

**Mecanismos estratégicos para la planificación del talento humano en
líneas aéreas suramericanas SAS**

Nubia Patricia López Rodríguez

Tutor

Andrea Mosquera Guerrero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

2024

Dedicatoria

El presente proyecto de grado se lo dedico a Dios, porque me otorgo la sabiduría y constancia, logrando ser parte de esta prestigiosa entidad educativa como es la UNAD, y con ello poder llevar a cabo todo el proceso de aprendizaje necesario para alcanzar esta meta como profesional en Administración de Empresas, desarrollo que paso a paso me da para concluir con esta etapa final; donde dejare plasmado mis conocimientos y enseñanza recibida.

Dedico este proyecto de Grado a mi Madre que gracias a Dios aún está conmigo, a mis hijos y nietos por ser mi apoyo, tener comprensión, el amor y la motivación que me brindaron durante todo el desarrollo de mi carrera, animándome a no desfallecer, a pesar de algunas noches y días donde la investigación, lectura y desarrollo de actividades hacían que me ausentara de sus vidas. Este proceso se lo dedico a los creyeron que podía lograrlo amigos, hermanos y demás allegados, y que con su actitudes, disciplina e impulso me indicaban que, aunque el camino no era fácil ni corto, los caminos con tropiezos, esfuerzo y largos recorridos son los que dejarían satisfacción y orgullo en mi vida.

Finalmente, esta dedicatoria también meritoria para todo el equipo de TUTORES, Docentes y directivas de la UNAD, quien con sus aportes y en aprendizaje constante me enseñaron a ser equipo, a disciplinar y cumplir con responsabilidades y obtener grandes experiencias de esta hermosa labor.

Agradecimientos

Agradezco a mi Madre, hijos y nietos por todo el apoyo incondicional brindado para alcanzar, por el cariño y amor que me impulsaron a continuar, a perseguir este sueño a no abandonarlo a pesar de las adversidades que se pudieran presentar, me brindaron soporte para lograr concentrar mi mayor esfuerzo en cumplir con este, el deber propio de formar y alcanzar mérito.

A todos los Tutores que hicieron parte integral de mi desarrollo de aprendizaje y la formación en disciplina durante todo el proceso, sin ellos esto no habría sido posible de concluir con éxito, quienes sin lugar a duda valoraron nuestros aportes y generaron trabajo en equipo y mejor comunicación, nos aportaron lo más valioso responsabilidad, entusiasmo y amor por lo que hacemos.

Agradezco a la Tutora guía y orientadora en este proceso final de grado, por el apoyo y por transmitir sus conocimientos para fortalecer y demostrar que nuestra profesión va más allá. Mi más sincero agradecimiento a todas las Directivas y todo el cuerpo de Docencia de la UNAD, por su entusiasmo, por pensar en el bienestar de todos los estudiantes, por estar a puerta abierta para apoyar la realización profesional y ser un aporte más para el desarrollo socioeconómico del país, sin ustedes, esto no se hubiera podido lograr, también gracias a todos y cada uno de los compañeros que tuve a través de toda la carrera ya que con sus aportes y apoyo logramos día a día dar todo de cada uno.

Resumen

El presente proyecto de grado tiene como fin generar el proceso de Planificación del Talento Humano en Líneas aéreas suramericanas SAS – LAS CARGO, empresa que ejerce su objeto social en la ciudad de Bogotá D.C. en el Aeropuerto del Dorado como objeto socioeconómico y natural de Transporte de Carga Aérea. La investigación se desarrolló con análisis de datos e información suministrada por directivos de la empresa, correspondientes a los manejos de Gestión Humana entre los años 2020 al 2023, esta información recopilada con el fin de realizar una mejora teniendo en cuenta su plan de reorganización actual, en el cual se pretende integrar estrategias como la planificación del talento humano para su aplicación y desarrollo en el año 2025.

En el análisis realizado a la empresa LAS CARGO a partir de la información obtenida, se realizó el estudio de los datos los cuales permiten identificar las condiciones actuales del área de talento humano y como se tiene diseñado en su proceso el alcanzar las estrategias planeadas por la compañía. Se determinó que dado el manejo actual del área de Recursos Humanos se hace necesario considerar en el proceso la Planificación del Talento Humano como un proceso permitirá a la empresa establecer las necesidades y así los requerimientos laborales los cuales inciden de forma directa en la productividad, el rendimiento, los costos y aplicar mejora continua.

En la descripción del marco teórico de este proyecto se basa en adecuación de procesos que nos permitan establecer las necesidades que existen para realizar un proceso de planificación del talento humano que genere manejo adecuado en forma sistemática en todo el área y así este se refleje ampliamente en los procesos, tiene que ver con una relación directa en el manejo de forma en los subprocesos como son reclutamiento, vinculación, capacitación, evaluación y

compensación e incentivos; los cuales se deben contemplar para el desarrollo óptimo de gestión humana, estos resultados se pueden determinar en lo correspondiente a los niveles productivos y cumplimiento de las obligaciones adquiridas, desde la gestión de Recurso Humano apuntando a resultados positivos que espera la compañía frente a los objetivos trazados a través del tiempo.

Palabras clave: Planificación, Evaluación, Procesos, compensación, Incentivos.

Abstract

The purpose of this degree project is to generate the process of Human Talent Planning in South American Airlines SAS – LAS CARGO, a company that exercises its corporate purpose in the city of Bogotá D.C. at the Dorado Airport as a socioeconomic and natural object of Air Cargo Transport. The research was developed with data analysis and information provided by company executives, corresponding to Human Management management between 2020 and 2023, this information collected in order to make an improvement taking into account its current reorganization plan, in which it is intended to integrate strategies such as human talent planning for its application and development in the year 2025. In the analysis carried out on the company LAS CARGO based on the information obtained, the study of the data was carried out, which allows the identification of the current conditions of the human talent area and how it is designed in its process to achieve the strategies planned by the company. It was determined that given the current management of the Human Resources area, it is necessary to consider Human Talent Planning in the process as a process that will allow the company to establish the needs and thus the labor requirements which directly affect productivity, performance, costs and apply continuous improvement. In the description of the theoretical framework of this project, it is based on the adequacy of processes that allow us to establish the needs that exist to carry out a process of planning of human talent that generates adequate management in a systematic way throughout the area and thus this is widely reflected in the processes, it has to do with a direct relationship in the management of form in the sub-processes such as recruitment, linkage, training, evaluation and compensation and incentives; which must be contemplated for the optimal

development of human management, these results can be determined in what corresponds to the productive levels and fulfillment of the obligations acquired, from the management of Human Resources pointing to positive results that the company expects in the face of the objectives set over time.

Keywords: Planning, Evaluation, Processes, Compensation, Incentives.

Tabla de Contenido

Introducción.....	14
Justificación.....	16
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Planteamiento Del Problema	18
Antecedentes Del Problema	20
Marco Teórico	24
Marco Legal	28
Metodología De La Investigación	31
Tipo de Investigación.....	31
Enfoque de la Investigación.....	31
Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos	33
Fuentes Primarias	33
Fuentes Secundarias	33
Censo, Población y Muestra.....	34
Recolección de la Información.....	36
Análisis y Tratamiento de la Información.....	37
Resultados del Proyecto	37
Resultados de Encuesta	38
Estrategias del Proceso	47
Plan de Acción Propuesto.....	49

Necesidad organizativa:	53
Perfiles y competencias.....	54
Análisis Costos y Viabilidad.....	54
Modelos de Relación laboral.....	54
Desarrollo de políticas y procedimientos.....	54
Normas y Marco legal.....	55
Conclusiones	56
Recomendaciones	58
Referencias Bibliográficas.....	60
Apéndices	63

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Crecimiento Planta de Personal</i>	18
Tabla 2 <i>Plan de Acción</i>	51
Tabla 3 <i>Propuesta Plan de Compensación Año 2025</i>	70
Tabla 4 <i>Propuesta Incentivos Año 2025</i>	76

Lista de Graficas

Grafica 1 <i>Formula Cálculo Población</i>	35
Grafica 2 <i>Diagnóstico de Resultados</i>	38
Grafica 3 <i>Reconocimiento de Gestión Humana</i>	39
Grafica 4 <i>Reorganización Gestión Humana</i>	40
Grafica 5 <i>Mejora Continua</i>	40
Grafica 6 <i>Efecto en Áreas de Trabajo</i>	41
Grafica 7 <i>Evaluación de Desempeño</i>	42
Grafica 8 <i>Capacitación y Formación Frente a Mejora</i>	42
Grafica 9 <i>Asignación Salarial Justa</i>	43
Grafica 10 <i>Diagnóstico Previo a la Acción</i>	43
Grafica 11 <i>Programas de Inducción</i>	44
Grafica 12 <i>Procedimientos Gh</i>	44
Grafica 13 <i>Perfiles de Cargos</i>	45
Grafica 14 <i>Programas De Bienestar</i>	45
Grafica 15 <i>Calidad de Vida Laboral</i>	46
Grafica 16 <i>Matriz FODA</i>	47

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Pirámide de Desarrollo Estratégico</i>	48
Figura 2 <i>Macroprocesos Organizacionales</i>	50
Figura 3. <i>Desarrollo de Estrategia</i>	53
Figura 4 <i>Estructura de Planificación Del Talento Humano</i>	66
Figura 5 <i>Objetivos para Realizar la Planificación del Talento Humano</i>	66
Figura 6 <i>Alternativas para una Fusión con la Planificación del Talento Humano</i>	67
Figura 7 <i>Enfoque Diagnostico</i>	67
Figura 8 <i>Costos de la Reposición Debido a Rotación</i>	68
Figura 9 <i>Bases de la Planificación Estratégica</i>	68
Figura 10 <i>Compensaciones e Incentivos</i>	69
Figura 11 <i>Metodología de Compensación e Incentivos</i>	69
Figura 12 <i>Tipos de Incentivos</i>	75

Lista de Apéndices

Apéndice A. <i>Desarrollo Encuesta</i>	63
Apéndice B. <i>Metodología de Planeación del Talento Humano</i>	66
Apéndice C. <i>Compensación e Incentivos</i>	69

Introducción

La empresa colombiana LAS CARGO SAS, antes conocida como Aéreo Norte Ltda. y LÍNEAS AÉREAS SURAMERICANAS SA, tiene una historia que comienza en 1972. Fue pionera en vuelos internacionales desde Bogotá a Panamá en 1997, y en 1997 adquirió sus primeros aviones propios. A lo largo de los años ha ampliado su servicio a nivel nacional, se ha unido a IATA en 2013, ha obtenido certificaciones de seguridad y ha comenzado un proceso de reorganización interna y modernización en 2019.

La investigación en este caso se estable para determinar los factores que influyeron en el crecimiento de la empresa, que motivo a contemplar la necesidad de aumentar la planta de personal entre los años 2019 al 2023.

Para realizar el desarrollo del estudio e investigación, se plantea inicialmente realizar una evaluación de un nuevo plan de reorganización interna, sobre la reorganización realizadas a partir del año 2020, donde se espera establecer una respuesta a la necesidad de introducir innovación dentro de la organización, mejorar la cultura organizacional y procesos. Teniendo en cuenta el impacto del área de gestión del talento humano al interior de la organización y su responsabilidad en toma de decisiones, de igual forma se pretende establecer si por el crecimiento de la planta de personal se dio manejo a factores de compensación y salarios con un aumento en los costos que de manera indirecta afectaron la apte financiera de la compañía.

Partiendo de la información observada en documentación del año 2019, la empresa contaba con 185 empleados activos, una cifra que se había mantenido constante desde el año 2014. Durante este periodo, hubo cambios en la Gestión Humana que ocasiono la salida de varios empleados. A través de la información proporcionada por la Revisoría Fiscal y el área de

Gestión Humana, se identifican aspectos clave para evaluar el estado actual de los procesos organizacionales y la planificación del talento humano dentro de la empresa.

En el desarrollo de esta investigación en la empresa estudio, basándose en los temas documentales inicialmente, mediante la observación y recopilando datos relevantes que permitan de manera eficaz entender las ventajas y desventajas que ha producido el crecimiento de la planta de personal, con el fin de encontrar el mejor enfoque para así lograr establecer el manejo de procesos basados en la planificación del talento humano.

Se espera abordar temas que brinde oportunidad de mejorar o de realizar la implementación de estrategias enfocadas en el mejor desarrollo de planificación de talento humano basado en macroprocesos organizacionales, abriendo la oportunidad de proponer medidas de control y atención con el manejo de estrategias que permitan de forma oportuna y anticipada identificar necesidades dentro de la organización en relación con su actividad y simultáneamente permita realizar una evaluación sobre el impacto que pueda generar la toma de decisiones programadas en la organización y en los equipos de trabajo.

Justificación

Analizar en detalle la empresa Líneas Aéreas Suramericanas SAS, centrándose en cómo se gestiona el talento humano a nivel organizacional; con el propósito de crear estrategias que permitan mejorar la administración frente a los equipos de trabajo, teniendo en cuenta los temas que hacen de forma crucial para la toma de las decisiones estratégicas de la empresa, en línea con sus metas y la operación.

El objetivo fundamental, es encontrar una forma adecuada de mejora frente a los efectos negativos en los cambios recientes dentro de la organización, esto para perfeccionar los procesos de contratación y lograr las metas de la compañía, adaptando los métodos ágiles a necesidades específicas.

Se hace necesario que Líneas Aéreas Suramericanas tome acciones para solucionar inconvenientes relacionados con el personal y los costos, lo cual implica una planificación acertada de recursos humanos y recomendaciones específicas para la reestructuración que está en curso y un desarrollo óptimo para el año 2025.

