del sistema y en colocar un estandarte de diferenciación entre géneros propiciando espacios de inclusión en la organización.

Tabla 1 Frecuencia. Género. Encuesta Agosto de 2016.

Género		
	Frecuencia	%
Masculino	22	73%
Femenino	8	27%
	30	100%

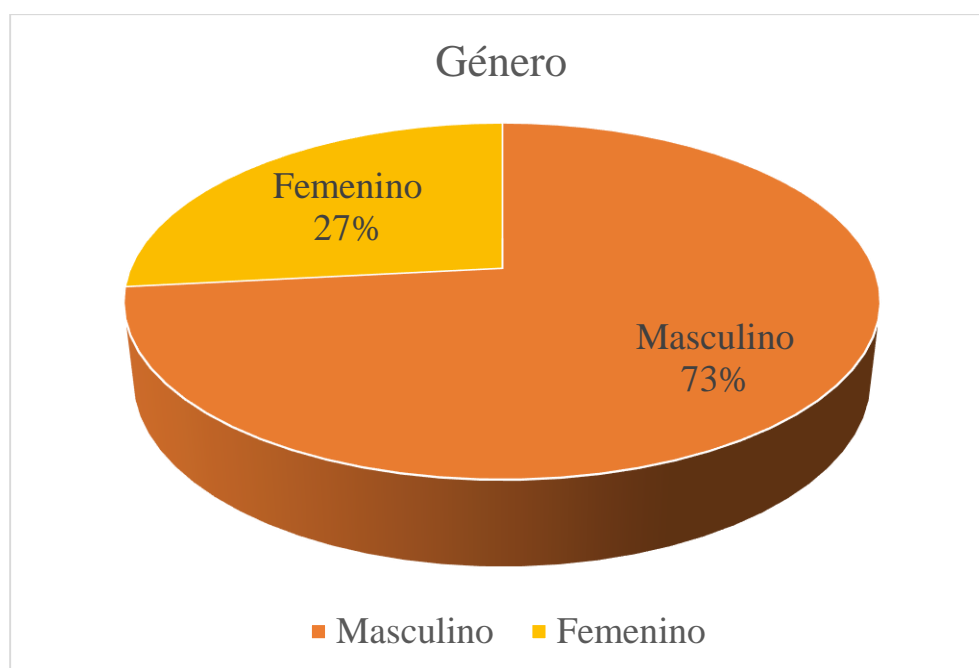


Ilustración 7. Encuesta Agosto 2016. Gráfica proporción de Género

COMPOSICIÓN POR EDAD Y GÉNERO

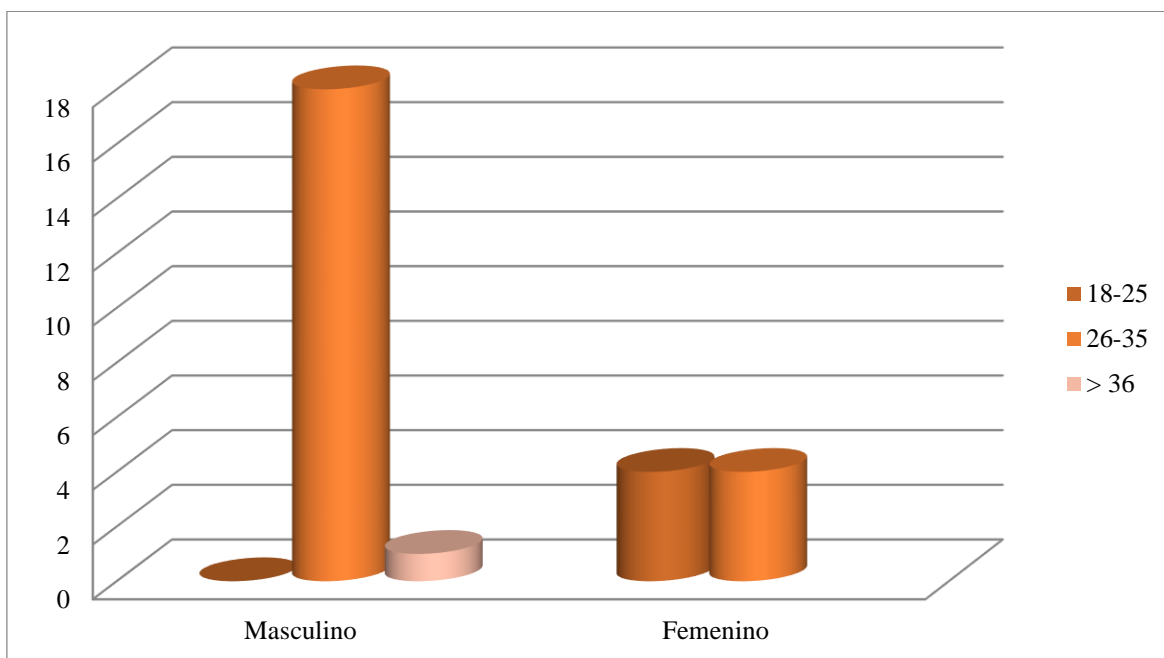
Al mirar la composición por edad y género se observa que mientras más de la mitad de los hombres están entre 26 y 35 años de edad, en el caso de las mujeres es proporcional la distribución entre los 18 a 25 (50%) y 26 a 35 (50%). Se entiende entonces que para ejercer las funciones de conductores los hombres son los predilectos y además para tener licencia de conducción de categoría alta y tener experiencia el rango de edad a manejar es de 26-35, es el rango de edad que manejan conductores que también han trabajado en empresas

prestadoras de servicio de transporte público que se venían utilizando en Cartagena y que hasta el 2013 han venido en proceso de reemplazo, en el caso de las mujeres la edad es proporcional a la mitad y en el rango de edad de 18-25 están aquellas que laboran en las estaciones como operadoras logísticas para la ayuda al cliente o control de tiempos a los buses.

Tabla 2 Género y edad. Encuesta Agosto 2016

		GÉNERO					
		Total muestra		Masculino		Femenino	
Edad	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
18-25	4	13,3%	0	0%	4	50%	
26-35	22	73,3%	18	81,81%	4	50%	
Más de 36	4	13,3%	4	18,18%	0	0%	
	30		22		8		

Ilustración 8 Encuesta Agosto 2016. Género y edad



NIVEL EDUCATIVO

Al preguntarse sobre el nivel educativo que tienen los empleados del Sistema Integrado de Transporte Masivo Transcaribe, se observa que un 60% de los encuestados es bachiller y un 27% en nivel técnico lo cual refleja que el requisito básico para aspirar a cargos de conducción o de operador sólo se necesita haber cursado bachillerato, es decir, las competencias básicas de comunicación y comportamiento deben estar determinadas por el curso educativo en colegios, en 27% que está en nivel técnico son conductores que se han capacitado en corporaciones universitarias o en el SENA y han trascendido en su nivel educacional para aspirar a mejores oportunidades laborales, además sólo un 10% tiene formación profesional y se desempeñan en cargos administrativos en áreas de planeación, infraestructura y recursos humanos.

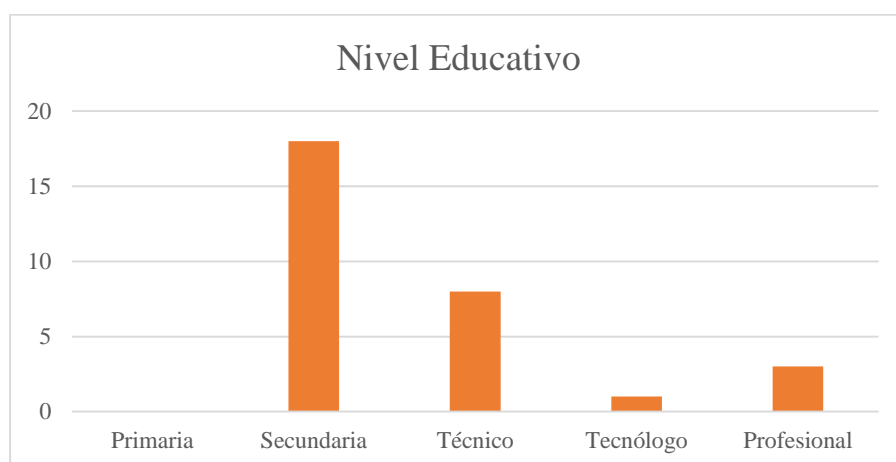


Ilustración 9 Encuesta Agosto 2016. Nivel Educativo

Nivel Educativo		
	Frecuencia	%
Primaria	0	0%
Secundaria	18	60%
Técnico	8	27%
Tecnólogo	1	3%
Profesional	3	10%
	30	100%

Tabla 3 Encuesta Agosto 2016. Nivel Educativo

NIVEL ORGANIZACIONAL

A través de esta pregunta se logra evidenciar que la mayor composición de trabajadores está en el nivel operativo (87%) de los 30 trabajadores encuestados, en este nivel están las personas que se desempeñan como conductores u operadores que ayudan a la logística de las rutas alimentadores, suburbanas, troncales y auxiliares que se manejan en Cartagena, en el nivel medio una persona marcó la opción y se desempeña como recepcionista que se encarga de funciones administrativas de gestión, recepción de documentos, agenda de citas, recepción de llamadas y redacción de cartas, y un 10% de los encuestados está en el nivel directivo que ocupan cargos de dirección de infraestructura, planeación y de Recursos Humanos.

