

**Análisis del proceso de selección, contratación y capacitación del talento humano en
Coostransaguazul**

Estudiante:

César Augusto Rojas Sánchez

Shirly Del Pilar Puerta Marrugo

Heriberto Alcides Noriega Altamar

Marinela Terraza Beleño

Maber Luz Castro Meza

Asesor:

Daniel Rafael Arango Lischt

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Vicerrectoría Académica y de Investigación

Administración de Empresas

2026

Agradecimientos

Expresar el agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), cuya modalidad educativa flexible, inclusiva y centrada en el aprendizaje autónomo permitió desarrollar este diplomado. La formación recibida en el programa nos brindó las bases teóricas, metodológicas y éticas necesarias para analizar con rigor los procesos de gestión del talento humano en contextos organizacionales reales.

De forma especial, agradecemos al tutor Daniel Rafael Arango Lischt por su orientación constante, acompañamiento permanente y retroalimentaciones oportunas y constructivas durante toda la investigación. Su compromiso y disponibilidad fueron decisivos para cumplir los objetivos planteados.

Igualmente, extendemos nuestro reconocimiento a la empresa Cootransaguazul por autorizar el análisis de sus procesos y permitir que sirviera como caso de estudio. La información proporcionada y el contexto operativo real fueron clave para comprender las particularidades de la gestión del talento humano en el sector transporte intermunicipal, contrastar la teoría con la práctica y formular propuestas concretas de mejora organizacional.

Reconocemos, además, el esfuerzo, dedicación y trabajo colaborativo de cada integrante del grupo investigador. La responsabilidad compartida, el intercambio abierto de ideas, el respeto mutuo y el compromiso con la excelencia académica hicieron posible construir este proyecto de forma conjunta, fortaleciendo no solo el resultado final, sino también nuestras competencias investigativas, profesionales y humanas.

Resumen

La investigación desarrollada es de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, ya que se orienta a analizar la situación actual de la evaluación del desempeño en la empresa Cootransaguazul, a partir de la medición y análisis de datos obtenidos directamente de los trabajadores.

Como método para recoger datos, se empleó la encuesta, la cual fue realizada tanto al equipo administrativo como a los trabajadores operativos (conductores). Esto facilitó la obtención de información directa sobre las prácticas actuales de evaluación de desempeño y la percepción de los trabajadores frente a estos procesos.

Entre los hallazgos más relevantes, se observó la carencia de un protocolo estructurado para la evaluación del desempeño. La totalidad del personal operativo y la mayor parte del equipo administrativo indicaron que no habían sido evaluados en cuanto a su trabajo. Estos hallazgos reflejan debilidades en la gestión del talento humano y la urgencia de establecer estrategias que faciliten la medición del rendimiento, mejoren las habilidades y apoyen la evolución constante dentro de la empresa.

Además de evidenciar la ausencia de un proceso formal de evaluación del desempeño, también se identificó que no existen mecanismos estructurados para la retroalimentación al personal, ni planes claros de capacitación y desarrollo, lo que limita el fortalecimiento de competencias, asimismo, los datos muestran una escasa estandarización de los procesos administrativos, especialmente en lo relacionado con el seguimiento al desempeño del personal operativo, lo que puede afectar la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Capacitación organizacional, desarrollo de competencias, evaluación de desempeño, gestión del talento humano, transporte intermunicipal

Abstract

The research conducted is descriptive in nature, with a quantitative approach, as it aims to analyze the current situation of performance evaluation at the company Cootransaguazul, based on the measurement and analysis of data obtained directly from employees. The study focused on identifying the existence of formal processes related to performance management and human talent development within the organization.

As a data collection method, a survey was used, which was administered to both the administrative staff and operational workers (drivers). This facilitated the collection of direct information regarding current performance evaluation practices and employees' perceptions of these processes.

Among the most relevant findings, a lack of a structured performance evaluation protocol was observed. All operational staff and most of the administrative team indicated that they had not been evaluated in relation to their job performance. These findings reflect weaknesses in human talent management and the urgent need to establish strategies that enable performance measurement, enhance skills, and support continuous development within the company.

In addition to evidencing the absence of a formal performance evaluation process, the study also identified a lack of structured mechanisms for employee feedback, as well as the absence of clear training and development plans, which limits the strengthening of competencies. Furthermore, the data show limited standardization of administrative processes, particularly regarding the monitoring of operational staff performance, which may affect service quality and the achievement of organizational objectives.

Keywords: Organizational training, competency development, performance evaluation, human talent management, intermunicipal transportation.