El proyecto se enfoca en buscar una solución que permita resolver los problemas presentes en la dirección de recursos humanos, el crecimiento que impulse a la compañía a innovar y aprender de los aciertos y errores pasados, brindando así la posibilidad de incrementar la eficiencia, el bienestar y fomentar la retención y estabilidad del personal, logrando objetivos y evaluando resultados, abriendo oportunidad de aplicar modificaciones salariales de acuerdo con habilidades, experiencia y educación; todo ello con el fin de reducir la rotación y mejorar las condiciones laborales.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de gestión para la planificación efectiva el talento humano, considerando las necesidades presentes de la organización y proyectando acciones para el 2022 y 2025.

Objetivos Específicos

Identificar la situación actual respecto de frente a las necesidades y expectativas del personal y de la empresa Líneas Aéreas Suramericanas SAS en relación con los procesos de Recursos Humanos.

Plantear estrategias para organizar los procesos y procedimientos en el área de gestión humana con respecto al personal.

Proponer un plan de acción, que permita implementar la herramienta de macroprocesos, en búsqueda de mejorar la planificación del talento humano y que esta se pueda ejecutar durante el año 2025.

Planteamiento del Problema

Se estudiará la forma en que la empresa Líneas Aéreas Suramericanas SAS ha administrado a su personal, resaltando aspectos clave y requisitos vinculados a los objetivos logrados, analizando su capacidad para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa a lo largo de períodos cortos, medianos y largos. De acuerdo con datos internos, en 2019 la compañía contaba con 189 empleados, y esta cifra se mantuvo invariable durante todo el año y hasta mediados del año 2020.

En el transcurso del 2020, a pesar de enfrentar dificultades financieras y operativas, la empresa Líneas Aéreas Suramericanas SAS se destacó por llevar a cabo la distribución de la vacuna contra el COVID-19 en Colombia. Ante la gran demanda de servicios durante la pandemia a nivel global, debido a esto, se determinó el aumentar su planta de personal.

En el 2020, se implementaron nuevas normativas y hubo cambios organizativos en el área de Recursos Humanos, los cuales tuvieron un impacto significativo en la gestión de personal, detallados en la Tabla 1.

Tabla 1 Crecimiento Planta de Personal

AÑO	GERENCIA	ADMINISTRACION	COMERCIAL	OP. VUELO	JURIDICA
2019	7	12	3	25	2
2020	15	50	15	35	5
Crecimiento%	114,28	316,66	400	40	150

Fuente. (Suramericanas, 2023) Estadística de variación población laboral

Los grandes costos en contrataciones y salarios tuvieron un impacto negativo en las finanzas y economía de la empresa, generando problemas de liquidez y una reducción en la eficiencia operativa en general.

La falta de planificación respecto al personal en el corto, mediano y largo plazo afecta la disponibilidad de información interna en la empresa, haciendo que sea complicado contratar o expandir el personal por la falta de datos confiables.

Es vital crear estrategias que combinen la gestión de recursos humanos con los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo con miras a lograr un excelente desempeño en 2025 y reforzar la situación actual.

Contar con una planificación adecuada de recursos humanos y la implementación de estrategias correctas pueden ser beneficiosas para la empresa al alcanzar objetivos específicos y medibles establecidos en el plan, lo que conlleva a una mejora de los procesos internos y la superación de los desafíos actuales.

Antecedentes del Problema

El informe elaborado por (Cardona y García, 2018) indica sobre cómo mejorar el departamento de Recursos Humanos de Multioficinas de Colombia SAS resalta la importancia de ordenar eficientemente al personal para cumplir con metas específicas en la empresa.

Después de entrevistar a directivos y gerentes de la organización, se detectó que la empresa en estudio tiene actualmente 18 empleados en Santiago de Cali. Debido al crecimiento de la empresa, estos empleados han tenido que realizar múltiples tareas en los últimos 5 años, lo que ha llevado a una falta de control sobre las mismas. Esta situación ha afectado negativamente los resultados operativos con los clientes finales. Con los que funciona la empresa en estudio actualmente que son 18 personas vinculadas en Santiago de Cali, debido al crecimiento de la operación de la empresa, les fueron asignados tareas múltiples lo que ha dado como origen que han venido perdiendo el control de estas durante los últimos 5 años. En consecuencia, los resultados obtenidos a estas decisiones es malestar con el resultado operativo con su cliente final.

Uno de los objetivos de la investigación es proponer un plan para mejorar la Gestión Humana, realizando un análisis actual del área para identificar los factores que impactan en el personal de la empresa y diseñando un plan de acción para su desarrollo.

Se resalta en este estudio que el crecimiento del personal de la compañía y el aumento de los costos y gastos asociados han tenido un impacto negativo en los clientes, provocando descontento, retrasos en el servicio y la pérdida de clientes. Esta situación ha ocasionado dificultades financieras debido a fallos operativos que no se detectaron a tiempo. Se evidencia una carencia de control interno en la administración del personal y sus funciones, lo cual está perjudicando los resultados y la eficacia. Es relevante considerar autores destacados en este ámbito para la investigación.

Se informó que el estudio que se realiza se enfoca en los programas de mejora, busca implementar un plan de mejoras en el departamento de recursos humanos, con el objetivo de proponer soluciones en un momento determinado para tomar decisiones destinadas a satisfacer al cliente, mejorar la eficiencia en el área administrativa y ajustar tareas competitivas para lograr resultados positivos. Diversos autores explican este concepto en un texto publicado por (uniajc.edu.co, 2018).

El estudio 'Planificación del Talento Humano Hacienda SAS' realizado en 2022 en Urabá de Antioquia por los investigadores (Lezcano, Arteaga, López y Medrano) de la UNAD resalta la relevancia de planificar los departamentos y áreas de una compañía teniendo en cuenta las necesidades de sus empleados. Se identificó que la empresa carecía de un departamento de talento humano bien estructurado, por lo cual se sugirió la creación de una metodología de planificación del talento humano para el año en curso. Esta metodología tiene como objetivo mejorar la gestión del talento humano en los procedimientos de reclutamiento, contratación y formación, adaptándolos a las necesidades del servicio y contribuyendo al logro de los objetivos de la organización. Este enfoque tendrá un impacto positivo en el crecimiento y desarrollo de la compañía, generando mejoras en el ambiente laboral y en los resultados tanto internos como externos. (UNAD, 2022)

En un estudio denominado 'Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico', realizado por Reynier I. Ramírez, Cesar A. Espíndola, Gladis I. Ruíz y Alfredo M. Hugueth en diciembre de 2019, se señala que la utilización de elementos estratégicos en la gestión de recursos humanos es una práctica en auge que impacta positivamente en la eficacia empresarial. En naciones como Venezuela, Colombia y Chile, las empresas están ajustando sus estrategias de gestión de personal a sus propias necesidades. En áreas como la Costa Atlántica de

Colombia, Santiago de Chile y Venezuela, numerosas organizaciones están adoptando enfoques claros y precisos para dirigir sus objetivos y procesos de administración de talento humano. Para lograrlo, están buscando la asesoría de especialistas en implementar con éxito una gestión estratégica del talento humano.

Los profesionales de recursos humanos deben implementar tácticas empresariales que se ajusten a las prácticas más efectivas para respaldar a los empleados mediante la implementación de sistemas, valores y supervisión que fomenten el crecimiento personal, en línea con las demandas de los sectores emergentes. (Villalobos y Ramírez 2018)

Es importante que la gestión de recursos humanos esté en sintonía con la estrategia de la empresa. Los líderes de recursos humanos deben entender el impacto que el personal tiene en la empresa y ajustar las prácticas de recursos humanos para enfrentar estos desafíos. Se reconoce que la función actual de recursos humanos es formar estrategias y no solo empleados que sigan órdenes pasivamente. Se refiere a la disciplina que se enfoca en la estructura de las organizaciones y se encarga de guiar el rumbo de las empresas, desarrollando estrategias que abarcan un análisis exhaustivo tanto interno como externo, evaluando competidores y aspectos internos, estableciendo metas a corto y largo plazo, formulando una visión y misión, y creando un plan estratégico.

Los textos antes descritos, destacan con gran relevancia sobre la gestión de recursos humanos para el apoyo y la ejecución de la estrategia empresarial considerando a las personas como un factor clave de ventaja competitiva a largo plazo. Se enfatiza la importancia de una cultura organizacional que respalde esta idea, así como de líderes en recursos humanos que reconozcan el valor del capital humano en el negocio y puedan adaptar las prácticas de recursos humanos para abordar los retos.

Se subraya que la función actual de la gestión de recursos humanos es formar estrategias en lugar de simples colaboradores. Tras revisar estudios y publicaciones relevantes, se determina que hay valiosas contribuciones a la investigación en la empresa Líneas Aéreas Suramericanas - LAS CARGO, se argumenta así, que el proyecto es factible basándose en investigaciones anteriores en otras compañías que nos permiten contar con un respaldo y su idoneidad para mejorar los procesos de reorganización en el área de talento humano de manera estratégica y sin consecuencias negativas.

Estos hallazgos son esenciales para el desarrollo y análisis de la investigación, pues se destacan en cada uno la importancia de considerar diferentes técnicas y estrategias en la planificación del talento humano, al comparar normas, políticas y métodos con el fin de mejorar la toma de decisiones en este campo.

Marco Teórico

En el desarrollo del proceso de investigación en la empresa en estudio Líneas Aéreas Suramericanas SAS – LAS CARGO, se busca como estrategia central el proceso organizado y sistemático con la Planificación del Talento Humano, un tema que siendo de un manejo de forma directa para centrarse como un procedimiento influyente en la toma de decisiones dentro del área de Gestión Humana y que este beneficiara en las acciones dentro de la organización; lo cual involucra integralmente que con el manejo adecuado de la planificación en general del área de recursos humanos se pueda determinar de manera efectiva cada uno de los recursos necesarios para realizar una estructura en pro del desarrollo sobre los objetivos trazados, lo cual permite e indica como determinar la entidad de personal necesaria en cada área y una estimación de necesidades disponibles para atender cualquier necesidad en un momento determinado de la empresa; implementando este proceso se pretende resolver la problemática sobre decisiones frente a los recursos necesarios se pueden generar y que se deben adquirir, como prever; en el fin de contar con una disponibilidad en los momentos que se requieran.

Se sugiere realizar un análisis de actividades de frente a las necesidades que surjan para definir como cubrirlas mediante un plan conformado por fases planificadas, en el cual permitirá dar manejo distribuido desde el área de Gestión Humana frente las necesidades que representa en la organización y a los recursos entre las diferentes áreas y objetivos por área planteados y aplicando la mejor metodología de los macroprocesos organizacionales.

Siendo esta técnica una forma sistemática de manera determinada que permite adecuar la demanda de empleados que requiera la organización, con características previamente definidas en lo que corresponde a competencias, experiencia y número de hombres requerido, con ello el departamento de talento humano así podrá planear sus labores en lo relacionado con los procesos

de reclutamiento, vinculación y capacitación y otras más que son parte integral del proceso; es por esto que en muchas empresas a nivel nacional e internacional en cabeza de sus directivos o creadores realizan planeación formal y en muchos otros casos informales. En cuanto a la planeación formal, podríamos entender que son todas aquellas que implican definición de objetivos o metas de las organizaciones, así como la definición de estrategias contando con ello que es la forma de alcanzar esos fines, en esto incluyen recursos y medios a utilizar; lo que significa que la generación de estrategias y aplicación de la evaluación de los resultados obtenidos, es el conjunto de pasos que conducen a la aplicación de un proceso formal, el que nos indica que está creado sobre una base sólida de elementos previamente analizados con base a los actores internos y externos donde la organización desarrolla sus actividades. Este tema que ha presentado un gran impacto en muchas empresas nacionales e internacionales varias de estas han podido establecer mejoras en sus decisiones al interior de la organización.

En la lectura de un conocido y experto en gestión Humana nos indica “La planeación de personal, es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.” Con esto se trata de prever “cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura”. (Chiavenato, 2000:210)

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera.

El objetivo es utilizar los recursos de la manera más eficaz posible para lograr los objetivos de la organización. Líneas Aéreas Suramericanas SAS-LAS CARGO, de acuerdo con el análisis realizado sobre la problemática, y nuestras referencias en el marco teórico; se determinan que es importante implementar una mejorar y diseñar estratégicamente la

Planificación del Talento Humano, este proceso es de manejo integral para que su práctica impacte de forma positiva en la empresa. Al abordar la problemática determinada inicialmente en el estudio, en se establece que la falta de planificación adecuada en el manejo de vinculación, selección y contratación en el número de trabajadores por área para alcanzar cada uno de los objetivos de la organización con respecto a las necesidades de cada área este tema trato al detalle y así lograr establecer las mejoras e innovación que aporten en un manejo y control adecuado del recurso humano al interior de la empresa. Este tema, tal como se menciona en varias investigaciones que se ha realizado en entornos empresariales nacionales e internacionales, entre los cuales se establecen algunos repositorios y lecturas de autores reconocidos y expertos en el tema de Gestión Humana.

Como lo menciona Chiavenato (2007) en el texto de “La administración de recursos humanos” consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal “

(Werther, William B. Jr., 2000), muy importante para tener en cuenta, lo que nos inicia como control en la toma decisiones de reclutamiento, “al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más”.