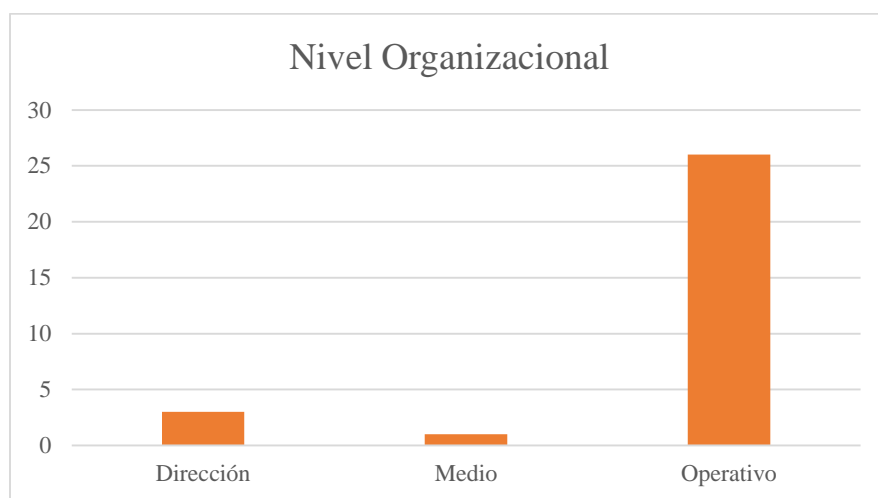


Ilustración 10 Encuesta Agosto 2016. Nivel organizacional

Nivel Organizacional		
	Frecuencia	%
Dirección	3	10%
Medio	1	3%
Operativo	26	87%
	30	100%

Tabla 4 Encuesta Agosto 2016. Nivel Organizacional

NIVEL ORGANIZACIONAL Y GÉNERO

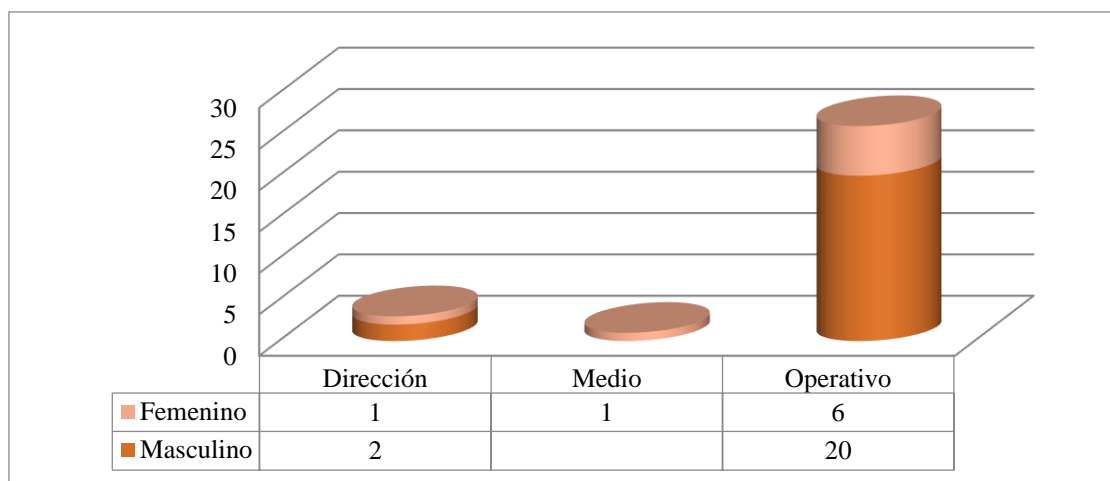


Ilustración 11. Encuesta Agosto 2016. Nivel Organizacional y Género

De los 30 empleados de Transcaribe encuestados un 90% de los hombres están en el nivel operativo mientras que las mujeres están en un 75% con 6 empleadas en el área operativa.

Al hacer un paralelo entre géneros de diferentes áreas de la organización se evidencia la preponderancia de los hombres en áreas de interés como la operativa que está básicamente compuesta por conductores de los buses dispuestos en las diferentes rutas que se manejan en la ciudad, mientras que las mujeres están en cargos de recepción, operadoras de estaciones y administrativos que facilitan la logística y funcionamiento del sistema en Cartagena.

Tabla 5 Encuesta Agosto 2016. Nivel Organizacional y género

Nivel Organizacional y género						
Variables	Total muestra		Masculino		Femenino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Dirección	3	10%	2	9%	1	12%
Medio	1	3%	0	0%	1	12%
Operativo	26	86%	20	90%	6	75%
Total	30		22		8	

TIPO DE CONTRATO

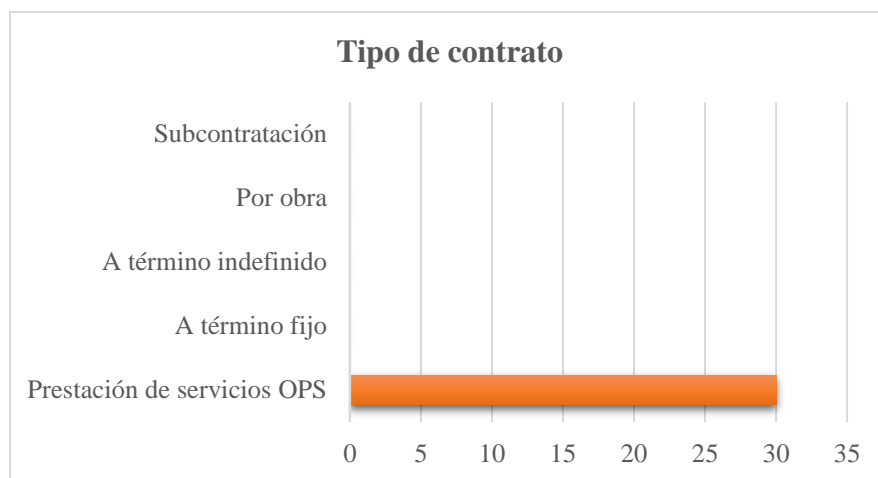


Ilustración 12 Encuesta Agosto 2016 Tipo de contrato

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se identificó que al ser Transcribe una empresa gubernamental legislada por los decretos y ordenanzas de la alcaldía los tipos de contratos que se manejan son todos por prestación de servicios los denominados OPS en el medio, se tiene que un 100% de los 30 encuestados marcó este como el tipo de contrato que regula su vinculación laboral con la empresa, además de que estos son determinados por la alcaldía dependiendo de los objetivos propuestos a alcanzar para la ciudad legislados por el Ministerio de Trabajo.

Tabla 6 Encuesta Agosto 2016. Tipo de contrato

Tipo de contrato		
	Frecuencia	%
Prestación de servicios OPS	30	100%
A término fijo	0	0%
A término indefinido	0	0%
Por obra	0	0%
Subcontratación	0	0%
	30	100%

CARGO QUE OCUPA

Con esta pregunta realizada a 30 trabajadores de Transcaribe, se observa que hay mayor proporción de conductores en la empresa pues son los más solicitados para la operación de los 1316 vehículos del sistema que componen las 32 rutas autorizadas en la ciudad, de igual forma en segundo lugar están las personas que operan en las estaciones del sistema (27%) la segunda mayor proporción de personas que apoyan logísticamente la circulación de aproximadamente 4000 pasajeros/hora/sentido.

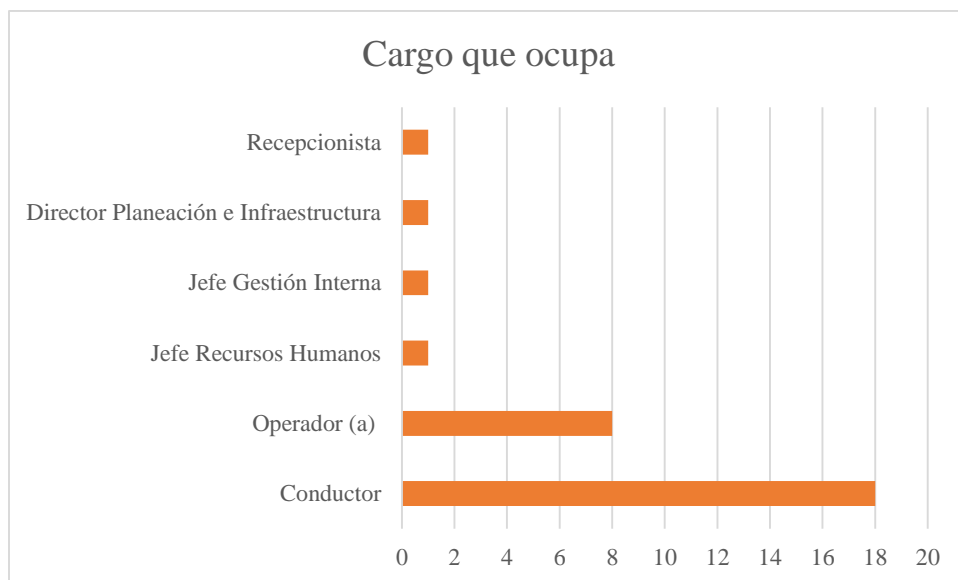


Tabla 7 Encuesta Agosto 2016. Cargo que ocupa

Cargo	Frecuencia	%
Conductor	18	60%
Operador (a)	8	27%
Jefe Recursos Humanos	1	3%
Jefe Gestión Interna	1	3%
Director Planeación e Infraestructura	1	3%
Recepcionista	1	3%
	30	100%

Tabla 8 Encuesta Agosto 2016. Cargo que ocupa

NIVEL ORGANIZACIONAL Y NIVEL EDUCATIVO

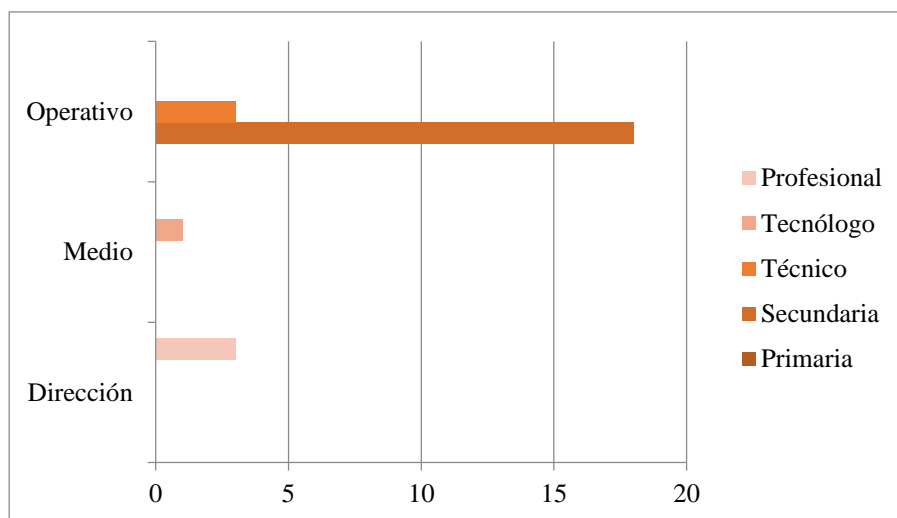


Ilustración 13 Encuesta Agosto 2016. Nivel organizacional y nivel educativo

Del análisis estadístico de las 30 encuestas realizadas se encuentra que en su gran mayoría el nivel operativo está compuesto por personas con nivel educacional secundario que se desempeñan como conductores de buses del sistema de Transcribe, siendo el nivel operativo el de más volumen de personas según la encuesta realizada.

Tabla 9. Encuesta Agosto 2016. Nivel organizacional y nivel educativo.