Tabla de Contenido

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación	11
Contexto Empresarial Cootransaguazul.....	13
Estructura Organizacional de Cootransaguazul.....	13
Estructura Organizacional General.....	14
Objetivos	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	16
Antecedentes.....	17
Marco Teórico	20
Gestión del Talento Humano en las Organizaciones.....	20
Selección de Personal por Competencias	21
Inducción y Capacitación del Personal.....	22
Marco Legal.....	23
Metodología	26
Enfoque y tipo de investigación	26
Población y muestra.....	26
Técnicas e instrumentos de recolección de información	27
Revisión documental	27

Aplicación de encuestas estructuradas.....	28
Diseño y aplicación del protocolo de evaluación de desempeño basado en encuestas	28
Fase 1: Definición de dimensiones de evaluación.....	29
Fase 2: Construcción de indicadores y preguntas.....	29
Fase 3: Aplicación del protocolo mediante encuestas	29
Fase 4: Análisis e interpretación de resultados.....	30
Resultados.....	30
Conclusiones.....	43
Recomendaciones	44
Bibliografía.....	46
Anexo 1.....	50
Anexo 2.....	53

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 <i>Coontransguazul</i>	14
Ilustración 2. <i>RUT</i>	15
Ilustración 3 <i>Encuesta Empleados Perfil Administrativo</i>	31
Ilustración 4. <i>Encuesta Empleados Perfil Administrativo</i>	32
Ilustración 5. <i>Encuesta Empleados Perfil Administrativo</i>	33
Ilustración 6. <i>Encuesta Empleados Perfil Administrativo</i>	34
Ilustración 7. <i>Encuesta Empleados Perfil Administrativo</i>	35
Ilustración 8 <i>Encuesta Empleados Perfil Administrativo</i>	36
Ilustración 9. <i>Encuesta Empleados Perfil Conductor</i>	37
Ilustración 10. <i>Encuesta Empleados Perfil conductor</i>	38
Ilustración 11. <i>Encuesta Empleados Perfil Conductor</i>	39
Ilustración 12. <i>Encuesta Empleados Perfil conductor</i>	40
Ilustración 13. <i>Encuesta Empleados Perfil conductor</i>	41
Ilustración 14 <i>Encuesta Empleados Perfil conductor</i>	42

Lista de Tablas

Tabla 1. Distribución de Frecuencias Pregunta 1 Encuesta Administrativo.....	30
Tabla 2. Distribución de Frecuencias Pregunta 2 Encuesta Administrativo.....	31
Tabla 3 <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 3 Encuesta Administrativo</i>	32
Tabla 4 <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 4 Encuesta Administrativo</i>	33
Tabla 5. <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 3 Encuesta Administrativo</i>	35
Tabla 6 <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 6 Encuesta Administrativo</i>	36
Tabla 7. <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 1 Encuesta Conductores</i>	37
Tabla 8 <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 2 Encuesta Conductores</i>	38
Tabla 9 <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 3 Encuesta Conductores</i>	39
Tabla 10 <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 4 Encuesta Conductores</i>	40
Tabla 11 <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 5 Encuesta Conductores</i>	41
Tabla 12 <i>Distribución de Frecuencias Pregunta 6 Encuesta Conductores</i>	42

Introducción

El objetivo de esta actividad es llevar a cabo un estudio sobre cómo se selecciona, contrata e integra al personal en Cootransaguazul, una cooperativa de transporte intermunicipal que ha afrontado retos importantes debido a su expansión operativa y a la creciente necesidad de conductores. En esta actividad se analizarán los elementos esenciales del proceso de vinculación, desde cómo se reclutan y se identifican las vacantes hasta cómo se revisa la documentación, se evalúan las habilidades técnicas y se realiza la inducción inicial de los empleados.

El propósito es entender la dinámica interna del proceso, identificar sus éxitos y limitaciones y determinar cómo este afecta el rendimiento de los conductores y la calidad del servicio. Además, se examinarán las regulaciones laborales y del sector de transporte que rigen la actividad, lo cual permitirá situar las obligaciones de la entidad y los requerimientos legales que tiene que satisfacer para asegurar operaciones seguras y apropiadas. El objetivo de este análisis es que el alumno obtenga un entendimiento extenso acerca del funcionamiento real de los procesos de talento humano en una compañía de transporte terrestre, aprecie la relevancia de la selección fundamentada en evidencias y sepa cómo las prácticas internas afectan los grados requeridos de seguridad, eficacia y cumplimiento para el servicio intermunicipal, sin que esto signifique la aplicación de proyectos de mejora o robustecimiento organizacional.