Villegas K (2019), nos indica “el mal manejo del recurso humano con los cuales cuenta la organización afecta directamente en la sus utilidades o ganancias que podría tener una empresa”, por ende, un descuido del proceso de gestión humana con respecto al personal acarrea como resultado un bajo rendimiento y una baja productividad, la cual se refleja directamente en los ingresos de la compañía. Además, refiere sobre la planificación, nos indica; “lograr llevar a la empresa al nivel que se desee, aplicando diferentes estrategias para alcanzar las metas, y de esta

manera lograr el éxito deseado”. Por lo que podríamos definir que una mala planificación del capital humano tiene efectos que impactan a corto, mediano y largo plazo en el funcionamiento de un negocio, y al no saber cómo solucionarlos puede perjudicar negativamente la estabilidad y funcionamiento de esta. Con estas referencias expuestas, podemos dejar establecida la importancia de planificar, conocer cuál es el papel de los empleados dentro de una organización, qué consecuencias puede presentar una empresa cuando no hay un control y manejo adecuado en el área de recursos humanos y saber cómo puede afectar negativamente a una entidad (p.368).

Como conclusión determinamos, que la investigación y los antecedentes de investigaciones previas en diferentes países y tipos de negocios, la gestión del Recurso Humano corresponde a una función integral encaminada a la administración y dirección de manera adecuada en las actividades de la empresa y del personal, el cual debe contribuir eficazmente a la organización, es decir que la importancia de la gestión del talento humano radica en el impacto de los resultados frente al negocio.

Marco Legal

Líneas Aéreas Suramericanas Sas - En Reorganización fue constituida el 11-07-1985.
Dirección comercial Registro mercantil: CL 26 # 103 - 22 IN 7 EN 2 en la ciudad de Bogotá,
D.C.

Tipo de sociedad: Sociedad Por Acciones Simplificada y pertenece al sector económico con código CIU 5122, Transporte Aéreo Internacional De Carga.

Tipo: Grande empresa como sociedad a nivel mercantil.

Normativa Legal de operación Aérea: rige por Acuerdo actual 11/2023 del Consejo Nacional de Aviación Civil mediante los siguientes acuerdos:

008/2020 Permiso de Operación aérea regulado a carga exclusiva.

LAS-UIO-Ene-001 del 2023 Cambio de tipo sociedad de SA a SAS

DGAC-SGC-2023-0005-O del 13 de febrero del 2023 incluir nueva línea de aeronaves para operaciones áreas.

En cuanto a la parte legal administrativa del negocio, manejo de contratación directa del personal de la empresa, durante todo el tiempo de actividades nunca han tercerizado la vinculación del personal, se han manejado los siguientes tipos de contratación:

Contrato Indefinido “(artículo 47 del CST). “Este tipo de contrato tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen”, los contratos de este tipo se le ha dado manejo al interior de la empresa después de las 3 prorrogas del contrato a término fijo, asignado a personal que ya queda de planta fija en la organización.

Contrato termino fijo Inferior a Un año “El artículo 46 del CST establece que el contrato de trabajo a término fijo debe celebrarse siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años”; inicialmente se maneja por 4 meses renovable.

Contrato de aprendizaje, (artículo 30 de la Ley 789 de 2002).” a través del cual se desarrolla una formación teórico-práctica un estudiante en una entidad autorizada o empresa patrocinadora proporcionando los medios para adquirir experiencia práctica profesional requerida”, LAS CARGO, por el número de empleados han contado con el beneficio de practicantes de entidades universitarias y del Sena; brindando así oportunidad e inclusión del desarrollo profesional a estudiantes y de igual manera favorecer la operatividad de la empresa.

Contrato Temporal u Ocasional: (artículo 6 del CST), “el trabajo ocasional, accidental o transitorio es aquel que no puede ser mayor a treinta (30) días y se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador”, LAS CARGO, semestralmente debe dar cumplimiento a servicio de mantenimiento de arena naves por fechas de vencimiento contrata de forma ocasional con este tipo de contrato personal para ejecutar específicamente esta labor por un término determinado.

En cuanto a sus procesos Tributarios y financieros, en cumplimiento de lo establecido en el Estatuto Tributario (E.T.) para las personas naturales y jurídicas se ha regido por las leyes de cada país en cuanto a los impuestos y aranceles que se generan de forma obligatoria por la necesidad del negocio.

En el sistema de SGSST, El sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo –SG-SST– se encuentra regulado por el artículo 2.2.4.6.1 del Decreto 1072 de 2015, este se ha implementado totalmente de acuerdo con la normatividad vigente vigilando por el ARL Sura, vigilando los ausentismos del personal, enfermedades profesionales y control de accidentabilidad, así como aporte RSE en cuanto a huella de carbono ISO 14067.

Copas y Convivencia, contando con sus comités conformados vigentes de acuerdo con lo establecido en la Ley el cual permite dar manejo adecuado a casos especiales de salud, y de clima laboral al interior de la empresa.

Conforme al artículo 57 del CST, LAS CARGO, cumple con las obligaciones especiales como empleador. Disponer para los trabajadores lugares seguros y apropiados de trabajo y elementos de protección contra accidentes y enfermedades laborales que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores.

Respetar la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos. Actualizado en las últimas reformas laborales en cuestión Ley 2101 de 2021 modificó el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo –CST–, referente a la jornada laboral, y dispuso que la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta y dos (42) horas a la semana, así como el método de Teletrabajo Ley 1221 de 2008, el Decreto 0884 de 2012, el Decreto 1072 de 2015 y, finalmente, la Circular 0027 de 2019 expedida por el Ministerio del Trabajo. (suramericanas, 2022).

Metodología de La Investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación aplicado es explorativo, este enfoque es utilizado para investigar problemas sin una definición clara y sin generar resultados concluyentes.

Los estudios exploratorios ayudan a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obteniendo la mayor información para que a través del desarrollo de la investigación sea posible realizar investigaciones más extensas en un contexto de la vida real,

“Se investigan problemas cruciales en el comportamiento humano para los profesionales de cierta área, se identifican conceptos o variables prometedoras, se establecen prioridades para futuras investigaciones o se proponen afirmaciones.

En detalle la metodología planteada, será utilizado el método de observación documental histórica de la empresa Líneas Aéreas suramericanas SAS; para tratar de definir con mayor exactitud la problemática actual, el mecanismo de la entrevista a los encargados actuales del área de GH de la empresa nos facilitara establecer procesos, políticas y procedimientos en los actualmente basan el desarrollo de la misma; y finalmente mediante un mecanismo que nos permita medir las necesidades de los trabajadores; se puede así dar algunas afirmaciones y futuras soluciones.

Enfoque de la Investigación

Se realizó un proyecto que consistió en proponer estrategias para innovar y controlar la planificación del talento humano dentro de la empresa Líneas Aéreas Suramericanas SAS, con el objetivo de mejorar el control de los empleados según las necesidades a corto, mediano y largo plazo en la organización. Lo anterior en conjunto con el cumplimiento legal establecido por

normas y reglamentos vigentes en el país y al interior de la organización, así como lo establecido por la Aeronáutica Civil.

Por lo antes mencionado, se utilizó un enfoque de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014: 4), “cuantitativo”, en obras como las de Auguste Comte y Émile Durkheim. El conocimiento debe ser objetivo y surge de un proceso deductivo, utilizando medidas numéricas y análisis estadístico para comprobar hipótesis formuladas previamente. Adicional dicen los autores, “Este método intenta analizar la complejidad de los factores que rodean un fenómeno y la diversidad de puntos de vista y significados que tiene para las personas involucradas” (Creswell, 2003, p.129).

El proyecto es cuantitativo puesto que se centra en interpretar la realidad y puede arrojar resultados subjetivos (Bryman, 2004,p.20), está basado en datos descriptivos de los procesos históricos y motivos determinativos obtenidos mediante la entrevista y encuesta, los cuales se realizarán mediante una validación de los datos en un método de observación, de revisión documental, y resultados de encuesta abierta; lo cual nos permita establecer con mayor amplitud sobre la muestra poblacional las variables a tener en cuenta, adicionalmente soportar los datos de investigación de anteriores experiencias en empresas nacionales e internacionales, que nos aportan conocimiento y eficacia al desarrollo de lo sugerido en el desarrollo de este proyecto.

Según Rodríguez Peñuelas (2010, p.32), el método cuantitativo se centra en los hechos o causas de un fenómeno social, sin enfocarse en los estados subjetivos de los individuos.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que emplean la recopilación de datos para confirmar hipótesis a través de mediciones numéricas y análisis estadísticos. Esto les permite identificar patrones de comportamiento y corroborar teorías.

Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos

Las fuentes que se van a utilizar son, medios de observación documental, entrevista y encuesta; los cuales permitan establecer de donde nace la problemática actual y nos genere oportunidad de hallar una posible solución.

Según Nahoum (1985), la entrevista se considera un encuentro privado y cordial donde una persona cuenta su historia o versión de los hechos, respondiendo a preguntas sobre un problema específico

Según Sierra (1998), la entrevista se describe como un instrumento preciso y eficaz basado en la investigación humana, con el desafío de abarcar diversas áreas de conocimiento.

Fuentes Primarias

Mecanismo de observación documental, información recopilada directamente con personas de la Dirección de la empresa Líneas Aéreas Suramericanas SAS, y, se aprovecha esta dinámica para la realización de algunas entrevistas de forma directa.

Fuentes Secundarias

Datos de Investigaciones o estudios previos en empresas Internacionales, Nacionales y Locales; información recopilada por casos de estudio de planeación del talento humano estrategias implementadas con éxito en empresas a nivel nacional e internacional, así como de igual forma experiencias de no éxito y que están desarrollando otras estrategias de control y operativas.

Durante esta etapa, se utiliza también la encuesta, la cual contribuye al desarrollo más efectivo de los objetivos de la investigación y a la creación de estrategias para posibles soluciones.

Censo, Población y Muestra

El estudio de un censo o población de muestra implica analizar todos los elementos de la población. Este proceso nos brinda información sobre la cantidad de individuos que se evaluarán, permitiéndonos determinar el alcance en términos de tiempo, recursos humanos, técnicos y económicos necesarios. El objetivo principal de este censo es obtener un porcentaje de la población existente que impactará en el análisis del proyecto.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen población como el grupo que contiene todos los casos que cumplen ciertas especificaciones.

Para (Arias,2012, p.81), indica que la población la define como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes que dará algunas las conclusiones de la investigación.

Según Palella y Martins (2008), la población se refiere a un grupo de unidades del cual se recopilará información para llegar a conclusiones.

En este estudio se optó por una población finita, siguiendo las indicaciones de Arias (2012), que sugiere el uso de un método aleatorio simple para seleccionar cada elemento de la población y así establecer una probabilidad. El enfoque principal en este estudio es la probabilidad, según Otzen y Manterola (2017), quienes presentan la técnica de muestreo. Se utiliza una fórmula específica para calcular y definir la muestra poblacional en esta investigación, fundamental para analizar los factores influyentes en el censo.

Grafica 1

Formula Cálculo Población

Cómo calcular el tamaño de muestra para una población finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

<p>n = Tamaño de muestra buscado</p> <p>N = Tamaño de la Población o Universo</p> <p>Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)</p>	<p>e = Error de estimación máximo aceptado</p> <p>p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)</p> <p>q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado</p>
--	--

Fuente. (Questionpro) Formula Poblacional

Contando con la metodología de la formula aplicada para determinar la muestra poblacional sobre la investigación y siguiendo la operación de la formula mencionada, contamos con los siguientes datos de base:

$N = 385$ (población trabajadores ultimo análisis)

$P = 0.9$ (90%)

$q = 1-p = 0.1$ (10%)

$Z = 2.576$ (99%)

$he = 0.1$ (10%)

Con los datos anteriores se aplica el proceso de cálculo establecido en la fórmula de la gráfica 1

$$n = \frac{2.576^2 * 0.9 * 0.1 * 385}{(0.1^2 * 384) + (2.576^2 * 0.9 * 0.1)} \simeq 51.82$$

Se seleccionaron como posibles encuestados de la planta actual 51.82 empleados trabajadores de una población inicial de 385 empleados de planta a diciembre de 2023, con los que se lleva a cabo una entrevista, este mecanismo nos ayudará a identificar las necesidades

percibidas por los trabajadores, el impacto en la gestión de recursos humanos y el crecimiento de la plantilla en los últimos 3 años, y las expectativas que tienen en la reorganización de Líneas Aéreas Suramericanas SAS.

Recolección de la Información

En el proceso de esta investigación se hace la recolección de datos por medios tecnológicos, como virtuales a través de herramientas Google y Teams, a través de entrevistas programadas, la cual se envía de forma virtual a la población de la muestra con el fin de contar con datos cuantificables que sean relévate y nos proporcionen ampliar la información en el estudio y el análisis de la información documentada y la experiencia, así con mayor exactitud poder sugerir planes de gestión para una mejora e implementación de nuevas estrategias.

Los datos recopilados serán procesados y analizados mediante una herramienta de Google para obtener estadísticas cuantificables sobre los resultados, estos datos serán transferidos a un programa de ofimática (Excel y Word), donde los resultados de una encuesta virtual a los trabajadores se presentarán gráficamente, identificando áreas y características para implementar estrategias de mejora. Los datos se presentan de manera clara con el objetivo de facilitar la toma de decisiones de forma efectiva y práctica.

Análisis y Tratamiento de la Información

Es factible identificar variables relacionadas con resultados medibles y cuantificables al examinar la información recopilada a través de observación documental, entrevistas y fuentes de investigación. Un cuestionario fue diseñado tomando en cuenta las necesidades y causas observadas que surgieron de la evaluación documental y las entrevistas.