Nivel educativo y nivel organizacional que ocupan												
Variables	Total muestra		Primaria		Secundaria		Técnico		Tecnólogo		Profesional	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Dirección	3	10%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
Medio	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%
Operativo	26	86%	0	0%	18	100%	3	100%	0	0%	0	0%
Total	30											

Ji Cuadrado con 6 grados de libertad=1.6769 (p=0.9469)

NIVEL SALARIAL

Con esta pregunta se busca conocer cuáles son los rangos salariales que se manejan en Transcaribe y se evidencia que del 100% de los encuestados un 90% tiene salarios que van de 1 a 2 SMMLV, esto está ligado a las políticas empresariales que determinan que un conductor tendrá salarios de 1,5 a 2 SMMLV y que un operador tendrá salario de 1 SMMLV, se le reconocen las prestaciones sociales precisamente por el alto grado de riesgo que tienen los operadores y conductores que cuentan con vinculación a ARL, pensión y salud, el 10% que está entre 2 y 3 SMMLV son aquellos que están en el nivel medio y de dirección en la organización lo cual de acuerdo a sus funciones y nivel educativo acceden a este tipo de salarios más altos.

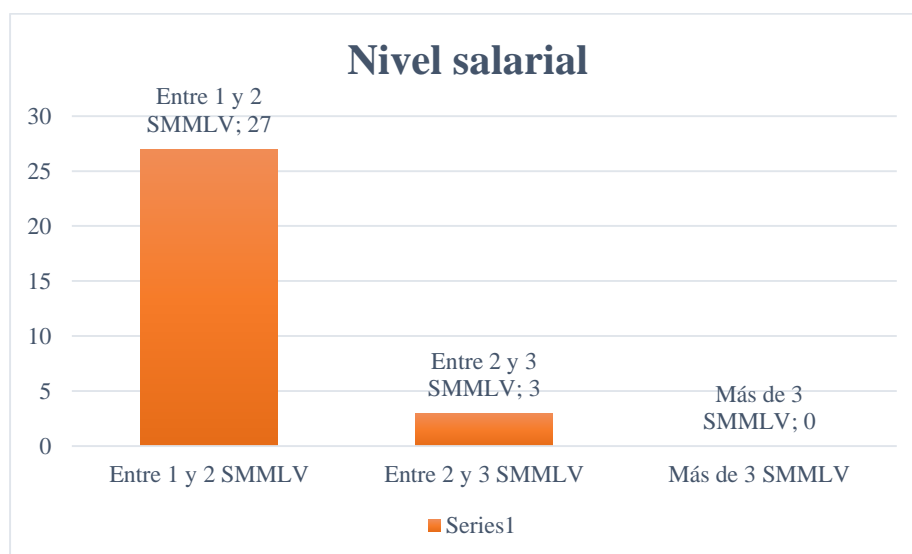


Ilustración 14 Encuesta Agosto 2016. Nivel Salarial

Nivel Salarial		
	Frecuencia	%
Entre 1 y 2 SMMLV	27	90%
Entre 2 y 3 SMMLV	3	10%
Más de 3 SMMLV	0	0%
	30	100%

Tabla 10 Encuesta Agosto 2016. Nivel Salarial

IDENTIFICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS ESENCIALES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

“En el puesto de trabajo que ocupo se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores”

En la primera pregunta de la segunda parte del cuestionario que está diseñado en un cuadro con escala de Likert, se presenta una afirmación que busca conocer lo que piensan los trabajadores sobre la aplicación o no de una evaluación de desempeño en su organización. Se formula para reconocer las prácticas innovadoras de gestión humana en donde se identifican variables como el entorno, competencias, acciones de cada uno de los empleados y alineación de objetivos entre jefes y empleados de modo que se legitime la acción empresarial en conjunto.

Al plantear esta pregunta a los trabajadores del Sistema Integrado de Transporte Masivo se puede ver que un (50%) está totalmente de acuerdo con que en su puesto de trabajo se realizan evaluaciones de desempeño por competencias siendo un porcentaje alto que abarca a la mayoría de la población encuestada lo que ratifica a Transcribe como una empresa enfocada a realizar este tipo de evaluaciones para alinear los objetivos de los trabajadores con los organizacionales y de esta forma sinergizar todos sus procesos.

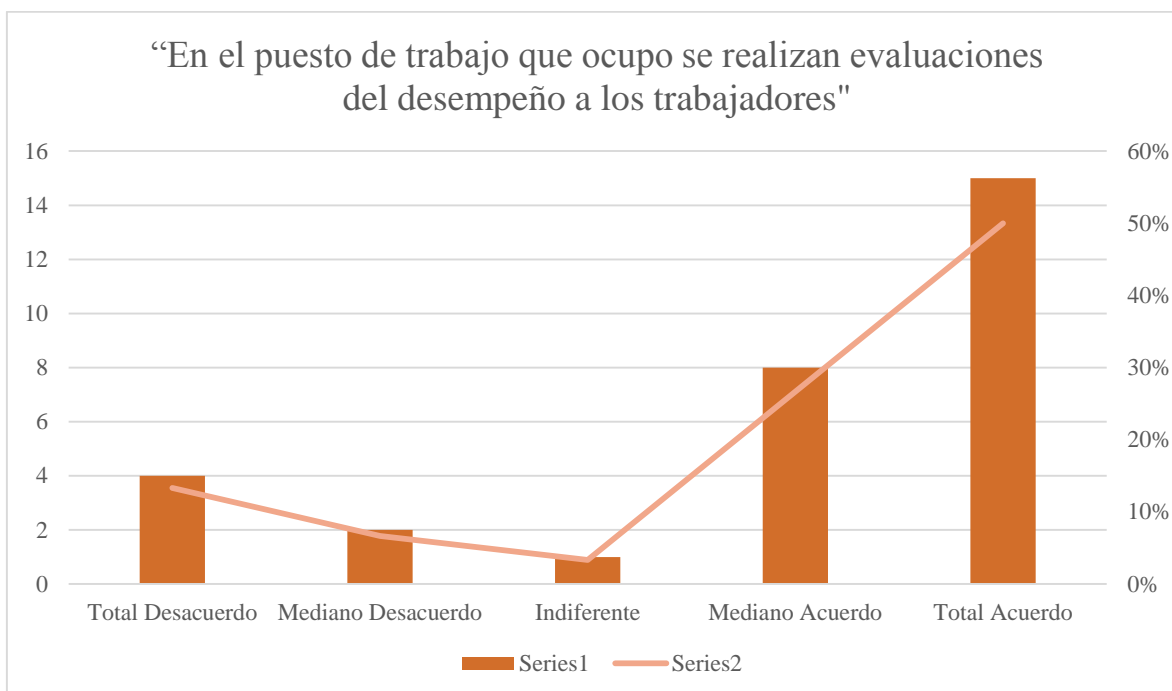


Ilustración 15 Encuesta Agosto 2016. Evaluaciones de desempeño

Se evidencia que este 50% de personas que están totalmente de acuerdo en que Transcribe se hacen evaluaciones de desempeño refleja que como organización se hace una construcción de componentes que mira en sus empleados los conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes y recursos del ambiente que bien movilizados y estudiados logran un mejor desempeño.

En segundo lugar los empleados de operación en estaciones (27%) quienes están medianamente de acuerdo puesto que a este tipo de trabajadores que son muy transitorios no se les hace constantemente evaluaciones de desempeño por competencias sólo se mira que cumplan con el perfil para poder acceder al cargo lo cual no es de su total conocimiento el tratamiento de evaluaciones de desempeño por parte de la gerencia. Este tipo de empleados que son evaluados de forma tan rigurosa pero que si se les evalúan constituyen un rasgo de carácter que influye en el comportamiento de la organización y en la percepción por parte de los usuarios.

Tabla 11. Encuesta Agosto 2016. Evaluaciones de desempeño.

“En el puesto de trabajo que ocupo se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	4	13%
Mediano Desacuerdo	2	7%
Indiferente	1	3%
Mediano Acuerdo	8	27%
Total Acuerdo	15	50%
	30	100%

“En mi puesto de trabajo se realizaron evaluaciones numéricas que iban de 1(bajo) a 5 (alto) teniendo en cuenta el criterio de mi supervisor”

Esta pregunta se plantea para conocer si en la empresa Transcribe se reconocen las competencias esenciales en los trabajadores que son exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada y cómo es la medición de dichas competencias, se observa entonces que un 40% está totalmente de acuerdo en que en su organización se hacen mediciones numéricas que le dice a cada trabajador el nivel de desempeño en su cargo, es evidente entonces que en esta organización se pretende que los empleados reconozcan sus debilidades y fortalezas ara la formación de competencias transferibles desde una visión integral en la que las personas saben (competencias técnicas), saben hacer (Competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (Competencias participativas).

“En mi puesto de trabajo se realizaron evaluaciones numéricas que iban de 1(bajo) a 5(alto) teniendo en cuenta el criterio de mi supervisor”		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	5	17%
Mediano Desacuerdo	1	3%
Indiferente	1	3%
Mediano Acuerdo	11	37%
Total Acuerdo	12	40%
	30	100%

Tabla 12 Encuesta Agosto 2016. Escala de medición en evaluaciones

Por otra parte se evidencia que un 17% de los encuestados está en total desacuerdo precisamente porque no hacen parte de la oficina central de Transcribe o porque su contrato es muy rotativo no les ha permitido ser parte de estas evaluaciones que hacen en la parte logística que se orientan a los resultados, atención al orden, calidad y perfección, espíritu de iniciativa y búsqueda de información que sería de gran importancia en un nivel operativo para mejorar a este Sistema de Transporte en Cartagena.



Ilustración 16 Encuesta Agosto 2016. Escala de medición en evaluaciones

“En mi puesto de trabajo se hizo una evaluación donde mi supervisor de una lista seleccionó oraciones relacionadas con mi desempeño”



Ilustración 17 Encuesta Agosto 2016. Lista para evaluación

En esta pregunta se busca conocer de parte de los encuestados que tipo de evaluaciones llevan a cabo dependiendo de lo que busca medir la gerencia en relación a las competencias laborales dependiendo del cargo y de las funciones, en donde se reconoce que para la composición mayoritaria de personas en el nivel operativo se debe ser flexible, estar orientado al logro y motivado para el trabajo bajo presión.