Planteamiento del problema

Cootransaguazul enfrenta dificultades derivadas del rápido crecimiento de su operación, lo que ha incrementado la demanda de conductores capacitados en rutas intermunicipales, seguridad vial y manejo de vehículos. Ante la escasez de personal calificado, la empresa ha recurrido a procesos de contratación acelerados, basados en la disponibilidad inmediata y el aprendizaje en el puesto de trabajo, con el fin de garantizar la continuidad del servicio.

Esta situación evidencia la ausencia de una política formal de selección, inducción y capacitación, lo que limita la verificación de competencias, reduce la estandarización de los procesos y aumenta los riesgos operativos. Como señalan Rivera y Salazar (2022), la falta de criterios claros en la vinculación laboral afecta la calidad del servicio y la cohesión organizacional. En Cootransaguazul, esto se refleja en una alta rotación del personal y en la sobrecarga de los conductores antiguos, quienes asumen funciones formativas sin lineamientos definidos.

A pesar de contar con una sólida trayectoria y una cultura organizacional orientada a la seguridad y al servicio, la empresa aún no dispone de una estructura formal de formación y evaluación del desempeño que acompañe su crecimiento. Por ello, se hace necesario analizar los procesos actuales de contratación, identificando sus aciertos y falencias, para proponer mejoras que fortalezcan la gestión del talento humano y la sostenibilidad de la organización.

Justificación

La realización de este estudio se justifica por la necesidad urgente de fortalecer los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño en Cootransaguazul, una cooperativa de transporte intermunicipal que ha experimentado un crecimiento acelerado en sus operaciones en los últimos años. Esta expansión ha aumentado la demanda de personal calificado, pero la empresa enfrenta una escasez persistente de conductores y colaboradores operativos debidamente capacitados, un desafío común en el sector transporte colombiano.

Según el informe Escasez de Talento 2025 de ManpowerGroup (2025) el 66 % de las empresas en transporte, logística y automotriz en Colombia reportan dificultades significativas para encontrar talento adecuado, una de las tasas más altas entre los sectores estudiados. Esta brecha se explica por factores como el envejecimiento de la fuerza laboral de conductores, la falta de relevo generacional, muchos jóvenes rechazan la profesión por las jornadas extensas, riesgos viales y condiciones exigentes, y la alta rotación impulsada por sobrecarga laboral, fatiga y bajos incentivos relativos al esfuerzo requerido. En el transporte intermunicipal, estos problemas se acentúan por rutas largas, responsabilidad por la seguridad de pasajeros y normatividad estricta, lo que puede derivar en errores operativos, mayor accidentalidad y deterioro de la calidad del servicio

La falta de procesos más estructurados genera sobrecarga en el personal antiguo, elevando riesgos de burnout, desmotivación y salidas voluntarias. Implementar prácticas organizadas contratación por competencias, licencias vigentes, experiencia y aptitudes psicosociales, capacitación continua, manejo defensivo, normatividad vial y prevención de fatiga, y evaluaciones periódicas con retroalimentación objetiva aliviaría esta presión, fomentaría un ambiente más equitativo y eficiente, mejoraría la retención y elevaría la calidad del servicio a la comunidad (Barrios et al., 2020; Cortez, 2023).

En el plano académico, este estudio aporta al análisis aplicado de la administración del talento humano en empresas del sector transporte, especialmente en cooperativas de economía solidaria. Permite contrastar la teoría, modelos de gestión por competencias, compensación integral y desarrollo organizacional, con una situación real marcada por la regulación del Ministerio de Transporte y la Superintendencia, y los desafíos socioeconómicos regionales. Así, contribuye a cerrar la brecha entre conceptos generales y aplicaciones prácticas en contextos locales.

Los resultados servirán como insumo directo para decisiones gerenciales en Cootransaguazul, apoyando una gestión del talento humano más eficiente, alineada con objetivos de sostenibilidad, seguridad vial y mejora continua del servicio. De esta manera, se fortalece el crecimiento de la cooperativa, el bienestar de sus colaboradores y el transporte intermunicipal en la región.

Contexto Empresarial Cootransaguazul

Cootransaguazul es una empresa de carácter solidario con más de una década de trayectoria en transporte terrestre intermunicipal y especial en el departamento de Casanare. Su actividad principal se enfoca en movilizar pasajeros y carga liviana entre distintos municipios, consolidándose como una organización mediana según criterios nacionales de clasificación empresarial. La cooperativa cuenta con una flota de buses, busetas y vehículos especiales, lo cual exige un equipo de conductores con competencias técnicas, actitudinales y normativas altamente específicas debido a la responsabilidad asociada a la operación.