Se garantiza a Líneas Aéreas Suramericanas SAS un proceso de investigación confidencial y adecuado, en el cual los datos recolectados y la documentación no se compartirán ni publicarán sin autorización previa de los participantes y partes interesadas.

Los datos y resultados de las entrevistas se usarán de manera anónima para crear estrategias con el fin de abordar oportunidades de mejora surgidas del análisis estadístico de los resultados.

Resultados del Proyecto

Actualmente Líneas Aéreas Suramericanas SAS – LAS CARGO, en su situación actual cuenta a la fecha con 225 empleados los cuales aproximadamente 200 están ubicados en el área logística y operativa de vuelo; debido a la situación económica la empresa ha tenido situaciones financieras difíciles incumpliendo pagos a proveedores así como salarios; esto conlleva a incumplimientos con algunos negocios.

En relación con las necesidades que se establecen con la planta de personal, indica que los procedimientos y el área como Gestión Humana no está completamente clara para los trabajadores, y por ello la calidad de vida laboral, el clima organizacional y los resultados operacionales son bajos y persiste alta rotación de trabajadores.

De acuerdo con las expectativas planteadas por las directivas de la Empresa Líneas Aéreas suramericanas, tiene como propósito establecer mecanismos de mejora continua en el

área de Gestión Humana, lo cual permita a la Gerencia de esta área tomar mejores decisiones y establecer políticas y procedimientos que favorezcan el desarrollo de los procesos y conseguir los objetivos esperados.

Grafica 2
Diagnóstico de Resultados



Fuente. Autoría Propia, Diagnóstico Previo de la Investigación

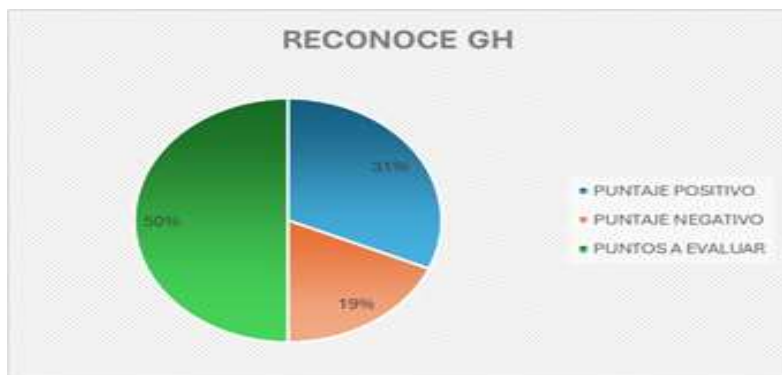
Resultados de Encuesta

Cada pregunta realizada se encuentra en el Anexo 1 para consulta en detalle, teniendo en cuenta el resultado estadístico de cada una de las preguntas realizadas, en una encuesta que fue desarrollada de forma anónima evitando así la no participación activa de los trabajadores, mediante form de Microsoft Google, enviada por medio de un Link a los correos o servicios de celular de los trabajadores, en toda la realización su participación con respecto al resultado de la muestra se obtuvo 41 participaciones de 51,82 que fue nuestra media de población a evaluar; lo cual permite establecer que los resultados a nivel estadístico sobre los puntos favorables, así

como aquellos temas calificados como desfavorables son ajustados a una realidad que permite determinar espacios de oportunidad para mejoras y fortalecer aquellos que tienen un funcionamiento positivo dentro de la organización. A continuación, relaciono los datos relevantes sobre la encuesta y sus resultados:

Primera Pregunta. Se ha determinado que el 31% de los trabajadores conocen el departamento de Gestión Humana, mientras que un 69% no tienen claridad si existe el departamento de gestión humana, en este caso de acuerdo con la gráfica 3, la cual representa los niveles valorados este nos permite determinar que se debe trabajar más desde Gestión Humana hacia los trabajadores donde sientan que cuentan con esta área o departamento en la empresa para fines de apoyo al personal (trabajador) de la compañía en general.

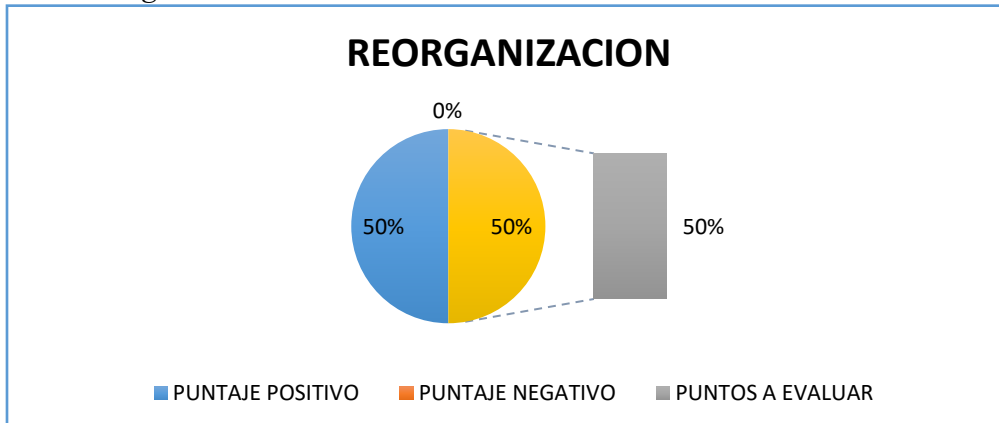
Grafica 3
Reconocimiento de Gestión Humana



Fuente. Autoría Propia,

Segunda Pregunta. Se contempló evaluar qué importancia se da a las opiniones, ideas y reconocimiento a las necesidades de los empleados en la empresa, de acuerdo a lo valorado en esta pregunta se obtuvo con un 50% se siente parte de la compañía en participación, reconocimiento de ideas así como atención a necesidades y que hacen parte de la reorganización, y el otro 50% no sienten que esto sea tenido en cuenta; por lo que hay un punto medio de oportunidad que considera necesario reorganizar el área de gestión humana.

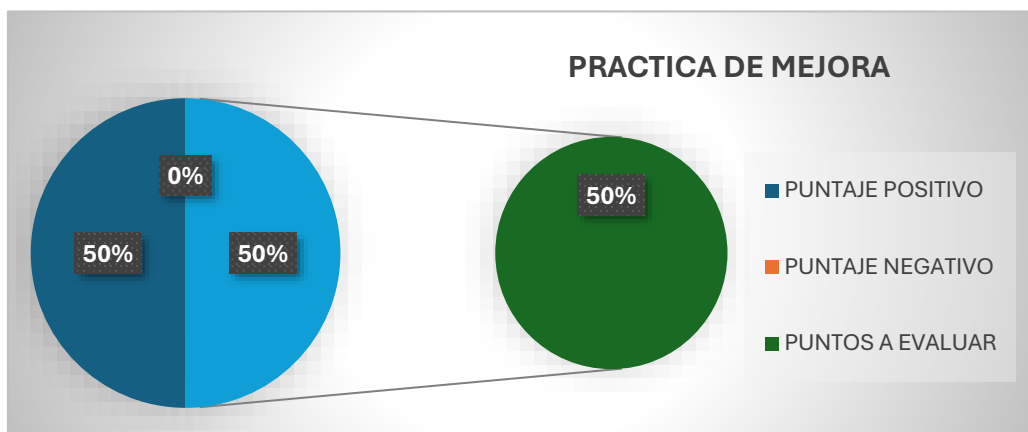
Grafica 4
Reorganización Gestión Humana



Fuente. Autoría Propia

Tercera Pregunta. Se determinó si consideran necesario que en la empresa se implante un proceso de planificación del Talento Humano, como parte del proceso de gestión humana, dentro de los resultados se evaluó que en un 50% indica que es algo positivo para el área de gestión humana, y hay una oportunidad para mejora y plantear este proceso en otro 50% dentro de las oportunidades que se buscan al interior de la organización.

Grafica 5
Mejora Continua

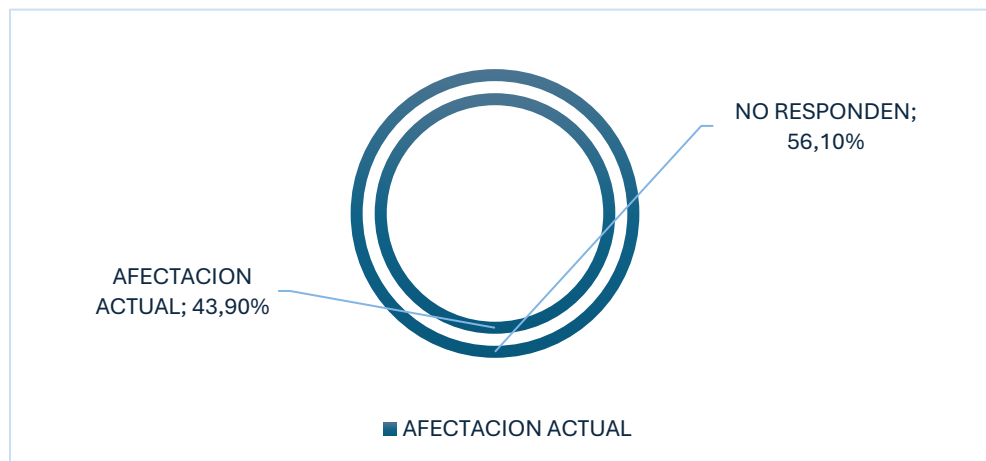


Fuente. Autoría Propia

Cuarta Pregunta. Se evaluó cómo los empleados perciben el impacto en su trabajo y en el funcionamiento de la empresa, con relación al desarrollo de procesos y de los procedimientos

actuales que lleva a cabo el área de gestión humana, en los resultados permitió obtener un 43.9%, que nos indica que, si ha notado problemas como reducción de personal, fallos en pagos de nómina y entregas de dotación; así como en los resultados de servicios los clientes, y falta de nuevas operaciones o de trabaja adicional.

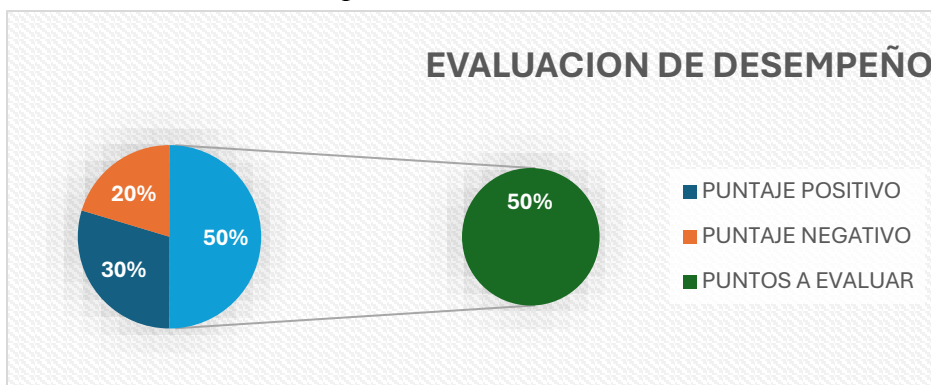
Grafica 6
Efecto en Áreas de Trabajo



Fuente. Autoría Propia

Quinta Pregunta. Sobre el tema de mejora continua y la oportunidad al trabajador contemplando para este el método de evaluación por desempeño y competencias, las respuestas nos indican con el puntaje estudiado que el 50% si ha participado de evaluación de desempeño y si lo han puesto en práctica para aplicar una mejora, mientras que el 30% han participado en evaluación de desempeño y no ha sido aplicado para mejoras sobre lo obtenido, y en 20% no han participado de evaluación de desempeño durante su tiempo de servicio en la empresa.

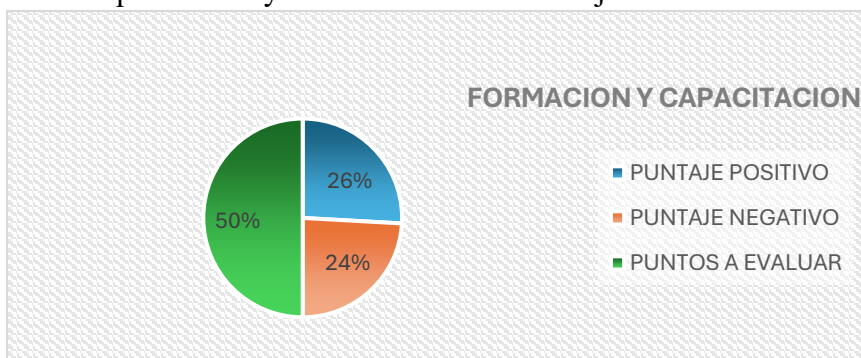
Grafica 7
Evaluación de Desempeño



Fuente. Autoría Propia

Sexta Pregunta. Con relación a los temas de capacitación y formación, con la pregunta se definen las oportunidades de carrera dentro de la compañía que favorecen los resultados operacionales, en cuanto al manejo de programas de formación y capacitación, en los resultados obtenidos se muestra que en un 26% si han recibido formación y capacitación y 74% No han recibido o en algunos casos nunca ha sido capacitado por parte de la empresa. En este caso la oportunidad que se presenta de mejora es que en búsqueda de mantener una planta de personal más estable y mejores resultados operativos se puede planear y fomentar escuelas de formación para fortalecer o mejorar aspectos que influyen en los resultados, y que de una u otra forma aportan al crecimiento profesional del trabajador que participa de estas escuelas.

Grafica 8
Capacitación y Formación Frente a Mejora



Fuente. Autoría Propia

Séptima Pregunta. se evaluó como se sienten los trabajadores respecto a los salarios asignados comparando con el puesto de trabajo y las actividades asignadas, en la valoración de este punto se encontró como opinión en un 23% considera su salario justo, el 27% lo ve adecuado para algunos puestos, y el 50% opina que no es suficiente para las labores desempeñadas.