“En mi puesto de trabajo se hizo una evaluación donde mi supervisor de una lista seleccionó oraciones relacionadas con mi desempeño”		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	5	17%
Mediano Desacuerdo	1	3%
Indiferente	2	7%
Mediano Acuerdo	13	43%
Total Acuerdo	9	30%
	30	100%

Tabla 13 Encuesta Agosto 2016. Lista para evaluación

Así pues, para esta pregunta se tiene que un 73% de los encuestados está entre mediano y total acuerdo, esto se debe a que en Transcribe se hacen afirmaciones sobre laproductividad y conducta laboral que se enfocan a identificar las competencias según los puestos y la concertación de objetivos con la gerencia.

“Se realizó una evaluación de acuerdo a un grupo de afirmaciones negativas y positivas para mirar mi desempeño”

En la cuarta pregunta de la tabla en escala de Likert se detecta la composición de dichas afirmaciones que se elaboran para la evaluación de desempeño.

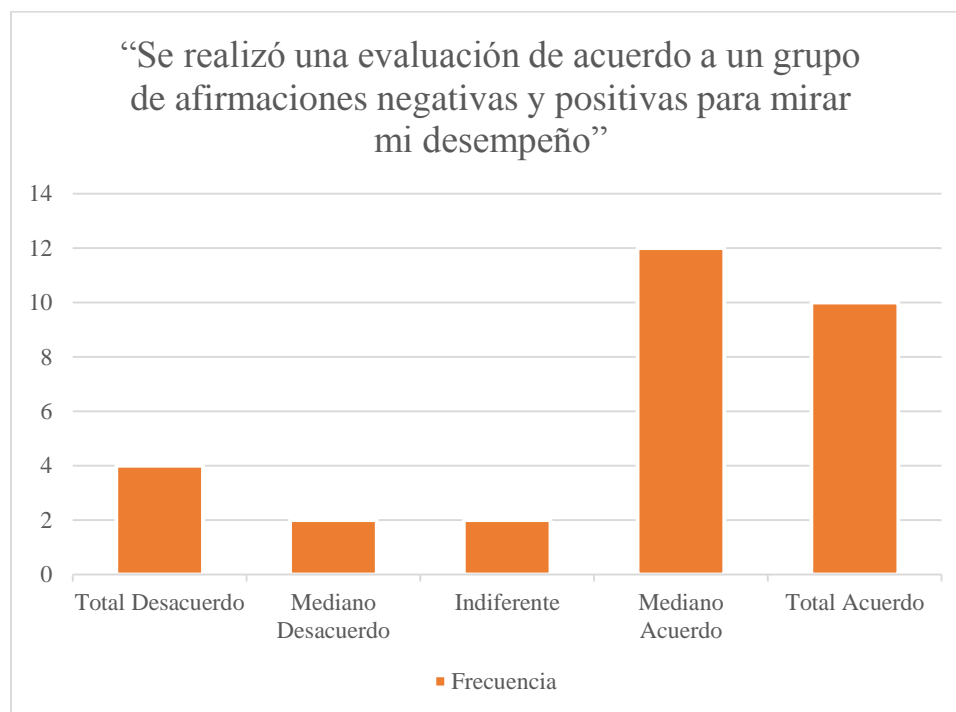


Ilustración 18 Encuesta Agosto 2016. Afirmaciones en evaluaciones

Como resultado se obtiene que un 73% de los encuestados (22 personas) están de acuerdo con que se elaboran afirmaciones negativas y positivas que permiten la medición de las competencias en cada cargo y función, muestra además que en Transcribe se enfocan a una perspectiva amplia que mira la multidimensionalidad de las personas en cada cargo hace parte de los procesos de

globalización y modernización que debe reconocer de forma negativa y positiva las acciones de cada persona en su cargo.

“Se realizó una evaluación de acuerdo a un grupo de afirmaciones negativas y positivas para mirar mi desempeño”		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	4	13%
Mediano Desacuerdo	2	7%
Indiferente	2	7%
Mediano Acuerdo	12	40%
Total Acuerdo	10	33%
	30	100%

Tabla 14 Encuesta Agosto 2016. Afirmaciones en evaluaciones

Estas afirmaciones ayudan a la consolidación de conceptos claves de competencias laborales y profesionales que mejoren la experiencia laboral en la empresa, es decir, el 13% de los encuestados que no está de acuerdo con este tipo de afirmaciones que se realizan en Transcribe son personas que ingresan recientemente en la organización o que su contrato culmina pronto por ser de staff en la logística del sistema los cuales son operadores en las estaciones en funcionamiento del Sistema.

Por otra parte, con este resultado se reconoce que en Transcribe se han logrado avances en términos de aprendizaje y sobre las condiciones en que éste se da para poder llegar a la convergencia entre el “saber hacer”, “poder hacer” y “querer hacer”

“Mi supervisor anotaba aspectos negativos y positivos que evidenciaba durante mi trabajo”

Se formula la pregunta con el fin de conocer cuáles son las metodologías de evaluación que se desarrollan en Transcribe, y se evidencia que más de la mitad de los encuestados está de acuerdo en que los supervisores hacen anotaciones del desempeño de sus empleados para evaluar sus competencias, lo que facilita el encuentro semestral en donde se hace la evaluación definitiva.



Ilustración 19 Encuesta Agosto 2016. Aspectos negativos y positivos

Este 73% de los encuestados que sabe que su jefe directo hace anotaciones de su comportamiento está enfocado para operadores que tienen supervisores en las estaciones monitoreando qué hacen y cómo lo hacen precisamente para saber si tienen control de sus funciones, si tienen competencias para trabajar bajo presión y bajo condiciones de riesgo público al estar en la calle.

Haciendo hincapié en lo anterior, en entrevista con la Dra. Karen Vélez, Jefa de Recursos Humanos de Transcribe se resalta la importancia de las evaluaciones de desempeño que se realizan al interior de la organización para que haya una sincronía entre los jefes directos y sus empleados de modo las operaciones propias de su cargo se desarrollen a satisfacción. En este sentido, las evaluaciones de desempeño en Transcribe se realizan cada 6 meses después que se ha cumplido con el paso inicial denominado “Concertación de Objetivos” que consiste en una reunión entre Jefe directo y empleado del área para que el jefe le explique a su empleado lo que tiene pensado para el desarrollo de los objetivos y consecución de metas propuestas con este paso concretado se procede a la evaluación

que más que juzgar busca corregir las falencias para que el desenvolvimiento sea más favorable y acorde a lo propuesto desde gerencia.

Así pues, para la identificación de las categorías que se tienen en cuenta para la evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores de Transcribe se cuestiona sobre si hay una evaluación de acuerdo a categorías propuestas y planteadas por la gerencia y los resultados presentados son los siguientes:

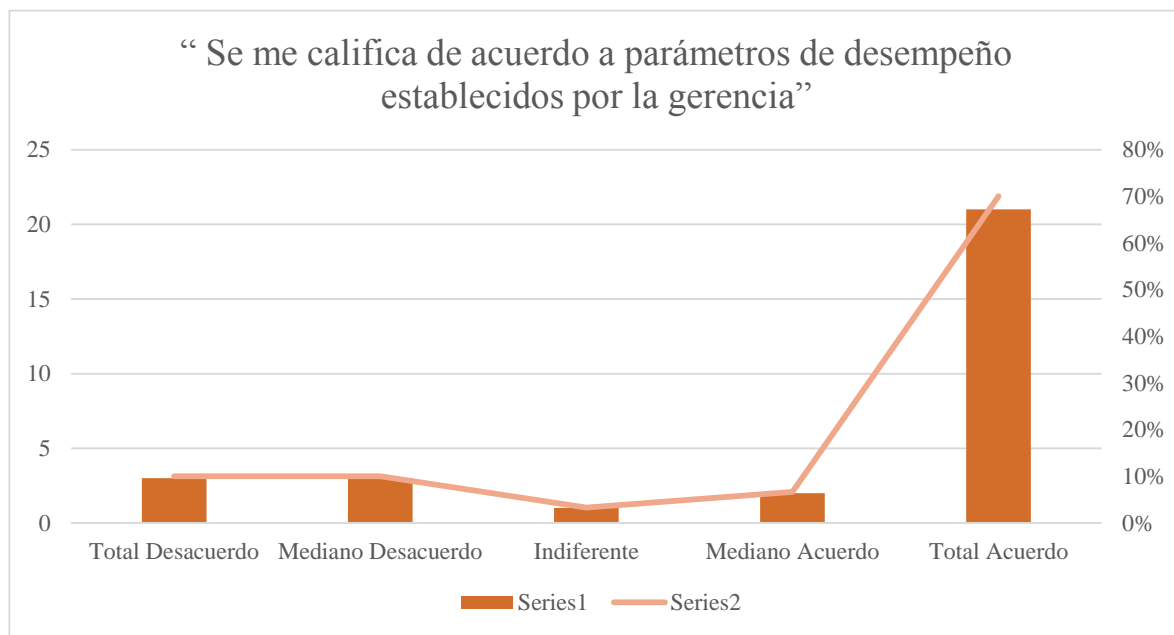


Ilustración 20 Encuesta Agosto 2016 Parámetros de desempeño

“Se me califica de acuerdo a parámetros de desempeño establecidos por la gerencia”

En la pregunta número 6 de la tabla en el cuestionario, se obtiene entonces que un 70% de los encuestados está consciente de la calificación que utiliza la organización para medir su desempeño en relación a sus competencias. La organización observa en el caso de los conductores el tipo de licencia tienen para determinar qué tipo de vehículo manejar además del tipo de competencias que deben tener, si pueden conducir vehículos grandes que en este caso serían los buses articulados o los padrones que son más pequeños. En el nivel de

dirección se establecen evaluaciones de desempeño que sirvan para retroalimentar las funciones de cada empleado y mejorar de acuerdo a los objetivos propuestos.

Tabla 15 Encuesta Agosto 2016. Parámetros desempeño

“ Se me califica de acuerdo a parámetros de desempeño establecidos por la gerencia”		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	3	10%
Mediano Desacuerdo	3	10%
Indiferente	1	3%
Mediano Acuerdo	2	7%
Total Acuerdo	21	70%
	30	100%

Así pues de acuerdo a estos resultados la gerencia en Transcaribe está bien enfocada para conocer el rendimiento global de sus empleados, poniendo énfasis en las personas para tener presente las acciones a tomar en caso de que los resultados no sean tan favorables, proceso que es fundamental en la planeación organizacional que plantea objetivos y el desempeño de sus empleados debe ir acorde a las metas propuestas para lograr una uniformidad en los procesos.