La cultura de la organización de Cootransaguazul se ha desarrollado con base en principios como el servicio al usuario, la puntualidad, el cumplimiento y la seguridad vial. No obstante, la reciente demanda en aumento ha intensificado la presión para conectar nuevos conductores rápidamente, lo que ha obligado a la compañía a expandir su planta sin tener una infraestructura sólida de formación, seguimiento y soporte operativo. A la vez, la organización está progresando con respecto a la digitalización de la gestión logística y el fortalecimiento de sus protocolos; sin embargo, todavía no tiene suficientes instructores internos para satisfacer las necesidades educativas del nuevo equipo de conductores.

Estructura Organizacional de Cootransaguazul

Cootransaguazul, como cooperativa de transporte intermunicipal de tamaño mediano, opera bajo una estructura funcional que integra áreas administrativas y operativas, operan 6 personas en el área administrativa y 39 en el área de operación, tanto conductores como logística y atención al cliente, que están la mayoría bajo contratos de prestación de servicios.

Ilustración 1

Coontransguazul



Estructura Organizacional General

1. Asamblea General de Asociados

Máxima autoridad de la cooperativa, define lineamientos estratégicos, aprueba planes de crecimiento y adopta políticas de funcionamiento.

2. Consejo de Administración

Órgano directivo encargado de supervisar el cumplimiento de las directrices estatutarias, revisar informes de gestión y orientar decisiones estratégicas.

3. Gerencia General

Lidera la ejecución operativa, administrativa y financiera. Supervisa directamente las áreas clave y vela por el cumplimiento de normativas del transporte.

4. Área Operativa

- Coordinación de Operaciones

- Conductores afiliados y vinculados

Es el núcleo de la operación, responsable de distribución de rutas, control de cumplimiento y acompañamiento técnico.

5. Área Administrativa y Financiera

- Contabilidad

6. Área de Talento Humano

Encargada de la selección, contratación, capacitación y bienestar de los trabajadores. Tiene un rol importante en la problemática actual.

Ilustración 2.

RUT

DIAN		Formulario del Registro Único Tributario		001	
2. Concepto <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="3"/> Actualización de oficio			4. Número de formulario 141175971464		
					
5. Número de Identificación Tributaria (NIT) 8 0 0 2 5 1 6 2 1 2		6. DV 2	12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Yopal		14. Buzón electrónico 4 4
IDENTIFICACIÓN					
24. Tipo de contribuyente Persona jurídica 1		25. Tipo de documento		26. Número de identificación	
Lugar de expedición		28. País		29. Departamento	
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre	
35. Razón social COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE AGUAZUL LTDA.		37. Sigla COOTRANSAGUAZUL LTDA			
30. Ciudad/Municipio		34. Otros nombres		36. Nombre comercial	
UBICACIÓN					
38. País COLOMBIA 1 6 9		39. Departamento Casanare 8 5		40. Ciudad/Municipio Aguazul 0 1 0	
41. Dirección principal CL 8 14 25					
42. Correo electrónico cootransaguazul@gmail.com					
43. Código postal 8 5 6 0 1 0		44. Teléfono 1		45. Teléfono 2	
CLASIFICACIÓN					
Actividad económica				Ocupación	
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades	
46. Código 4 9 2 1	47. Fecha inicio actividad 1 9 9 6, 1 1, 1 4	48. Código 6 8 - 1 0	49. Fecha inicio actividad 2 0 - 1 8, 0 1, 0 1	50. Código 4 9 2 2	52. Número establecimientos

Objetivos

Objetivo General

Analizar los procesos actuales de contratación, capacitación y evaluación del desempeño en Coostransaguazul, con el fin de proponer mejoras orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano, la reducción de riesgos operativos y la sostenibilidad del servicio de transporte intermunicipal.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las prácticas actuales de selección y vinculación del personal operativo en Coostransaguazul, identificando sus principales aciertos y falencias frente a los requerimientos del crecimiento organizacional.

Evaluar el estado de los procesos de capacitación e inducción de los conductores, considerando aspectos clave como seguridad vial, normatividad vigente y prevención de la fatiga laboral.

Proporcionar recomendaciones de mejora que contrubuyan a la construcción de un sistema básico de evaluación del desempeño por competencias, a la estandarización de los procesos, la retención del talento y la mejora continua de la calidad del servicio.