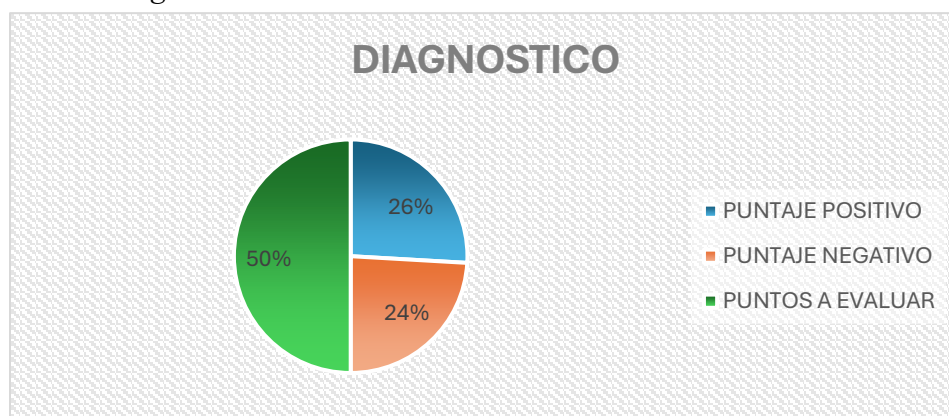
Grafica 9
Asignación Salarial Justa



Fuente. Autoría Propia

Octava Pregunta. Sobre los procesos de prevención anticipada de la empresa a las necesidades, y como perciben esto los jefes de áreas y trabajadores; los resultados nos indican que 26% sabe que se realizan diagnóstico previo y el 74% dice que no sabe si lo realicen.

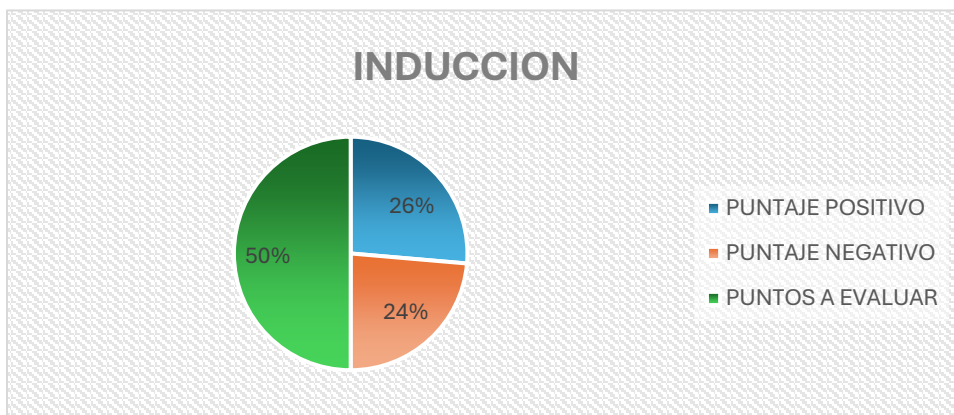
Grafica 10
Diagnóstico Previo a la Acción



Fuente. Autoría Propia

Novena Pregunta. Indagando en el proceso que actualmente se maneja en relación con las inducciones organizacionales y laborales, en los resultados se evidencia que el 46.3% de los empleados ha recibido las inducciones oportunamente, mientras s que el 41.5% no ha tenido acceso a estas capacitaciones.

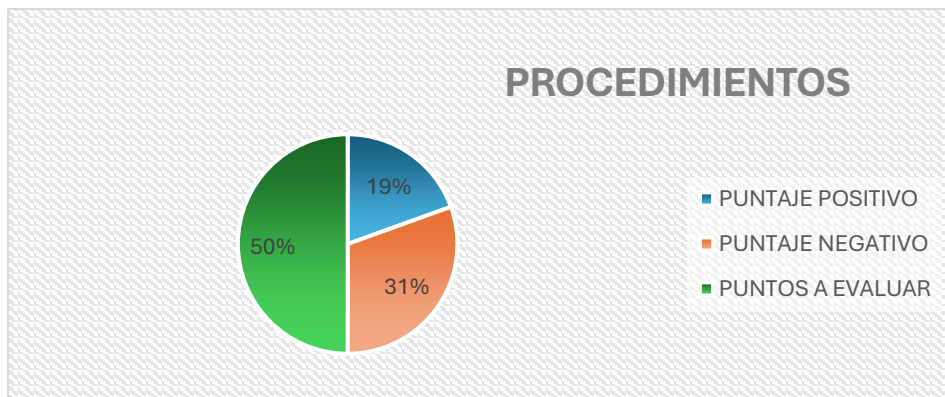
Grafica 11
Programas de Inducción



Fuente. Autoría Propia

Décima Pregunta. Se trató de evaluar como perciben los procesos internos de la empresa, la metodología de selección, contratación, y de cargo etc., los resultados, 19% dice si conocer los procedimientos y le parecen adecuados y en otros caos menciona un 81% que no han conocido ampliamente estos procedimientos.

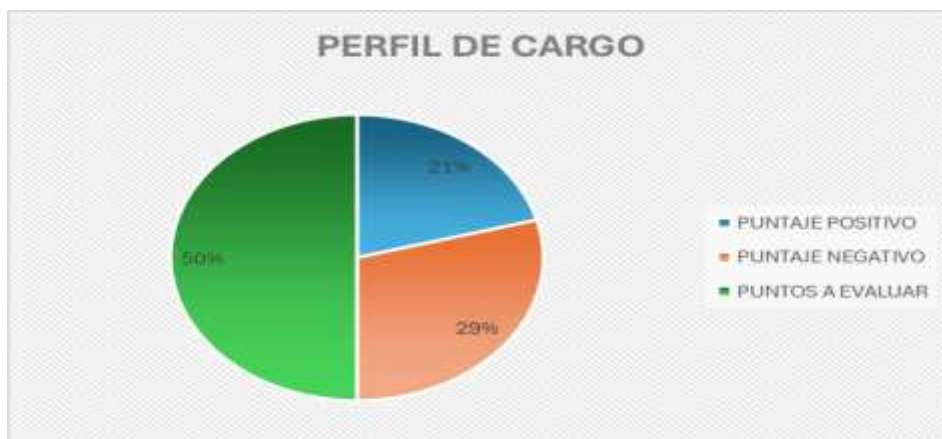
Grafica 12
Procedimientos GH



Fuente. Autoría Propia

Decimoprimer Pregunta. hablamos de perfil de cargo, funciones y objetivos del puesto dentro de la organización. Los resultados demuestran que un 21% si conoce el perfil de cargo y sus funciones, 79% dice no conocer ni el perfil ni sus funciones.

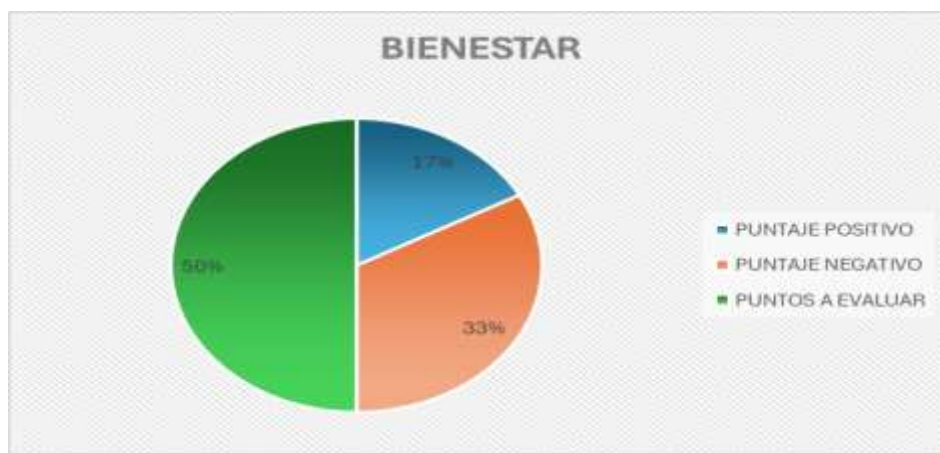
Grafica 13
Perfiles de Cargos



Fuente. Autoría Propia

Decimosegunda Pregunta. en cuanto al clima organizacional y laboral, el cual funciona de la mano con la gestión de bienestar organizacional, se evaluó los temas de integración, como resultados se define que el 17% si participa y conoce los programas de bienestar, el 83% no conoce y no participa de la parte de bienestar.

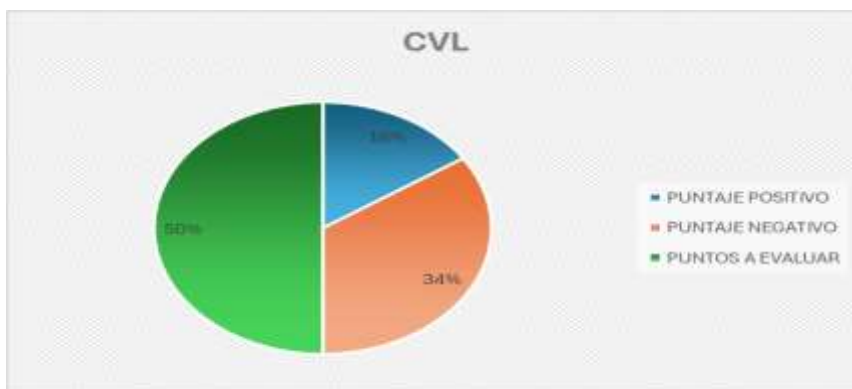
Grafica 14
Programas de Bienestar



Fuente. Autoría Propia

Decimotercera Pregunta. En esta pregunta tocamos el tema de la calidad de vida laboral en la empresa, donde el 16% percibe de forma positiva la calidad de vida laboral, sin embargo, el 84% no considera que sea una calidad de vida laboral buena o no responden.

Grafica 15
Calidad de Vida Laboral



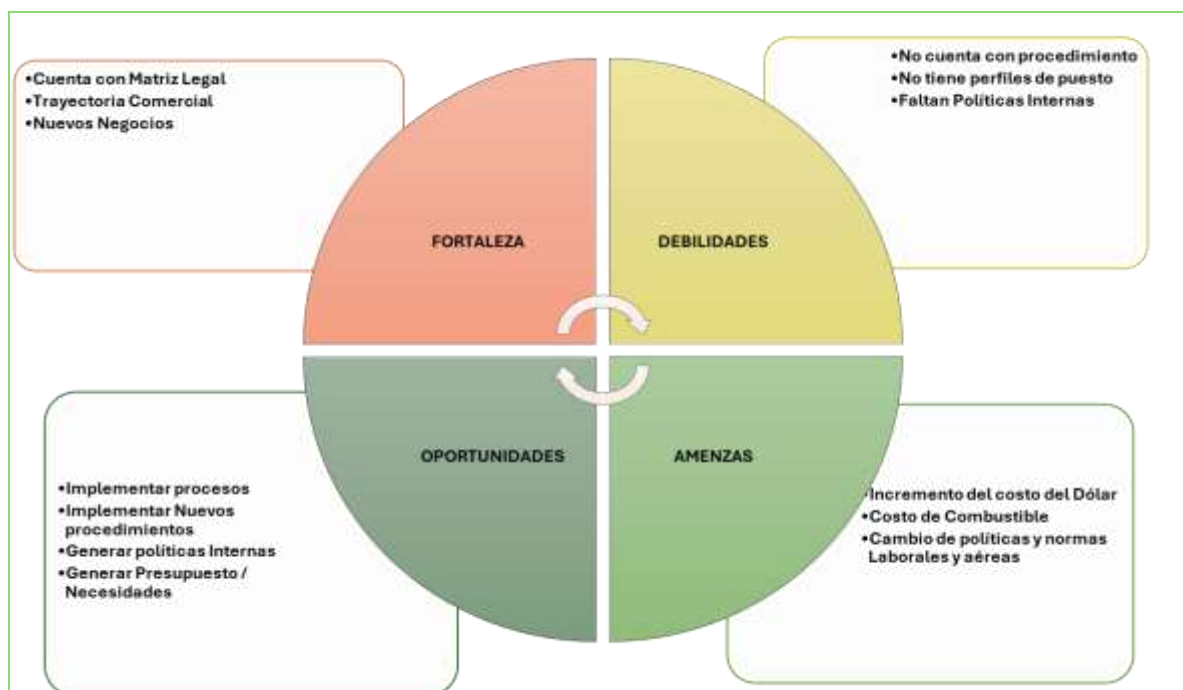
Fuente. Autoría Propia

Estrategias del Proceso

Se desarrollan una Matriz FODA, la cual con base a los datos obtenidos en la encuesta nos permite considerar factores de mejora, otros para implementar y evaluar así sus riesgos y procedimiento legal en relación con las normativas del país.

Grafica 16

Matriz FODA



Fuente. Autoría Propia

Teniendo en cuenta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente se ven en el desarrollo de procesos y procedimientos del área de Gestión Humana al interior de la organización, se sugieren algunas estrategias de forma piramidal que permita establecer una gestión de relación entre jerarquía y prioridades.