“El departamento de Recursos Humanos estuvo en mi lugar de trabajo estudiando mi desempeño”

Se formula este interrogante para conocer las acciones de gestión humana que se hacen en Transcaribe y si hay acompañamiento del departamento de Recursos Humanos en los procesos de evaluación de desempeño, para confirmar estas afirmaciones a los 30 trabajadores de la empresa Transcaribe se les preguntó si el departamento de RRHH estuvo en lugar de trabajo estudiando el desempeño para lo que un 57% estuvo en mediano

acuerdo y un 17% en total acuerdo lo que demuestra que más de la mitad de los encuestados están conscientes de la labor de RRHH en su proceso de evaluación de desempeño y conocen las funciones que desarrollan.

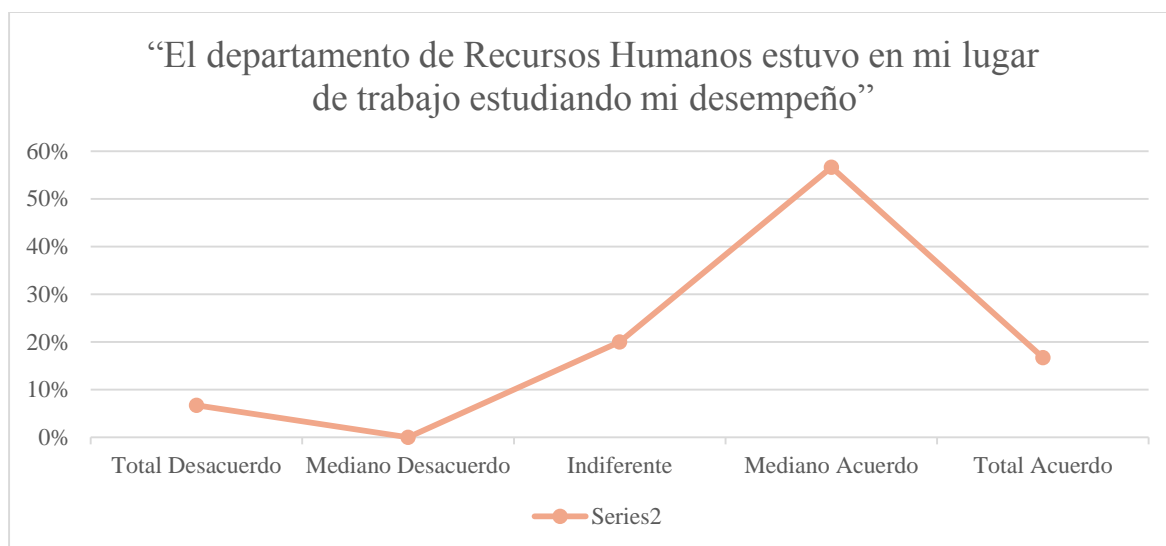


Ilustración 21. Encuesta Agosto 2016. Estudio desempeño

Se reconoció mediante este estudio que la dependencia de Recursos Humanos hace en primera instancia una convocatoria por correo electrónico a jefes directos y subordinados donde se especifica que se llevará a cabo el proceso de evaluación de desempeño o de concertación de objetivos dependiendo sea el caso, porque si el funcionario acaba de ingresar o si hubo algún cambio de jefe se debe notificar para que la evaluación esté acorde a las circunstancias y los resultados sean los esperados, de igual forma el área de Recursos Humanos hace la planeación de las escalas de medición teniendo presente los preceptos del Ministerio de Trabajo buscando siempre la estabilidad del trabajadores y defender sus derechos.

Tabla 16 Encuesta Agosto 2016 Estudio desempeño

“El departamento de Recursos Humanos estuvo en mi lugar de trabajo estudiando mi desempeño”		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	2	7%
Mediano Desacuerdo	0	0%
Indiferente	6	20%
Mediano Acuerdo	17	57%
Total Acuerdo	5	17%
	30	100%

En definitiva, Transcaribe tiene un esquema de evaluación de desempeño por competencias que orienta las funciones en cargo en pro de mejorar las actividades y las habilidades propias del empleado para que la concertación de objetivos se cumpla a cabalidad según lo planeado, además de que se entiende el papel de este departamento para la uniformidad de procedimientos de evaluación que no sólo busquen señalar y criticar sino retroalimentar para llegar a un mejoramiento continuo que no sea una actividad secundaria sino más bien de importancia decisiva y que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

“El resultado de mi evaluación de desempeño es medida por categorías de medición”

De acuerdo a los resultados arrojados en este estudio un 73% de los empleados está en un mediano y total acuerdo en relación a que su evaluación de desempeño se hace mediante el uso de categorías de desempeño establecidas por la gerencia con el fin de evaluar aspectos claves en la ejecución de tareas para el logro de objetivos, se evidencia que los trabajadores conocen dichas categorías y están de acuerdo en que estas evaluaciones se realicen para así poder corregir las falencias que se presenten.

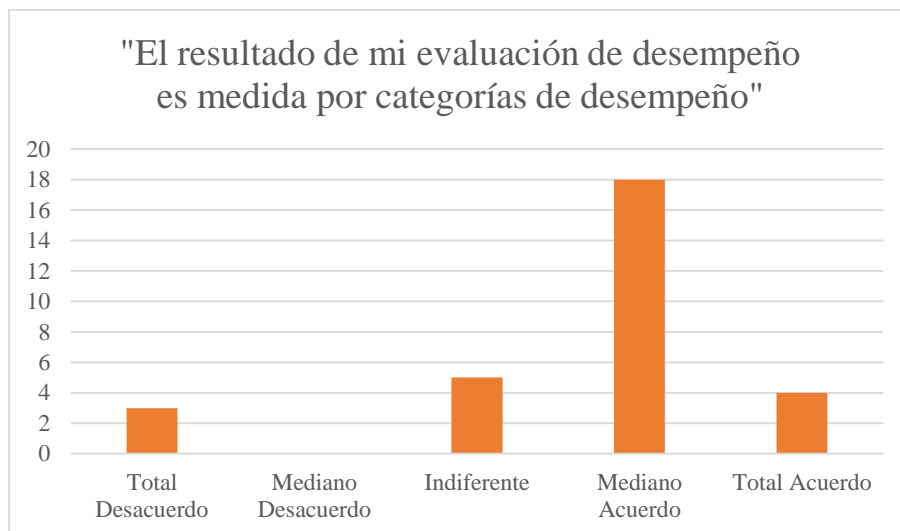


Ilustración 22. Encuesta Agosto 2016. Categorías de desempeño.

El 27% que se mueve entre indiferente y en total desacuerdo corresponde a la población de operadores que no se les hace con tanta rigurosidad una evaluación por competencias sino que se les describe las funciones a cumplir en cada una de las estaciones del Sistema, según la información recolectada es probable que este tipo de empleos sea manejado en un futuro por bolsas de empleo que hagan las acciones de gestión humana pertinentes.

Tabla 17. Encuesta Agosto 2016. Categorías de desempeño.

"El resultado de mi evaluación de desempeño es medida por categorías de desempeño que van de inferior a superior"		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	3	10%
Mediano Desacuerdo	0	0%
Indiferente	5	17%
Mediano Acuerdo	18	60%
Total Acuerdo	4	13%
	30	100%

En entrevista con la Dra. Karen Vélez Jefe de Recursos Humanos de Transcribe se identifican las categorías de desempeño que se utilizan para medir la alineación de

objetivos entre empleados y jefes directos y se soporta las respuestas por parte de los 30 trabajadores entrevistados. Para lo cual se tiene el siguiente esquema de evaluación:

Tabla 18. Evaluación de desempeño Transcribe

AREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCIÓN				PUNTOS	
		M.P.D	P.D	ADEC	P.ENC	1ra	2da
PRODUCTIVIDAD	PLANEACIÓN: Prevé y jerarquiza las secuencias necesarias para el desarrollo de los procesos y logro de los resultados específicos esperados	14-51	52-90	91-115	116-140		
	UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Emplea la información, los procedimientos, el talento humano y los recursos materiales y financieros para el desarrollo de las actividades a su cargo	12 a 44	45-77	78-98	99-120		
	CALIDAD: Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y confiabilidad técnica en sus productos. Cumple las especificaciones establecidas	10 a 36	37-64	65-82	83-100		
	COMPETENCIA TÉCNICA: Aporta la experiencia y los conocimientos específicos necesarios para el desempeño del cargo. Conceptúa confiablemente sobre aspectos propios de su formación profesional e investiga y se capacita sobre temas relacionados con las funciones de su cargo	8 a 29	30-51	52-65	66-80		
	RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones inherentes al cargo cumple los deberes y compromisos asignados obteniendo los resultados esperados y asumiendo las consecuencias que se deriven de su trabajo	8 a 29	30-51	52-65	66-80		
	OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos a tiempo teniendo en cuenta las prioridades y los requerimientos en la ejecución y desarrollo de sus actividades.	8 a 29	30-51	52-65	66-80		

Como se identifica en la tabla anterior en la empresa Transcribe se miran áreas clave como la productividad en la que el gerente y jefe directo observa competencias esenciales como la capacidad para planear su trabajo, cómo utiliza sus recursos, las competencias técnicas y

de conocimiento propias el desarrollo favorable de las funciones en cada cargo y la responsabilidad para cumplir con los requerimientos que tenga su jefe inmediato, es así como además se tiene una categorización para medir el desempeño que está establecido en:

- **MUY POR DEBAJO (M.P.D):** Durante el período el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.
- **POR DEBAJO (P.D):** Durante el período se presenta en forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.
- **ADECUADO (ADEC):** Durante el período se presenta en los niveles y patrones establecidos.
- **POR ENCIMA (P.ENC):** Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.

Estas categorías le permiten al empleado saber cómo fue su desempeño en el período e evaluación cada seis meses, se observa que el objetivo es estar adecuado o por encima para que los resultados estén en un rango de sobresaliente o superior que es determinado por la gerencia quien no sólo tiene las categorías sino también los rangos de medición para cada categoría, por ejemplo, en la tabla anterior se observa que en el rango de planeación y utilización de recursos tiene rangos más altos de acuerdo a las metas de la gerencia en su planeación estratégica, es decir, un mayor puntaje en esto impulsa el resultado de la evaluación hacia rangos de sobresaliente y superior.

Además para cada categoría de desempeño maneja rangos que se miden de la siguiente forma:

- **SOBRESALIENTE:** De 884 a 1000 puntos.
- **SUPERIOR:** De 767 a 883 puntos.
- **ADECUADO:** De 650 a 766 puntos.
- **INSATISFACTORIO:** De 100 a 649 puntos.

**RECONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA QUE SE
DESARROLLAN AL INTERIOR DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE
MASIVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

“El resultado de mi evaluación de desempeño no estuvo dentro de una categoría de medición”

Se formula la pregunta a los 30 trabajadores encuestados para saber si en realidad se utilizan categorías de desempeño en las evaluaciones por competencias que se efectúan y además reconocerlos contenidos de la evaluación y un 47% está en desacuerdo sobre que no se utilizan categorías de medición de desempeño, para lo que se reafirma que en Transcaribe si hay categorías de desempeño establecidas por la gerencia en compañía del departamento de Recursos Humanos.

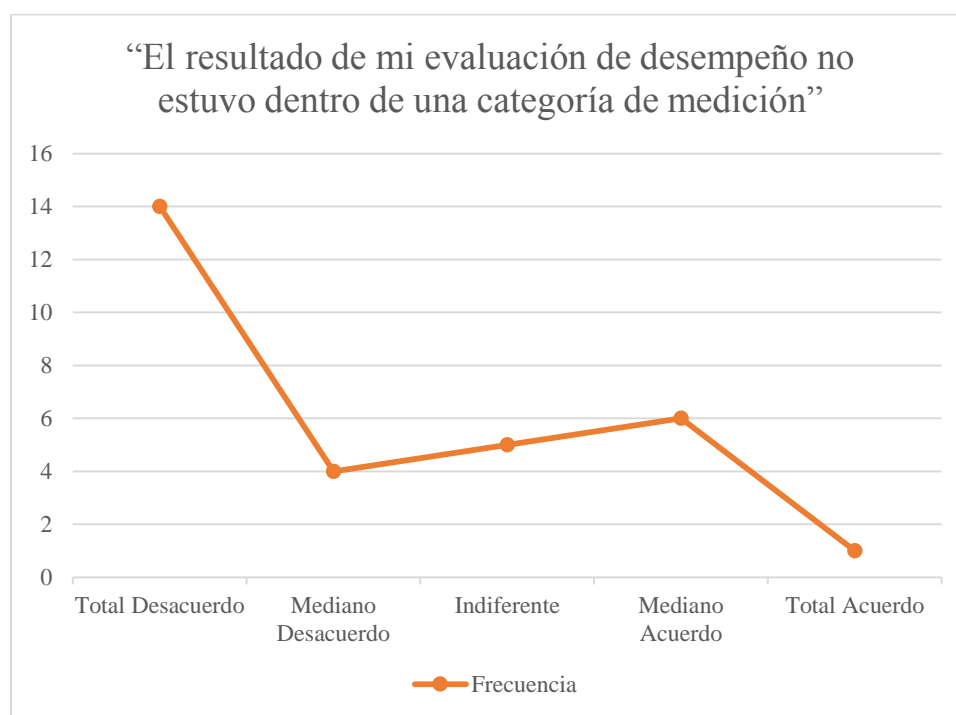


Ilustración 23 Encuesta Agosto 2016. Categorías de medición

En suma, es claro que la gerencia de Transcaribe se enfoca en tener rangos de medición que no generen conflictos al momento de evaluar a los empleados, además de permitir tomar decisiones sobre el potencial, carrera, capacitación, remuneración de cada empleado evaluado para seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de

acción que se tomaran con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

“El resultado de mi evaluación de desempeño no estuvo dentro de una categoría de medición”		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	14	47%
Mediano Desacuerdo	4	13%
Indiferente	5	17%
Mediano Acuerdo	6	20%
Total Acuerdo	1	3%
	30	100%

Tabla 19 Encuesta Agosto 2016. Categorías de medición

“Para mi contratación analizaron si estaba capacitado (a) técnicamente para el cargo a ocupar”

Dentro del estudio realizado en la empresa Transcribe se tiene que se hacen actividades de gestión humana que permiten el crecimiento de las personas al interior de la organización y se facilita la alineación de objetivos, como es claro en Transcribe nunca se pretende criticar al empleado sino que más bien desde el departamento de Recursos Humanos se hacen actividades que favorezcan a su talento humano para lo que en la encuesta realizada a 30 trabajadores se preguntó sobre si se miraba el nivel de capacitación técnica para ocupar el cargo y se obtiene que un 53% de los encuestados está medianamente de acuerdo con esto ya que en cargos como operadoras o de dirección esto no es tan relevante.

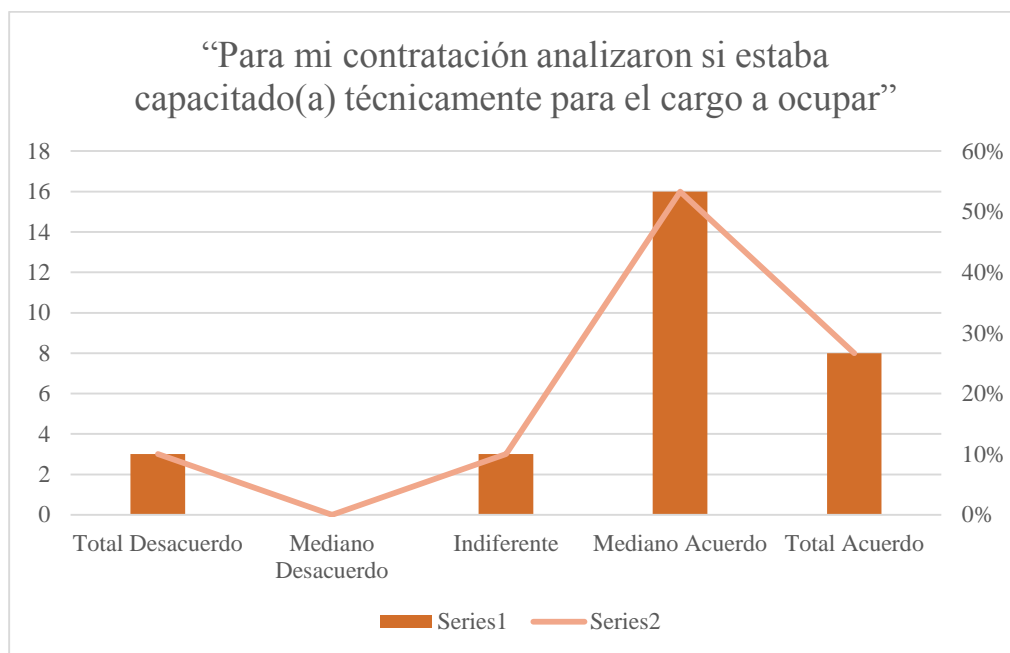


Ilustración 24 Encuesta Agosto 2016. Capacitación técnica

Por lo que el departamento de Recursos Humanos analiza las competencias de sus aspirantes para cada cargo y dependiendo de los resultados de la evaluación de desempeño uno de los procesos de gestión humana que desarrollo son las retroalimentaciones y capacitaciones, en otras palabras cada seis meses que se realiza la evaluación de desempeño y haber mirado las competencias técnicas de cada empleado el área de Recursos Humanos retroalimenta los resultados con el fin de que se suba en al rango de calificación evitando posibles inconvenientes con el jefe directo, asimismo, las capacitaciones sobre lo que se busca por parte de la gerencia son fundamentales para propiciar espacios de crecimiento en relación a las competencias laborales.

Tabla 20. Encuesta Agosto 2016. Capacitación técnica

“Para mi contratación analizaron si estaba capacitado(a) técnicamente para el cargo a ocupar”		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	3	10%
Mediano Desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	10%
Mediano Acuerdo	16	53%
Total Acuerdo	8	27%
	30	100%

En miras de ahondar en el presente estudio también se preguntó sobre si se miran las competencias cognitivas para el desarrollo de funciones en un cargo y se observa que un 60% más de la mitad de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la empresa Transcaribe miró para su contratación qué tipo de competencias tenían, especialmente para el cargo de conductor que requiere mucho conocimiento y facilidad para aprender el manejo de los mismos y las exigencias de seguridad que implica.

“Para mi contratación analizaron si era capaz de servir a otros y ayudar en cualquier circunstancia”

En la formulación de esta pregunta se busca conocer si las competencias relacionales son tenidas en cuenta por el departamento de Recursos humanos en sus procesos de gestión Humana para la contratación de personal y de esta forma enfocar las evaluaciones de desempeño de acuerdo a las exigencias de dichos cargos, por lo cual se observa que un 67% de los encuestados está de acuerdo con que si se miran las competencias relacionales que implican ayudar a otros en cualquier momento, así pues, este grupo de personas son los operadores y conductores quienes tiene a cargo a personas, a las cuales deben orientar, guiar y transportar.

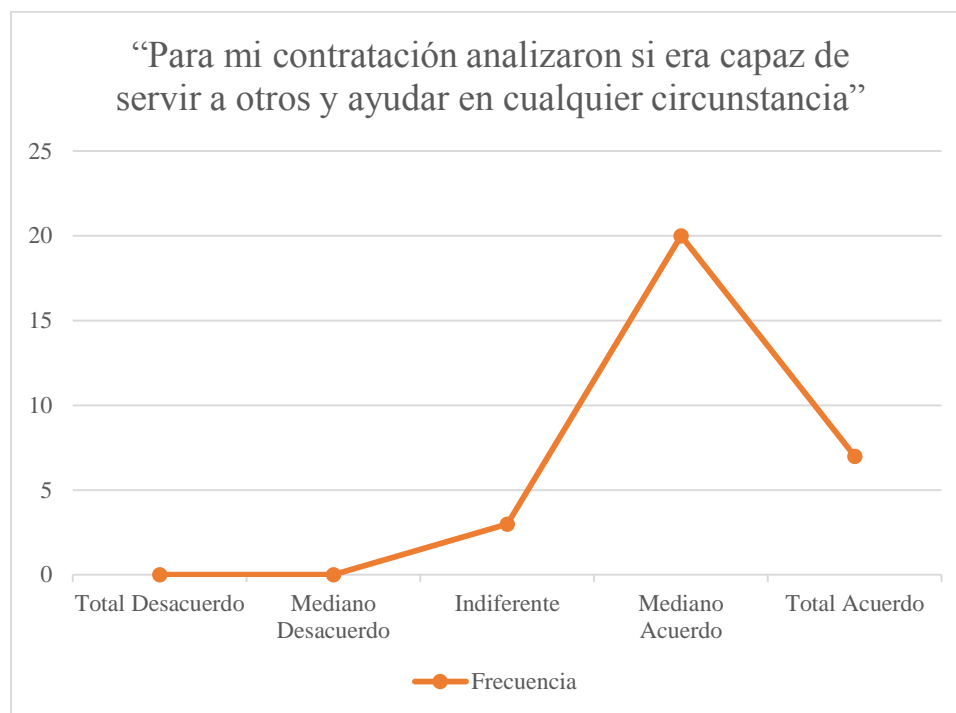


Ilustración 25 Encuesta Agosto 2016. Capacidad de ayudar a otros

Asimismo, es clave para el departamento de recursos humanos y el desarrollo de acciones de gestión humana enfocadas a mejorar estos aspectos ya que en un Sistema de Transporte lo primordial es saber ayudar a los demás en caso de emergencias o incidentes públicos. Una variable muy importante a tener en cuenta para el diccionario de competencias en la empresa Transcribe.