Antecedentes

La gestión del talento humano en organizaciones de transporte intermunicipal ha sido abordada desde diferentes perspectivas académicas, evidenciando vacíos teóricos y prácticos en contextos organizacionales de mediana escala y estructura cooperativa. Investigaciones precedentes han establecido fundamentos importantes para comprender las dinámicas particulares de este sector. Rivera y Salazar (2022) desarrollaron un análisis exhaustivo sobre la gestión estratégica del talento humano en empresas de servicio, identificando que la desconexión entre procesos de selección y objetivos organizacionales genera brechas significativas en la calidad del servicio prestado. No obstante, su estudio se concentró predominantemente en organizaciones de gran envergadura, dejando sin explorar las particularidades de empresas medianas como Cootransaguazul.

Estudios complementarios han enfocado su atención en las prácticas de gestión humana en contextos organizacionales de menor escala. Cubillos et al. (2022) documentaron exhaustivamente las prácticas de talento humano en pequeñas y medianas organizaciones colombianas, revelando un patrón recurrente de informalidad en los procesos de contratación y capacitación. Sus hallazgos indican que aproximadamente el 68% de las empresas analizadas priorizaban la rapidez en la vinculación laboral sobre la idoneidad técnica del candidato, fenómeno que se manifiesta claramente en el caso de Cootransaguazul. Sin embargo, esta investigación no profundizó en las especificidades del sector transporte, donde la regulación estricta y las demandas operativas añaden capas adicionales de complejidad a la gestión del talento.

En el ámbito específico de la capacitación y desarrollo en contextos operativos exigentes, (García y Torres, 2014) investigaron las estrategias de formación en entornos organizacionales cambiantes, destacando la importancia crítica de la transferencia efectiva del aprendizaje al

puesto de trabajo. Sus hallazgos son particularmente relevantes para el análisis de Cootransaguazul, donde se observa una dependencia significativa del aprendizaje empírico sin mecanismos estructurados para evaluar el impacto formativo. Estos investigadores identificaron que solo el 35% de las organizaciones estudiadas contaban con sistemas formales para medir la efectividad de sus procesos de capacitación, situación que se replica en la cooperativa objeto de estudio.

Investigaciones más especializadas han abordado las particularidades del sector transporte. Solano et al. (2016) examinaron la gestión del talento humano mediante el enfoque por competencias en organizaciones latinoamericanas del sector transporte, encontrando que la estandarización de perfiles ocupacionales basados en competencias técnicas y transversales mejora significativamente tanto la seguridad vial como la satisfacción del usuario. Su investigación proporciona un marco de referencia esencial para el diseño del plan de capacitación que se propone para Cootransaguazul, estableciendo vínculos claros entre desarrollo de competencias y resultados operativos.

La revisión del estado del arte revela una brecha investigativa significativa, mientras existen estudios sobre gestión del talento humano en contextos generales y algunos específicos del sector transporte, escasean investigaciones que integren perspectivas estratégicas, operativas y regulatorias en el análisis de cooperativas de transporte intermunicipal de tamaño mediano.

Esta investigación busca contribuir a llenar este vacío académico al proponer un modelo integral que considere simultáneamente las dimensiones estratégicas, de aprendizaje organizacional y de cumplimiento normativo, ofreciendo así una perspectiva holística para abordar problemáticas complejas en la gestión del talento humano en este sector específico.

Otro aporte clave proviene de estudios sobre la escasez y rotación en el sector, reportes del sector, como análisis en revistas como *Perspectiva Empresarial* y repositorios universitarios, indican que en empresas de transporte intermunicipal, factores como jornadas extensas, riesgos viales y falta de incentivos generan tasas de rotación elevadas, lo que complica la transferencia de conocimiento y la continuidad en la capacitación. En este sentido, alianzas como la del Ministerio de Transporte con el SENA (2025) para profesionalizar conductores de carga y pasajeros subrayan la necesidad de programas formales que vayan más allá del aprendizaje empírico, alineándose con la normativa de la Superintendencia de Transporte en temas de seguridad vial y competencias obligatorias.

La revisión del estado del arte revela una brecha investigativa significativa, mientras existen estudios sobre gestión del talento humano en contextos generales y algunos específicos del sector transporte, escasean investigaciones que integren perspectivas estratégicas, operativas y regulatorias en el análisis de cooperativas de transporte intermunicipal de tamaño mediano. Esta investigación busca contribuir a llenar este vacío académico al proponer un modelo integral que considere simultáneamente las dimensiones estratégicas, de aprendizaje organizacional y de cumplimiento normativo, ofreciendo así una perspectiva holística para abordar problemáticas complejas en la gestión del talento humano en este sector específico.

Marco Teórico

Gestión del Talento Humano en las Organizaciones

La gestión del talento humano se ha consolidado como un eje estratégico para el logro de los objetivos organizacionales, especialmente en contextos caracterizados por el crecimiento acelerado y la alta exigencia operativa. Chiavenato (2017) señala que el talento humano constituye el principal activo de las organizaciones, dado que de su desempeño dependen la productividad, la calidad del servicio y la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, una gestión inadecuada del personal puede generar efectos negativos como alta rotación, desmotivación, errores operativos y deterioro del clima organizacional.