Figura 1*Pirámide de Desarrollo Estratégico*

Nota. Pirámide de estrategias de acuerdo con jerarquía de prioridades para desarrollar sobre la investigación y datos estadísticos de evaluación

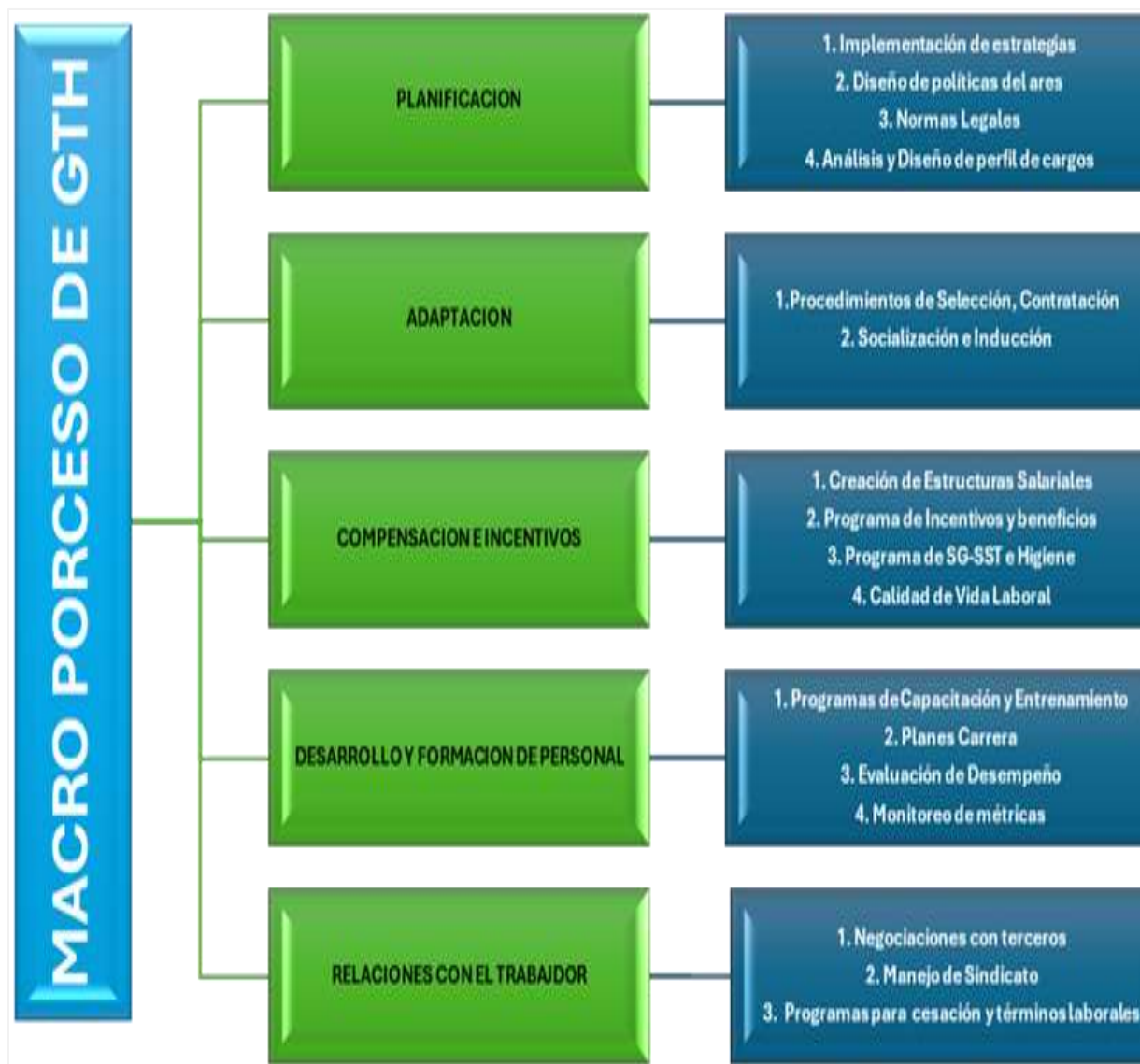
Plan de Acción Propuesto

La propuesta es acciones medibles y sostenibles, las cuales permitan implementar la herramienta de macroprocesos, adecuada para mejorar la gestión de la planificación del talento humano para ejecutar durante el año 2025.

Dentro del desarrollo de la investigación y contando con la observación documental, las entrevistas a los directivos de la empresa, así como los resultados de la encuesta realizada a nuestra muestra de población seleccionada, se determinan algunas acciones que surgen de los mismos resultados, lo cual son factor de oportunidad para realizar la implementación y medición de resultados en cada una de las mejoras de los procesos que se esperan mejorar o realizar por primera vez al interior de Gestión Humana, así como, los procesos que nacen en la organización basado en actividades, necesidades y tiempo de desarrollo.

A continuación se realiza un modelo para el desarrollo de estrategias la cual está pensada en el implementar y dar mejora a la orientación de la planificación del talento humano basado en la ilustración anterior de los macroprocesos, lo cual no solo permite organizar los procesos y realizar más óptimamente los procedimientos, si no que a su vez generara una sinergia laboral entre las áreas que será el trabajo mancomunado y participativo de los miembros de la empresa a favor y pensado como apoyo para el mejor resultado en toma decisiones en gestión humana y en la organización en general.

Figura 2.

Macroprocesos Organizacionales

Nota. Herramienta de generación de macroprocesos para el desarrollo de la Planificación del Talento Humano.

Tabla 2*Plan de acción*

Estrategia	¿Qué? Programa	¿Cómo? Acción Inmediata	¿Con que? Recursos Necesarios	¿Cuándo? Fecha Inicio / Fecha Fin	¿Quién? Responsable
Misión, Visión y valores	Redefinir los tres esquemas fundamentales de la organización de acuerdo con la Reorganización y sus nuevos objetivos	Actualizar Misión, Visión y valores Comunicarlos al personal Comunicación abierta y clara	Reunión Gerencia y Junta directiva Planteamiento de los Nuevos Proyectos Expectativas y Objetivos a corto, mediano y largo plazo	Diciembre 2024 Marzo de 2025	Junta Directiva Gerencia General Gerencias Áreas Administrativas
Análisis del entorno	Realizar diagnostico por área de las actividades a cargo y personal a cargo	Evaluar las actividades, Diseñar perfiles de cargos requeridos para el desempeño óptimo de tareas Funciones por cargo controles internos	Evaluación de actividades asignadas por área Tiempos de Gestión Número de empleados	Agosto 2024 Enero 2024	Gerentes y jefes de cada Área Gerente de GH
Análisis Organizacional	Plan de actividades a realizar por nuevos proyectos en el año 2025 Objetivos definidos y tiempos de realización Necesidades de personal sobre nuevos proyectos	Diseñar plantillas de presupuesto mensual y anual con respecto a los ingresos considerados por cada nuevo negocio Diseñar requisito de personal de acuerdo con la necesidad del	Documentación diseñada por el área de gestión humana y de Financiera	Octubre de 2024 Enero 2025 Presupuesto anual Controles Mensualizados	Gerencia General Gerencia Financiera Gerencia GH

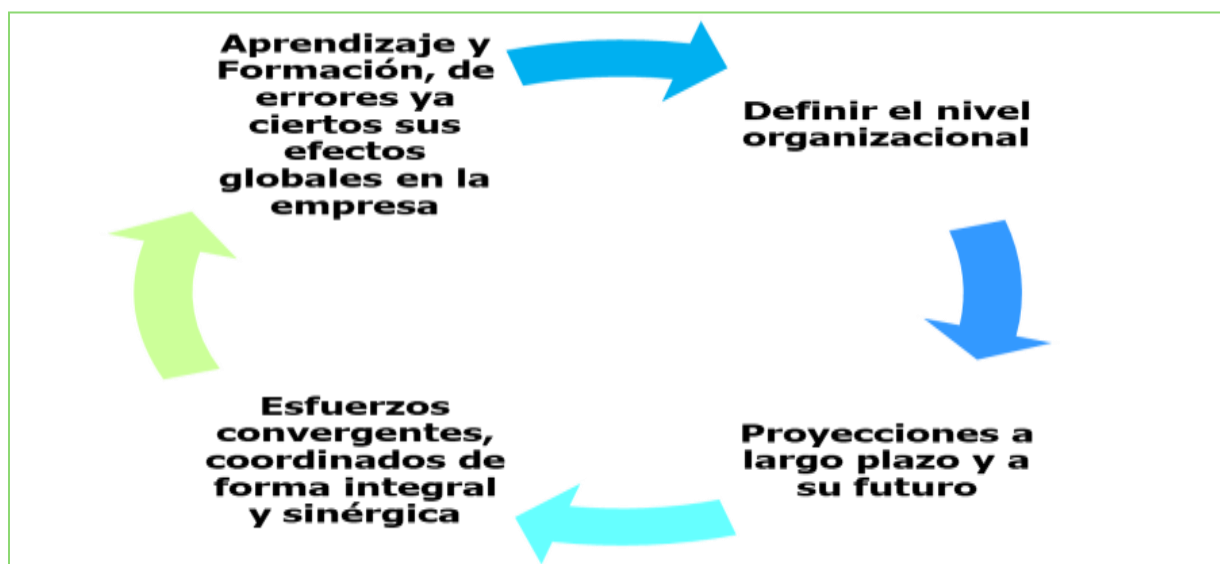
	Tipos de contratos a utilizar de acuerdo con actividades	negocio (Cantidad, tiempo, perfil, salario)			
	Plan de compensación e Incentivos para el nuevo año con personal activo y para nuevas vacantes	evaluación de costos y presupuesto por el área financiera de forma mensual			
	Presupuesto Anual de cada área				
	Control de Costos y Presupuesto mensual				
<hr/>					
Objetivos Organizacionales	Establecer objetivos generales y específicos de acuerdo con nuevos negocios a corto, mediano y largo plazo	Generar objetivos alcanzables y medibles sobre actividades y negocios actuales y futuros	Nuevos contratos Contratos actuales Trabajos Pendientes por rediseñar y ejecutar	Agosto 2024 Agosto 2029	Gerencia General Gerencias de todas las Áreas Gerencia GH

Fuente. Autoría Propia

Las estrategias que se plantean en la tabla anterior como acción a implementar está sujeta a los resultados que se evaluaron al interior de la organización de acuerdo con la metodología que se implementó en la investigación previa a los resultados obtenidos, lo cual como se puede mencionar son espacios de oportunidad para mejora al interior de la organización, para ello consideramos que es importante considerar una transformación en el manejo operacional de la siguiente forma:

Figura 3

Desarrollo de Estrategia



Nota. El grafico lo que muestra es la oportunidad de desarrollar de forma adecuada las estrategias basado en experiencias con aciertos y errores y generando esfuerzos convergentes.

Necesidad Organizativa

Prever las necesidades de los empleados es crucial para alcanzar los objetivos corporativos, especialmente durante periodos de expansión que requieren contratar más personal y aumentar los costos.

Perfiles y Competencias

Generar lo necesario para tener claramente definidos los perfiles y competencias requeridas para los puestos y cargos existentes, así como para nuevos puestos que se requieran en la operatividad de la empresa, sean ocasionales, temporales o definitivos.

Análisis Costos y Viabilidad

En este proceso se deben evaluar los costos de compensaciones fijas y variables que pueda generar un nuevo puesto o movimientos de personal de la empresa, adicional a esto, se involucra en este análisis competencias, y nivel profesional del perfil requerido para establecer costos y si es viable o no generar ese nuevo ingreso o movimiento.

Modelos de Relación Laboral

Dentro de los modelos, es considerar generar tipos de vinculación de acuerdo con el tiempo de desarrollo del nuevo proyecto, con lo que pueda permitir en un mediano plazo de acuerdo con los resultados de gestión frente a la operatividad definir quienes requiere aún o a quienes puede cancelar el contrato sin que esto implique elevar los costos proyectados o presupuesto, ni tampoco tener inconvenientes legales.

Desarrollo De Políticas Y Procedimientos

Con el fin de mantener documentado y soportado el proceso que se va a seguir de acuerdo con cada necesidad y basado en los objetivos de la organización y los planteados en cada área de labor, se hace necesario contar con políticas definidas que generen fidelización y tranquilidad con los trabajadores, estas políticas sin lugar a duda deberán ir de la mano de los procedimientos a seguir en el desarrollo de las actividades laborales por puesto de trabajo, con el fin de que esto se maneje de una forma sinérgica, que conlleve al cumplimiento de los objetivos con éxito.

Normas y Marco Legal

Para el funcionamiento de los procesos es importante siempre contemplar normas y marco legal, el cual nos sirva como mecanismo para el desarrollo de los procedimientos de una forma más segura tanto con la empresa como con los trabajadores, evitando así conflictos por decisiones que se tomen sin tener en cuenta este tipo de procesos dentro de la planeación.

Conclusiones

En el desarrollo de la investigación al interior de la empresa seleccionada Líneas Aéreas Suramericanas SAS – Las Cargo SAS, por su naturaleza y objeto social de carga aérea, cuenta con una gama de interacción organizacional la cual se ve favorable para implantar en la reorganización nuestro proyecto objetivo de la Planificación del Talento Humano. La empresa cuenta en la actualidad con un problema relacionado con el crecimiento excesivo de su personal y el consecuente aumento de costos financieros; los datos recopilados a lo largo de tres años y los resultados de una encuesta muestran la oportunidad de mejora en áreas de trabajo, objetivos y procedimientos, en contraposición a los proyectos actuales y futuros.

Considero que esta investigación ha permitido definir varias necesidades de manera principal, las cuales nos permiten plantear un proceso de mejora e innovación para obtener mejores resultados en las decisiones a tomar desde el área de gestión humana, con el fin de que impacte positivamente frente a los objetivos establecidos por la organización.