“Para mi contratación analizaron si era capaz de servir a otros y ayudar en cualquier circunstancia”		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	0	0%
Mediano Desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	10%
Mediano Acuerdo	20	67%
Total Acuerdo	7	23%
	30	100%

“Para mi contratación miraron mis conocimientos y aptitudes para el aprendizaje”

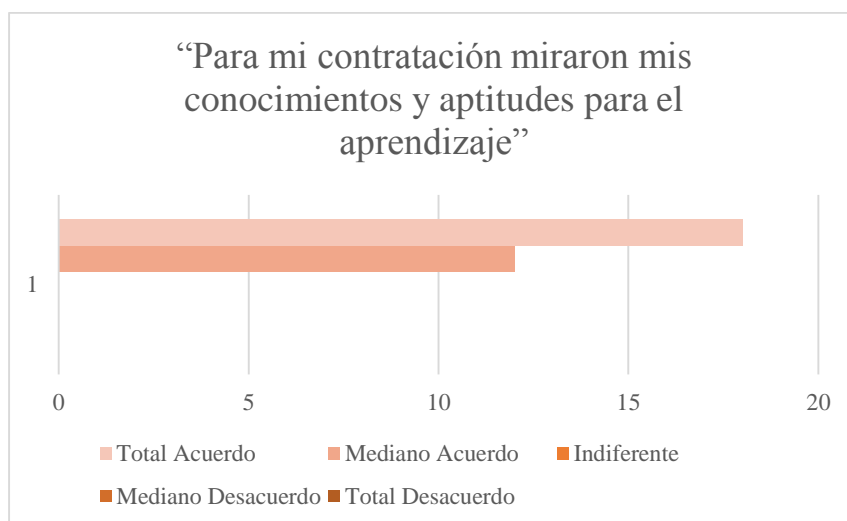


Ilustración 26 Encuesta Agosto 2016. Aptitudes aprendizaje

“Para mi contratación miraron mis conocimientos y aptitudes para el aprendizaje”		
	Frecuencia	%
Total Desacuerdo	0	0%
Mediano Desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
Mediano Acuerdo	12	40%
Total Acuerdo	18	60%
	30	100%

Tabla 21. Encuesta Agosto 2016. Aptitudes aprendizaje

De igual manera, las acciones de gestión humana consisten en capacitaciones para el manejo de buses y operación en estaciones donde el personal debe saber las rutas de cada bus, además de su comunicación con infraestructura y la central para solicitar algún vehículo o reportar cualquier dificultad que se presente.

En este estudio para reconocer las acciones de gestión humana al interior de Transcaribe se mira el grado de acuerdo o desacuerdo en relación si se llevan a cabo actividades de gestión humana y 12 encuestados del nivel operativo están totalmente de acuerdo en el nivel medio

1 y en dirección 3 personas lo que quiere decir que en su gran mayoría los encuestados saben y han sido parte de los procesos de gestión humana en Transcribe.

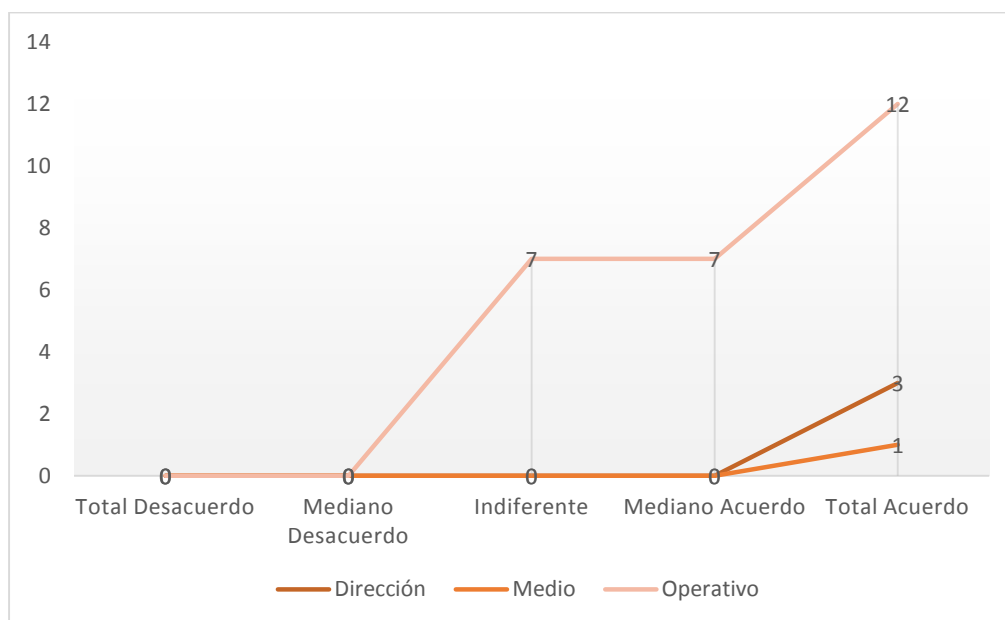


Ilustración 27 Encuesta Agosto 2016. Actividades gestión humana

El grado de acuerdo y desacuerdo con respecto a las actividades de egestión huamana que incluyen charlas de capacitación y actividades de integración se observa que el mayor porcentaje está en la escala de Total Acuerdo un total de 16 personas en total acuerdo con respectoa las actividades de gestión humana, 17 personas en relación actividades de integración y 15 sobre las charlas de apacitación. Quienes están en mediano acuerdo o son indiferentes son ese grupo de perssonas que sson operadores en las estaciones que no pasan en oficinas Transcribe de “planta” como se deniominan por lo que no se incluyen en procesos de integración como tal.

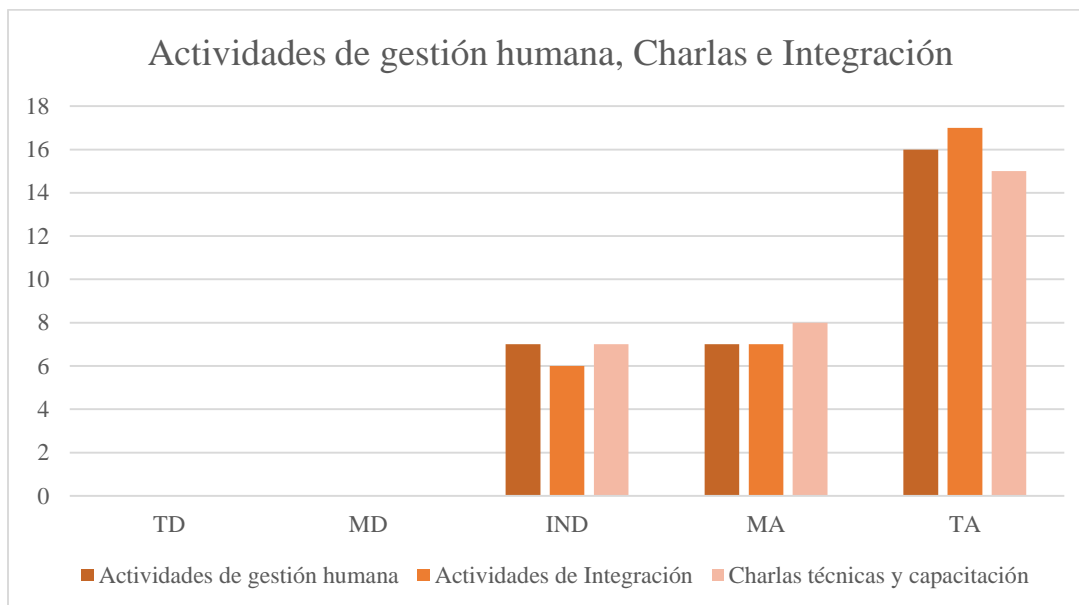


Ilustración 28. Encuesta Agosto 2016. Actividades de gestión humana, charlas e integración

	TD	MD	IND	MA	TA
Actividades de gestión humana	0	0	7	7	16
Actividades de Integración	0	0	6	7	17
Charlas técnicas y capacitación	0	0	7	8	15

Tabla 22 Encuesta Agosto 2016. Actividades de gestión humana, charlas e integración

Se hace un cruce entre variables para analizar cómo según los rangos de edades perciben esa gestión humana por parte del área de Recursos Humanos y se evidencia que en el rango de más concentración es de 26 a 35 que están niveles educativos de Secundaria y Técnicos especialmente en cargos de Operación y de conducción están totalmente de acuerdo con que si se llevan a cabo actividades de gestión humana al interior de Transcribe y los de 18 a 25 años en su mayoría son indiferentes ante esta afirmación lo cual está ligado a que son operadores de estación y no hacen parte de los procesos de gestión humana como capacitaciones y celebraciones.