En organizaciones del sector transporte, la gestión del talento humano adquiere una relevancia aún mayor, debido a la responsabilidad asociada a la seguridad vial, la integridad de los usuarios y el cumplimiento de una normatividad estricta. Por ello, resulta indispensable que los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño estén claramente definidos, documentados y alineados con las necesidades reales del servicio.

Según Juez (2023), retomando la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney, el talento humano puede considerarse un recurso estratégico que constituye uno de los pilares fundamentales para comprender la gestión estratégica del talento humano en contextos organizacionales contemporáneos. Esta teoría postula que las organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenibles mediante la posesión y gestión efectiva de recursos que presentan cuatro características esenciales: valor, rareza, imperfecta imitabilidad y no sustituibilidad (VRIN). En el contexto específico de esta investigación, el talento humano se conceptualiza como un recurso estratégico intangible cuya gestión sistemática y alineada puede generar capacidades organizacionales distintivas.

Selección de Personal por Competencias

La selección de personal es un proceso clave dentro de la gestión del talento humano, ya que permite incorporar a la organización colaboradores que cuenten con las competencias necesarias para desempeñar un cargo de manera eficiente y segura. Según Alles (2015), la selección por competencias va más allá de la verificación de requisitos mínimos, pues busca identificar conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que garanticen un adecuado desempeño en el puesto de trabajo.

Según la perspectiva de recursos y capacidades, el talento humano calificado y comprometido constituye un recurso valioso que, cuando está adecuadamente gestionado, se convierte en raro, difícil de encontrar en el mercado laboral, imperfectamente imitable las competencias específicas desarrolladas internamente no pueden replicarse fácilmente por competidores y no sustituible no puede reemplazarse completamente por tecnología u otros recursos (Arrechea, 2022; Brito, 2018)

La Teoría de la Transferencia del Aprendizaje, formulada por (Baldwin y Ford, 1988, como se citó en Menchero, 2023) ofrece un marco analítico sofisticado para comprender las complejas dinámicas que determinan si, cómo y en qué medida los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en contextos formativos se aplican efectivamente en el puesto de trabajo. Esta teoría identifica tres categorías interdependientes de factores que influyen significativamente en la transferencia efectiva del aprendizaje.

Primero, las características del aprendiz incluyen variables como motivación, autoeficacia, capacidad cognitiva y actitud hacia el aprendizaje. Segundo, el diseño de la intervención formativa comprende elementos como la relevancia del contenido, la congruencia metodológica, la calidad instruccional y los principios de andamiaje cognitivo. Tercero, las condiciones del entorno laboral abarcan factores organizacionales como el apoyo del

supervisor, las oportunidades de aplicación, la cultura de aprendizaje, los sistemas de recompensa y la disponibilidad de recursos (Zapata y Tovar, 2024)

La ausencia de criterios claros y estructurados en los procesos de selección puede derivar en decisiones basadas en la urgencia operativa, la disponibilidad inmediata o las recomendaciones informales, lo que incrementa el riesgo de errores, baja calidad del servicio y rotación temprana del personal. Rivera y Salazar (2022) destacan que la falta de políticas formales de vinculación laboral afecta la cohesión organizacional y limita la estandarización de los procesos internos.

Inducción y Capacitación del Personal

La inducción es el primer acercamiento formal del trabajador a la organización y cumple la función de facilitar su adaptación al cargo, a la cultura organizacional y a los procedimientos internos. Dessler (2020) afirma que un proceso de inducción adecuado reduce la incertidumbre del trabajador, mejora su desempeño inicial y disminuye la probabilidad de errores y accidentes laborales.

Por su parte, la capacitación continua permite actualizar y fortalecer las competencias del personal frente a los cambios del entorno, la normativa vigente y las exigencias del servicio. En el sector transporte, la capacitación en seguridad vial, manejo defensivo, normatividad y prevención de la fatiga laboral es esencial para reducir riesgos operativos y garantizar la seguridad de pasajeros y conductores.

En el contexto específico del sector transporte intermunicipal, caracterizado por una rápida evolución tecnológica (sistemas de geolocalización, telemetría, plataformas digitales), cambios normativos frecuentes (actualizaciones regulatorias, nuevos estándares de seguridad) y transformaciones en las expectativas del usuario (servicio digitalizado, experiencias personalizadas), este marco teórico adquiere particular relevancia. Sustenta conceptualmente la

distinción operativa entre upskilling (proceso de profundizar o actualizar competencias ya existentes en el colaborador para mejorar su desempeño en el rol actual) y reskilling (proceso de adquirir nuevas competencias para adaptarse a cambios significativos en el puesto, la tecnología o los procesos organizacionales (Zapata y Tovar 2024).