Finalmente, como conclusión, el proceso de implementar un método de forma ordenada y sistemática de planificación de recursos humanos permite que se integre de forma sinérgica todos los procesos del área, involucrando a gerentes y jefes de las diferentes áreas para que conjuntamente puedan identificar y fortalecer las necesidades de manera efectiva. Adicional, se valora la implementación de un programa de compensaciones e incentivos como una práctica efectiva para analizar costos en relación con las necesidades presentes y futuras de personal, permitiendo anticipar los costos exactos y evaluar el impacto financiero de cada proceso. Esto conlleva a una mejora progresiva e innovación en el área de gestión humana, adaptando un enfoque de costos que requiere la implicación financiera de la organización para evaluar si las

decisiones tomadas contribuyen efectivamente a los objetivos organizacionales o necesitan ser reconsideradas.

Recomendaciones

Partiendo del análisis general de la investigación en el cual se ha considerado varios aspectos de importancia en el desarrollo del área de Gestión Humana e igualmente factores que pueden influir en el desarrollo de los procesos y procedimientos dependiendo de otras áreas de la organización. Se consideran adecuado aplicar en la reorganización que actualmente se gestiona al interior de la empresa Líneas Aéreas Suramericanas SAS – LAS CARGO; se sugiere con alta importancia implementar buenas prácticas de gestión en todas las áreas de la empresa de forma sinérgica.

Direccionando a generar un mejor manejo y programación anticipada de las acciones necesarias en cada proyecto o desarrollo de nuevos negocios que nacen en la organización de forma continua por su gestión comercial a nivel nacional e internacional, igualmente como se investigó ampliamente la planeación del talento humano hace base fundamental para el desarrollo de procesos y procedimientos en el sistema organizacional, lo cual esta presto para incorporar la metodología estrategia basada en el sistema de macroprocesos.

De acuerdo a los análisis previos a nivel nacional así como internacional, basado en los resultados en cada una de las prácticas de las acciones implementadas, es recomendable contemplar siempre diseño de cargos y perfiles de puesto de trabajo, de acuerdo a necesidades de cada área; prever los costos en cuanto a decisión de ingreso de nuevo personal o creación de nuevos puestos de trabajo; contemplando temas como son los de compensación e incentivos, dotaciones, exámenes médicos, con el fin de realizar los ajustes necesarios para equiparar costo sobre los resultados operacionales en los puestos de trabajo, como en el nivel de responsabilidad, operativa e integrar las demás áreas administrativas y gerenciales para el apoyo al desarrollo de estas necesidades presentes y futuras.

Contar con planes de formación, capacitación al interior de la compañía es necesario debido a que esto actúa como un mecanismo de apoyo para mejorar internamente los resultados de la operación y actividad laboral, reforzar conocimientos y brindar oportunidad de integrar expertos a nivel profesional de niveles de confianza para que generen este tipo de escuelas de formación al capital humano basado en las necesidades que sean contempladas al interior de la organización como fortalecer conocimientos y brindar oportunidades de ascenso y crecimiento al interior de la empresa.

En cuanto a la Calidad de Vida Laboral y el clima Organizacional al interior de la empresa; siendo igualmente una parte fundamental para generar en los trabajadores más empoderamiento y estabilidad; es considerando ampliar estrategias y programas que brinden espacios de esparcimiento e integración, realizar eventos de compartir con los grupos familiares y hacer sentir al trabajador en compañía de su familia que son una parte importante para el desarrollo de los objetivos de la organización, sobre esto se pueden generar mejores resultados a favor de empresa.

Finalmente las recomendaciones, acciones y estrategias; se podrán desarrollar de acuerdo a su interés basados en algunos apéndices que se aportan en esta presentación los cuales servirán en actuar como una de las herramientas para planear e integrar acciones favorables en el desarrollo de las mejoras del área de Gestión Humana y sin lugar a duda de interés de las demás áreas de trabajado y de la alta Gerencia con la implementación de la planificación estratégica del Talento Humano.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.175-205).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- (Bizneo S.F.) <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales/>
- Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>.
- CASTAÑO, Luisa. Relación entre alineación estratégica, cultura organizacional y procesos de gestión de talento humano que contribuyen al desarrollo de Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas. Trabajo de grado Administradora de Empresas. Pereira: Universidad Católica de Pereira, (2018.p.81)
<http://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5087/1/DDMAE82.pdf>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.314-341).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3. ed. México: McGraw Hill, 2002
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.296-298).
<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>
- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGraw Hill.
<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/=107>

Enciclopedia Virtual-eumed.et

https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html#

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.300- 326).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/page=300>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.107 109). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/1page=107>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle (p.70-120).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a.ed.). Universidad del Norte. (pp.235-264). <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co>

Grupo Castilla <https://www.grupocastilla.es>

Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (p.163-176).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es>

Investigación E Innovación Metodológica (2017)

<https://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/>

LC.carranza, Planificación Estratégica del Talento Humano

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/55844/lccarranzac.pdf?sequence=1>

Líneas Aéreas Suramericana SAS – Las Cargo. (Suramericanas, 2022)

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.page=373>

Madero, Sergio Y Barboza, Gustavo. Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. En: Contaduría y Administración. (agosto, 2015). (p. 735-756). <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad>

Repositorio Universidad De Chile, Facultad de ciencias económicas, Propuesta de Compensación para una empresa Constructora con Administración Familiar. Autor Patricia Ocaranza Orengo (2017) <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle>

Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co>

Apéndices

Apéndice A. *Desarrollo Encuesta*

1) ¿Existe en LAS CARGO área de Gestión Humana o Talento Humano?

No

Si

2) ¿Considera necesario se realice una reorganización en Gestión Humana?

SI

No

3) ¿Con una reorganización en el área de Gestión Humana, considera que puede presentar una mejora para llevar una planificación del talento humano correcta?

Si

No

Puede Mejorar

4) ¿Actualmente considera, que al no dar un manejo adecuado a la Planificación de Talento Humano afecto el manejo integral de la organización?

Si

No

En Algunas Áreas

5) LAS CARGO, le ha realizado a usted una Evaluación de Desempeño, ¿con fines de implementar mejora continua de acuerdo sus resultados?

Verdadero

Falso

Nunca

6) ¿Cuándo les han realizado una evaluación de desempeño de estos resultados han generado oportunidades de formación y capacitación al personal en búsqueda de una mejora continua?

Si

No

7) ¿Considera usted, que las asignaciones salariales establecidos están de acuerdo con el puesto de trabajo que desempeña?

Si

No

En Algunos Puestos De Trabajo

8) ¿LINEAS AERAS SURAMERICANAS, realiza diagnóstico sobre las necesidades de acuerdo con la operación y el crecimiento o demanda laboral?

Si

No

Nunca

9) ¿De manera oportuna les han dado programa de Inducción Organizacional y de puesto de trabajo?

Si

No

10) ¿Gestión Humana cuenta con un procedimiento establecido y comunicado para el proceso de selección, ascenso y contratación?

Si

No

Nunca

11) ¿Conocen de forma anticipada el perfil de cargo, funciones, objetivos y medición que se implementa a los resultados?

Si

No

Nunca

12) ¿La empresa les ha comunicado de los programas de bienestar organizacional y laboral?

Si

No

Nunca

13) ¿La calidad de vida laboral al interior de la empresa, relacionado al ambiente laboral, cumplimiento de lo ofrecido, derechos y obligaciones, como la puede calificar?

Buena

Mala

Regular

Figura 6

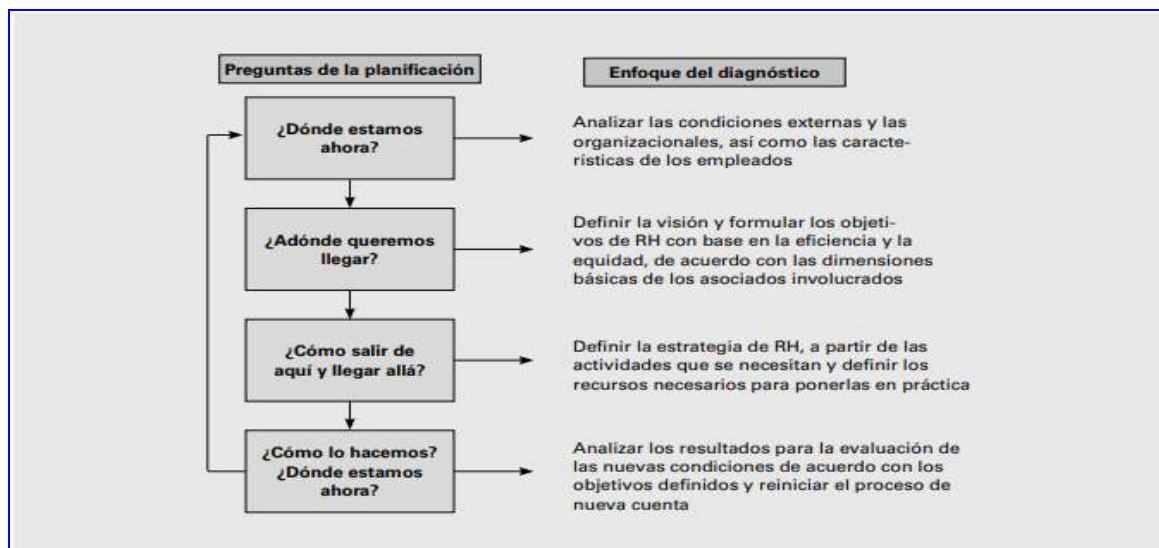
Alternativas para una fusión con la planificación del Talento Humano

Área estratégica de ARH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flojos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Producción eficiente • Importancia en el control • Descripciones explícitas de los puestos • Planificación detallada del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Flexibilidad • Clases amplias de puestos • Planificación difusa del puesto
Admisión	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento interno • DRH decide respecto a la selección • Importancia en las calificaciones técnicas • Proceso formal de admisión y de socialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento externo • Gerente decide respecto a la selección • Adecuación de las personas a la cultura • Proceso informal de integración y de socialización
Separación de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Renuncias • Congelación de contrataciones • Apoyo continuo a los despedidos (outplacement) • Política de preferencia para la readmisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias • Reclutamiento cuando sea necesario • Separaciones sin apoyo • Ningún trato preferencial
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de la evaluación • Evaluación como medio de control • Enfoque estrecho • Dependencia exclusiva del superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación a la medida • Evaluación como desarrollo • Evaluación con múltiples propósitos • Múltiples formas para la evaluación
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación individual • Capacitación en el puesto • Capacitación específica • Comparar habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en equipo • Capacitación externa • Capacitación genérica para la flexibilidad • Construir habilidades
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Salario fijo • Salario con base en el puesto • Salario con base en la antigüedad • Decisiones salariales centralizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario variable • Salario con base en el individuo • Salario con base en el desempeño • Decisiones descentralizadas

Fuente. Chiavenato (Gestión del Talento Humano 2008- McGraw Hill, pág. 83)

Figura 7

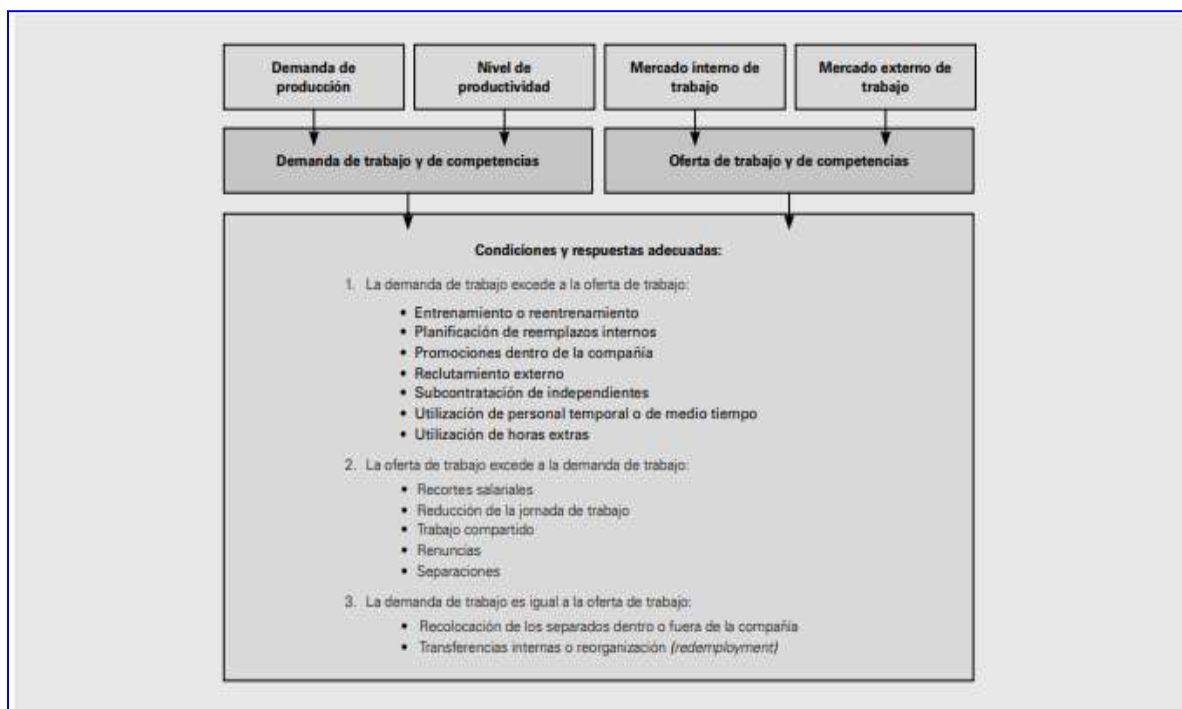
Enfoque Diagnostico



Fuente. Chiavenato (Gestión del Talento Humano 2008- McGraw Hill, pág. 90)