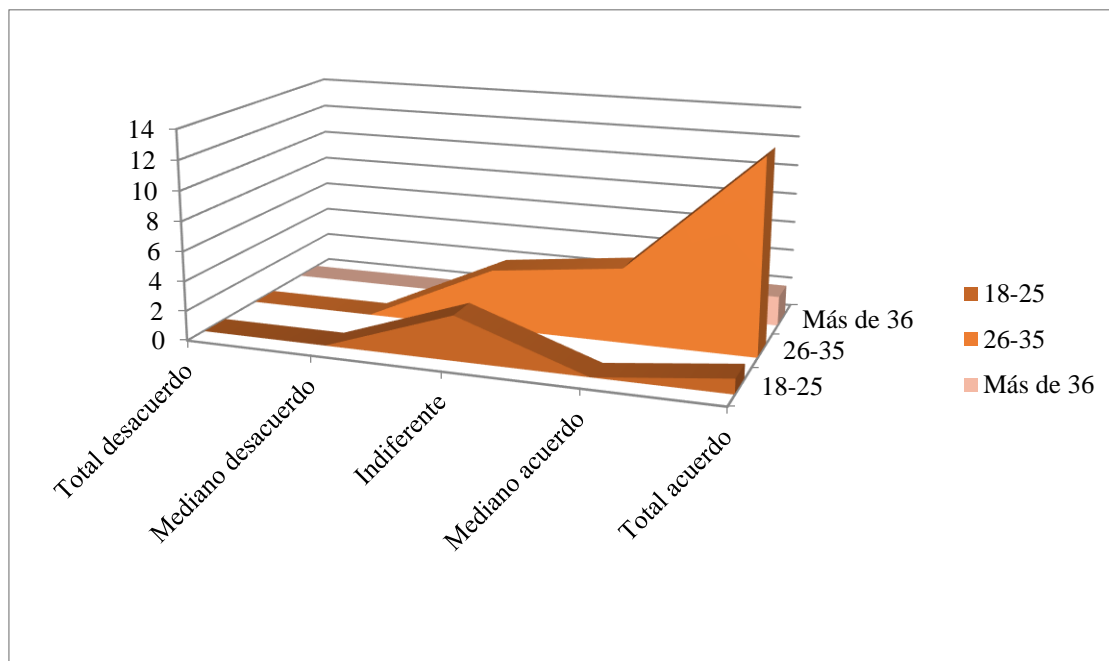


Ilustración 29. Encuesta Agosto 2016. Procesos bienestar a trabajadores

	18-25	26-35	Más de 36
Total desacuerdo	0	0	0
Mediano desacuerdo	0	0	0
Indiferente	3	4	0
Mediano acuerdo	0	5	2
Total acuerdo	1	13	2

Tabla 23. Encuesta Agosto 2016. Procesos bienestar a trabajadores

En entrevista con la Jefe de Recursos Humanos se reafirman los resultados de la aplicación de encuesta porque se conoce por fuente directa que se hacen procesos de encuesta interna a sus trabajadores a través de un comité denominado de Bienestar y capacitación que se encarga de mirar el nivel de satisfacción de sus empleados en el puesto de trabajo para de esta forma adelantar acciones de gestión humana y de bienestar laboral como son mejoras de actividades, talleres de clima organizacional, Talleres con la RL para prevención de accidentes e incidentes de trabajo, se planean celebraciones de fechas especiales como cumpleaños, día de las madres, día de amor y amistad, entre otras celebraciones, asimismo

se adelantan beneficios con las cajas de compensación para mantener motivado a los empleados y satisfechos con las actividades que realizan.

Por otra parte, cabe resaltar la importancia de las encuestas de clima organizacional que le permiten al departamento de Recursos Humanos reconocer el entorno interno y las debilidades que hay para proceder a la planeación de acciones que faciliten la alineación de objetivos y consecución de los mismos.

**SUGERENCIAS DEL ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS QUE SE DESARROLLAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE
TRANSPORTE MASIVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA QUE SIRVAN
COMO GUÍA PARA PLANES DE MEJORA ORGANIZACIONAL.**

De acuerdo al proceso e encuestas realizadas a los trabajadores de Transcaribe se hacen las siguientes sugerencias que servirán para planes de mejora organizacional.

Al analizar que los operadores o conductores que no están en la oficina principal de Transcaribe y por tanto se les hacen indiferente el hecho de que haya actividades de gestión humana que los integren, además de la falta de enfoque para los cargos ya que las competencias son muy genéricas y las categorías en ocasiones no son flexibles para los distintos cargos en la operación del sistema se recomienda:

- Desarrollar un diccionario de competencias para el mejor desarrollo de las evaluaciones de desempeño, en este diccionario de competencias se deben definir cuáles son las competencias que debe tener cada cargo para flexibilizar la evaluación de desempeño no sólo enfocada la parte de productividad y conducta laboral sino que tenga en cuenta las competencias de servicio al cliente, pertinencia con los procesos, comunicación y escucha, además que incluya las categorías de desempeño para conductores de más experiencia y permita saber si se desenvuelven de acuerdo a los objetivos propuestos.
- Desarrollar un análisis de evaluaciones de desempeño para aplicar a los directivos de libre nombramiento y remoción quienes están exentos de dichas evaluaciones porque la Alcaldía los nombra y no se les hace seguimiento continuo de lo que realiza, de modo que sería conveniente para evitar problemas de gravedad en un futuro.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización de este estudio se concluye que Transcaribe es una organización con un esquema de evaluación de desempeño por competencias establecido que se realiza cada seis meses o antes dependiendo si hay un cambio de jefe o de personal en los cargos a evaluar y los empleados saben de estos procesos y del protocolo que se lleva a cabo para poder efectuar una concertación de objetivos entre jefes y dependientes en cada cargo y la intervención oportuna del departamento de recursos humanos para realizar la retroalimentación y notificaciones de acuerdo a los resultados de dicha evaluación.

Se entiende además el respeto a los parámetros establecidos por el Ministerio de Trabajo que siempre busca la estabilidad de los trabajadores y la alineación de objetivos sin vulnerar los derechos de sus empleados, así pues Transcaribe también determina categorías de desempeño que son: Por encima, Adecuado, Por debajo, Muy por debajo para de esta forma saber cómo es el desempeño del trabajador y llegar a acuerdos entre jefes y subordinados.

Asimismo, se evidencia una gran labor por parte de la organización para brindar a sus empleados espacios donde crezcan como personas mediante la conformación de comités de bienestar y capacitación que se encarguen de orientar sobre el clima organizacional, medirlo, desarrollar aspectos de seguridad en el trabajo y la celebración de fechas especiales para la motivación y retención de personal calificado que será de gran ayuda para la gestión empresarial.

En definitiva, es una empresa con grandes avances en el tema pero debería implementar evaluaciones de desempeño más flexibles para todos los cargos determinando un

diccionario de competencias que direcciona el enfoque de las evaluaciones en relación a cada cargo y que facilite la aplicabilidad no sólo a directivos de rangos medios sino también a la alta gerencia, operadores y conductores que conforman todo el Sistema Integrado de Transporte en la ciudad de Cartagena.

8 BIBLIOGRAFÍA

- 1989, L. 8. (1989). Ley 86 de 1989 .
- Barret. J. & Warren, D. (1973). Desarrollo organizacional su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. En D. Barret. J. & Warren, *Fondo Educativo Interamericano*. S/C.
- Capuano, A. M. (2004). EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. *INVENIO*, 139-150.
- Cartagena Cómo Vamos. (2015 de 06 de 17). *Cartagena Cómo Vamos*. Obtenido de Ernesto Taborda: WWW.ELUNIVERSAL.COM.CO
- desempeño, L. e. (2010). Rosario Martínez Arias . *Universidad Complutense de Madrid. Sección monográfica*.
- Díaz, J. y. (2004). El sistema integrado de transporte masivo para el AMB como oportunidad de modernización para las empresas de transporte urbano colectivo: un análisis desde las teorías evolucionistas de la firma (tesis de pregrado). *Universidad Industrial de Santander*.
- DÍAZ, M. A., & ROCA, A. M. (2009). Tres siglos de historia demográfica de Cartagena de Indias. *Colección de Economía Regional del Banco de la República*, 9-55.
- Echeverry, C. A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, 43-51.
- Escuela Naval “Almirante Padilla”. (2010). Climatología de los principales puertos Colombianos. *Bicentenario de la Independencia de Colombia*.
- Flores, J. G. (2007). LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. Facultad de Educación. UNED.
- Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. En T. Hooghiemstra, *Gestión integrada de recursos humanos*. En. A. Mitrani y otros (Coords.), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (págs. 13-42). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Hopenhayn, M. (2001). Repensar el trabajo. En M. Hopenhayn, *Repensar el trabajo*. Buenos Aires: Grupo Norma.
- Kliksberg, B. (1984). “Propuesta de un modelo metodológico para la investigación sistemática del complejo de empresas públicas en países de América Latina”, en *La reforma de la Administración pública en América Latina*. . En B. Kliksberg, “Propuesta de un modelo metodológico para la investigación sistemática del complejo de empresas públicas en países de América Latina”, en *La reforma de la Administración pública en América Latina*. . Alcalá de Henares.

- Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review*. En J. Kling, *High performance work systems and firm performance. Monthly Labor Review*. 29-37.
- Kossek, E. E. (1987). Human resource management innovation. *Human Resource Management*. En *Human resource management innovation. Human Resource Management* (págs. 71-92).
- Ley 105 de 1993 (Congreso Nacional de la República de Colombia 1993).
- Marín, J. C., & Contreras, J. A. (2014). Evaluación de impacto del sistema de transporte Metrolínea: revisión de metodologías. *Equidad & Desarrollo*, 121-135.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones,. En H. Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*,. Barcelona: Ariel.
- Molina-Prieto, C. A., & Victoria-Morales, M. I. (2011). Investigación analítica de la gestión social y predial en la construcción de infraestructura para Sistemas Integrados de Transporte Masivo – SITM, en cinco ciudades colombianas. *Revista Nodo*, 21-38.
- Pavón, J. e. (1997). Hacia una cultura corporativa de la innovación. En: Gestión e innovación, un enfoque estratégico. En J. e. Pavón, *Hacia una cultura corporativa de la innovación. En: Gestión e innovación, un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.
- S.A., T. (07 de 2016). *Transcaribe.gov*. Obtenido de <http://www.transcaribe.gov.co/web/sites/default/files/RESOLUCION%20NUMERO%20096.pdf>.
- Schumpeter, J. A. (1952). Capitalismo, socialismo y democracia. En J. A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia*. México: Aguilar.
- Spencer, L. M. (1992). Competency Assessment Methods; History and state of the art. En L. M. Spencer, *Competency Assessment Methods; History and state of the art*. Boston: Hay/McBer Research Press.
- Spencer, L. M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. . Nueva York.
- Thorton, G. y. (2006). Assessment centers in human resource management. Mahwah. *NJ*.
- Transcaribe. (09 de 06 de 2013). *Transcaribe S.A*. Obtenido de Descubre a Transcaribe: <http://www.transcaribe.gov.co/web/?q=node/2>
- Transcaribe. (2015). *Transcaribe.gov*. Obtenido de <http://www.transcaribe.gov.co/web/?q=node/28>.
- Urrego, G. A. (2010). SISTEMAS INTEGRADOS DE TRANSPORTE MASIVO EN COLOMBIA: AVANCES, RETOS Y PERSPECTIVAS EN EL MARCO DE LA

POLÍTICA NACIONAL DE TRANSPORTE URBANO. *Contraloría General de la República*, Pág. 7 y 8.

Williamson, D. M. (2006). Automated scoring of complex tasks in computer based testing.

Wolfe, R. A. (1995). Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human Resource Management*. En R. A. Wolfe, *Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. Human Resource Management* (págs. 313-327).

ANEXOS