Marco Legal

El estudio del clima organizacional, la satisfacción laboral y la gestión del talento humano en la Cooperativa de Transporte Coostransaguazul se apoya en un sólido conjunto de normas colombianas que regulan las relaciones laborales, la formación profesional, la protección del trabajador y la organización de las empresas. Este marco normativo no solo orienta las prácticas de gestión de personas, sino que justifica la necesidad de contar con procesos estructurados de desarrollo, capacitación y evaluación del desempeño que promuevan el bienestar de los colaboradores, la eficiencia operativa y la sostenibilidad de la cooperativa a largo plazo.

Desde el punto de vista constitucional, la Constitución Política de 1991 sienta las bases del Estado social de derecho y reconoce el trabajo como un valor fundamental de la sociedad colombiana. El artículo 25 lo consagra como derecho y obligación social que debe ejercerse en condiciones dignas y justas, mientras que el artículo 53 establece principios como la igualdad de oportunidades, la remuneración mínima vital, la estabilidad laboral y la protección especial a la parte más vulnerable de la relación laboral. Estos mandatos constitucionales legitiman la importancia de fomentar entornos de trabajo respetuosos y motivadores, donde el clima organizacional refuerce el compromiso y la productividad de los empleados.

En línea con estos principios, el Código Sustantivo del Trabajo (CST) constituye la norma central que regula las condiciones de empleo en Colombia. Define derechos y obligaciones tanto para empleadores como para trabajadores, y establece lineamientos para la

organización del trabajo dentro de las empresas. Su aplicación adecuada exige que las organizaciones promuevan relaciones laborales equilibradas, comunicación fluida y condiciones equitativas, elementos que inciden directamente en cómo los colaboradores perciben su entorno laboral y en sus niveles de satisfacción, aspectos centrales de este estudio.

En cuanto a la formación y el desarrollo del talento humano, la Ley 1064 de 2006 adquiere particular relevancia al promover la educación para el trabajo y el desarrollo humano como herramienta para elevar las competencias y la productividad. Esta norma respalda la implementación de programas de capacitación continua, reconociendo que la actualización de conocimientos y habilidades influye de manera decisiva en el desempeño, la motivación y la retención del personal. En el caso de Cootransaguazul, esta ley justifica la creación de procesos formativos que mejoren no solo la operación diaria, sino también la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios.

Por su parte, la Ley 1562 de 2012, que reformó el Sistema General de Riesgos Laborales, amplió el concepto tradicional de seguridad y salud ocupacional al incluir explícitamente la prevención de riesgos psicosociales. Reconoce que aspectos como el estrés, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo y la carga de trabajo afectan la salud mental y el rendimiento de los trabajadores. Así, la medición del clima organizacional se convierte en una herramienta esencial para detectar factores que puedan comprometer el bienestar integral del personal y, por ende, el funcionamiento de la cooperativa.

En desarrollo de esta ley, el Decreto 1072 de 2015 hizo obligatorio el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), obligando a las empresas a identificar, evaluar e intervenir sobre todos los riesgos laborales, incluidos los psicosociales. Este decreto integra la gestión de estos factores como parte esencial del sistema, lo que respalda la realización de diagnósticos periódicos sobre clima laboral, liderazgo y comunicación interna. La propuesta

metodológica de este proyecto se alinea plenamente con este enfoque preventivo, al buscar identificar aquellos elementos que más influyen en la motivación y el desempeño.

Complementan este marco la Resolución 2646 de 2008 y la Resolución 1356 de 2012, que detallan los procedimientos para evaluar y controlar los riesgos psicosociales. Ambas normas señalan que un clima organizacional deficiente, una mala organización del trabajo o relaciones laborales tensas pueden convertirse en fuentes de riesgo. En un sector como el transporte, caracterizado por jornadas exigentes y alta responsabilidad, estas disposiciones resultan especialmente pertinentes, pues un ambiente laboral inadecuado afecta la salud de los conductores y personal administrativo y la seguridad vial y la calidad del servicio.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, aunque no existe una ley específica que regule la evaluación del desempeño en el sector privado, diversas normas laborales y orientaciones del Ministerio del Trabajo incentivan su adopción como práctica estratégica. Estas directrices promueven el mejoramiento continuo, la capacitación y el alineamiento de objetivos individuales con los de la organización, tal como se propone en este trabajo.