Figura 8

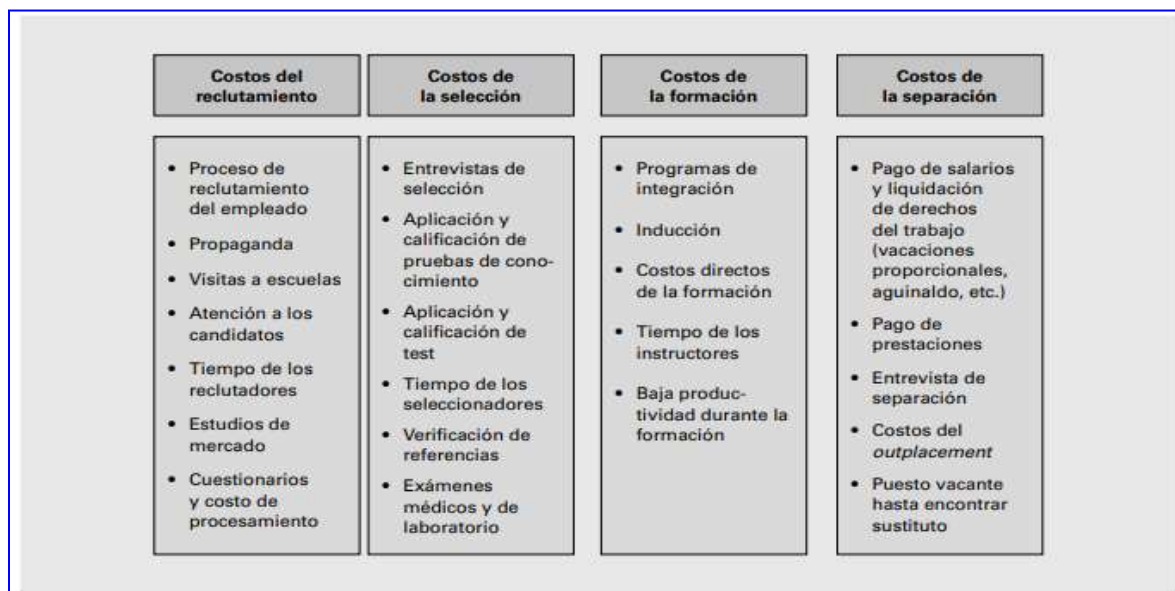
Costos de la reposición debido a rotación



Fuente. Chiavenato (Gestión del Talento Humano 2008- McGraw Hill, pág. 93)

Figura 9

Bases de la planificación estratégica



Fuente. Chiavenato (Gestión del Talento Humano 2008- McGraw Hill, pág. 82)

Apéndice C Compensación e Incentivos

Figura 10

Compensaciones e Incentivos



Fuente. Autoría Propia

Figura 11

Metodología de Compensación e Incentivos



Fuente. Autoría Propia

Tabla 3*Propuesta Plan de compensación Año 2025*

Área	Cargo	Tipo De Compensación	Responsable De Asignar	Recursos Par Asignación	Indicador De Control
Gerencia	✓ Gerente Ceo	➤ Salario Fijo	❖ Junta Directiva	Ingresos Por Utilidad	Evaluación Desempeño
General	✓ Gerencia Comercial	Mensual Fijo Asignado	❖ Gerencia General	De La Empresa De Forma Anual	Método Autoevaluación
	✓ Gerencia Admón. Y Financiera	Mensual ➤ Salario			Métrica Objetivos Alcanzados Con Relación A Los Objetivos
	✓ Gerencia Legal	Variable:			Establecidos Por Cada
	✓ Gerencia Gestión Humana Y Compensación	Bono Salarial Por Resultados			Cargo
	✓ Gerencia Óp. Vuelo				
	✓ Gerencia Óp. Logística				
	✓ Gerencia De Mantenimiento				
	✓ Gerencia Calidad Y Seguridad				

Gerencias Por Área	✓ Gerencia Comercial	➤ Salario Fijo Mensual Fijo	❖ Gerencia General Y Dueño De Cada Proceso	Resultados Obtenidos Durante El Año Por Las Operacionales De Cada Proceso	Evaluación De Desempeño Por Objetivos
	✓ Gerencia Admón. Y Financiera	➤ Salario Variable: Bono			Método Clasificación Por Jerarquización
	✓ Gerencia Legal	➤ Salario Variable: Bono			Métrica Objetivos Por Área Sobre Los Objetivos Organizaciones Menos Las Variaciones
	✓ Gerencia Gestión Humana Y Compensación	➤ Salario Variable: Bono			
	✓ Gerencia Óp. Vuelo	➤ Salario Variable: Bono			
	✓ Gerencia Óp. Logística	➤ Salario Variable: Bono			
	✓ Gerencia De Mantenimiento	➤ Salario Variable: Bono			
	✓ Gerencia Calidad Y Seguridad	➤ Salario Variable: Bono			
Direcciones Por Área	✓ Dirección Contable	➤ Salario Fijo Mensual Fijo	❖ Gerente De Área	Evaluación De Costo Del Año	Evaluación De Desempeño Por Competencias
	✓ Dirección De Costos	➤ Salario Fijo Mensual	❖ Gerencia General	Inmediatamente Anterior Con El Incremento Del Costo De Vida Anual	Método Evaluación 360°
	✓ Dirección Compras	➤ Salario Variable: Bono		Informado Pro El Gobierno	Métrica Objetivos Resultados Globales Del Área De Acuerdo Con
	✓ Dirección Logística	➤ Salario Variable: Bono			

		Salarial Por Resultados			Procesos A Cargo Frente A Objetivos Establecidos Por Los Duelos Del Proceso De Acuerdo Con Resultados Trimestrales Y Comparados Con Lo Establecido Anual
Jefaturas Por Proceso	✓ Jefe De Contabilidad	➤ Salario Fijo Mensual Asignado	❖ Gerente De Área	Evaluación De Costo Del Año	Evaluación De Desempeño Por Competencias Método Evaluación 360° Métrica Objetivos Resultados Globales Del Área De Acuerdo Con Procesos A Cargo Frente A Objetivos Establecidos Por Los Duelos Del Proceso De Acuerdo Con Resultados Trimestrales Y Comparados Con Lo Establecido Anual
	✓ Jefe Administrativo		❖ Gerencia De GH Y Compensaciones	Inmediatamente Anterior Con El Incremento Del Costo De Vida Anual	
	✓ Jefe De Compras			Informado Pro El Gobierno	
	✓ Jefe De Formación Y Desarrollo				
	✓ Jefe De Mantenimiento				
	✓ Jefe De Óp. Logística				
Coordinadores De Procesos	✓ Coordinador Bienestar	Salario Fijo Mensual Asignado	❖ Jefe De Proceso	Evaluación De Costo Del Año	Evaluación De Desempeño Por Competencias Método Evaluación 360° Métrica Objetivos
	✓ Coordinador Selección Y Contratación		❖ Gerente De Área Gerente GH Y Compensación Gerencia General	Inmediatamente Anterior Con El Incremento Del Costo De Vida Anual	

	✓	Coordinador De Nómina Y Seguridad Social		Informado Pro El Gobierno	Resultados Globales Del Área De Acuerdo Con Procesos A Cargo Frente A Objetivos Establecidos Por Los Duelos Del Proceso De Acuerdo Con Resultados Trimestrales Y Comparados Con Lo Establecido Anual
	✓	Coordinador Contable			
	✓	Coordinador De Capacitación Y Formación			
Asistentes De Proceso	✓	Asistente Contables	Salario Fijo Mensual Asignado	❖ Jefe De Proceso ❖ Gerente De Área	Evaluación De Desempeño Por Competencias
	✓	Asistente Selección Y Contratación		❖ Gerente GH Y Compensación	Método Evaluación 360°
	✓	Asistente Gerencia		❖ Gerencia General	Métrica Objetivos
	✓	Asistente Administrativo			Resultados Globales Del Área De Acuerdo Con Procesos A Cargo Frente A Objetivos Establecidos Por Los Duelos Del Proceso De Acuerdo Con Resultados Trimestrales Y Comparados Con Lo Establecido Anual
Auxiliares De Procesos	✓	Auxiliar Almacén	Salario Fijo Mensual Asignado	❖ Jefe De Proceso ❖ Gerente De Área ❖ Gerente GH Y Compensación	Evaluación De Desempeño Por Competencias Método Evaluación 360°

	✓	Auxiliar Operación Logística		❖ Gerencia General	Incremento Del Costo De Vida Anual Informado Pro El Gobierno	Métrica Objetivos Resultados Globales Del Área De Acuerdo Con Procesos A Cargo Frente A Objetivos Establecidos Por Los Duelos Del Proceso De Acuerdo Con Resultados Trimestrales Y Comparados Con Lo Establecido Anual Evaluación De Desempeño
	✓	Auxiliar Mantenimiento				
	✓	Mensajero				
	✓	Supervisores De Procesos				
Especialistas	✓	Pilotos	Salario Fijo Mensual	❖ Gerencia General	Crecimiento	
	✓	Copilotos	Asignado	❖ Junta Directiva	Económico IPC Anual,	
	✓	Ingenieros De Vuelo	Salario Variable:	❖ Gerencia GH Y Compensaciones	Comparativo Con Los Ingresos Operacionales De La Empresa En Cuanto A Servicios	Método Por Competencias
	✓	Ingenieros Aeronáuticos	Bono Fijo Mensual Viáticos Fijos Mensuales			Métrica: Logro De Objetivos Establecidos En Relación Con Objetivos Operativos Establecidos En Cada Puesto De Trabajo
	✓	Pintor Aeronaves	Auxilio De Tte. Fijo Extralegal Recargos Nocturnos Óp. Vuelo Fijos			

Nota. La tabla contiene la información que pueden estimar para el proceso organizado de la implementación con sinergia de otros responsables de áreas, Autoría Propia.

Figura 12*Tipos de Incentivos*

Nota. En la figura podemos determinar el concepto de las clases de Incentivos que se pueden manejar al interior de una organización.

Tabla 4*Propuesta Incentivos Año 2025*

Objetivos	Público Objetivo	Incentivo Económico	Incentivo Especie	Periodicidad De Pago	Responsable De Asignar	Indicador
Motivar A Los Empleados	Todo El Personal	NA	Premio Al Mejor Empelado Del Mes (Cena O Almuerzo)	Mensual	Dueño Del Proceso	Cumplimiento De Objetivos Vs. Tareas Asignadas En El Mes
Mejorar El Clima Laboral		NA	Dia Libre De Cumpleaños Celebración De Dia Madre, Padre Y Niños	Fechas Programadas En Bienestar	Gerente GH Y Compensación Coordinador De Bienestar	NA
Aumentar La Productividad	Personal Comercial Y Logístico	Bono En Tique O Tarjeta Por \$130.000 Bono Auxilio Mercado Por \$200.000	Semana De La Salud Festival Deportivo Interáreas	Trimestral	Dueño De Proceso Gerente De GH Y Compensaciones	Numero De Servicios Cumplidos 100% Por Numero De Servicios Solicitados En El Trimestre
Fidelización Del Trabajador	Todos Los Trabajadores		Capacitación Y Formación Continua De Acuerdo Con Evaluaciones Internas	Anual	Coordinador De Bienestar	Resultados De Evaluación De Desempeño Sobre

Objetivos	Público Objetivo	Incentivo Económico	Incentivo Especie	Periodicidad De Pago	Responsable De Asignar	Indicador
			Del Área Y De La Empresa Participación Gratuita En Escuelas De Formación Que Fomenta La Empresa Con Caja De Compensación Y Sena		Coordinador De Formación Y Capacitación	Resultados Esperados
Cumplimiento De Tareas / Objetivos Del Área	Todos Los Trabajadores	Bono Por \$150.000.00 En Tarjeta BIG PASS	NA	Mensual	Dueño Del Proceso Gerente De GH Y Compensaciones	Tareas Realizadas 100% Con Respecto A Ausentismos Y Fechas De Entrega
Prima De Antigüedad	Todos Los Trabajadores De Planta Directos	1 salario Mínimo Legal Vigente	NA	Cada 5 Años Cumplido El Aniversario	Dueño De Proceso Gerente De GH Y Compensación	Cumplimiento De Aniversario Sin Faltas Disciplinarias
Prima De Vacaciones	Todos Los Empleados	25% Sobre Días De Vacaciones Por Año Cumplido	NA	Anual Al Disfrute De Vacaciones En Descanso	Dueño Del Proceso Gerente De Rh Y Compensaciones	Año Cumplido Sobre Días Derecho De Vacaciones Menos Días Disfrutados Parciales

Objetivos	Público Objetivo	Incentivo Económico	Incentivo Especie	Periodicidad De Pago	Responsable De Asignar	Indicador
Seguro Medico	Gerentes Y Directivos	Na	30% Pago De Póliza De Seguro Médico De Especialistas Para Empleado Y Grupo Familiar, Condición De Otorga Cumplir 180 Días Consecutivos Laborados	Mensual	Gerente De Gestión Humana Y compensación	Na
	Otros Cargos	Na	50% Pago Póliza De Seguro Médico De Especialistas Para Empleado Y Grupo Familiar, Condición De Cumplimiento Llevar 90 Días En La Empresa	Mensual	Gerente De Gestión Humana Y Compensaciones	Na

Nota. Esta tabla contiene la información con algunos objetivos para diseño e implementación de incentivos dentro de la organización, los cuales se deben corroborar con los métodos para asignar compensación e incentivos.