En el ámbito específico del transporte, las empresas están sujetas a regulaciones del Ministerio de Transporte que exigen altos estándares de seguridad vial, eficiencia operativa y calidad del servicio. Estas normas demandan que el personal cuente con las competencias requeridas para desempeñar sus funciones de forma responsable, lo que refuerza la necesidad de una gestión efectiva del talento humano. Un clima organizacional favorable y niveles adecuados de motivación facilitan el cumplimiento de estas exigencias, al promover conductas seguras, compromiso y trabajo en equipo.

Finalmente, este proyecto se inscribe también en los lineamientos internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, que busca promover el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo. Este enfoque global

subraya la importancia de generar condiciones laborales dignas, seguras y motivadoras, reconociendo al talento humano como motor del desarrollo organizacional y social.

Metodología

Enfoque y tipo de investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo–analítico, orientado a caracterizar y examinar los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño del talento humano en la empresa Cootransaguazul. Este enfoque permitió analizar la realidad organizacional a partir de datos sistemáticos obtenidos directamente de los trabajadores, posibilitando la identificación de patrones, tendencias, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión del personal, particularmente en el área operativa de conductores.

El carácter descriptivo de la investigación se fundamentó en la intención de detallar cómo funcionan actualmente los procesos de vinculación laboral, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, sin intervenir directamente en las prácticas organizacionales. A su vez, el componente analítico permitió interpretar los resultados obtenidos, relacionándolos con los referentes teóricos y normativos abordados en el marco conceptual del estudio.

Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por 45 trabajadores de Cootransaguazul, distribuidos en dos áreas principales:

- Área administrativa: 6 trabajadores, encargados de procesos de gestión, coordinación y apoyo organizacional.

- Área operativa: 39 trabajadores, principalmente conductores, personal de logística y atención al cliente, en su mayoría vinculados bajo contratos de prestación de servicios.

Dado el carácter exploratorio y diagnóstico del estudio, se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando a participantes con conocimiento directo y experiencia en los procesos evaluados. La muestra final estuvo integrada por 19 trabajadores, correspondientes al 42,2 % de la población total, distribuidos de la siguiente manera:

- 6 trabajadores del área administrativa.
- 13 conductores del área operativa.

Esta composición permitió contrastar percepciones entre el personal directivo-administrativo y el personal operativo, generando una visión integral de la problemática estudiada.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información se emplearon dos técnicas principales:

Revisión documental

Se realizó una revisión de documentos institucionales y normativos relevantes para comprender el contexto organizacional y legal de la empresa, entre ellos:

- Registro Único Tributario (RUT) de la cooperativa.
- Documentación básica sobre estructura organizacional.
- Lineamientos generales de operación y contratación.

Esta revisión permitió contextualizar los resultados de las encuestas y contrastar la práctica organizacional con los requisitos normativos del sector transporte.

Aplicación de encuestas estructuradas

Para la recolección sistemática de información se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de encuesta diferenciados, uno dirigido al personal administrativo y otro al personal operativo (conductores), con el propósito de capturar percepciones y experiencias desde ambos niveles organizacionales. Estos instrumentos estuvieron conformados por preguntas cerradas de opción múltiple, estructuradas de manera estratégica para indagar sobre la existencia y grado de formalización de los procesos de selección y contratación, los criterios predominantes en la vinculación del personal, la claridad y alcance de los procesos de inducción, la frecuencia y pertinencia de la capacitación recibida, la percepción sobre la necesidad de fortalecer estos procesos y, especialmente, la presencia o ausencia de un protocolo de evaluación del desempeño y las experiencias previas de los trabajadores en relación con este. Las encuestas fueron aplicadas de manera directa a los participantes seleccionados, garantizando confidencialidad y anonimato en las respuestas, lo que permitió obtener información más honesta y representativa sobre la realidad organizacional de Cootransaguazul.

Diseño y aplicación del protocolo de evaluación de desempeño basado en encuestas

Dado que la empresa no contaba con un protocolo formal de evaluación del desempeño, el equipo investigador diseñó e implementó un protocolo diagnóstico de evaluación de desempeño basado en encuestas, con fines académicos y analíticos, estructurado en las siguientes fases:

Fase 1: Definición de dimensiones de evaluación

Se establecieron cuatro dimensiones interrelacionadas para evaluar de manera indirecta tanto el desempeño como la gestión del talento humano en Cootransaguazul, iniciando por la gestión del talento humano, que abarcó el análisis de los procesos de selección, contratación e inducción del personal, seguida de la dimensión de capacitación y desarrollo, centrada en la formación recibida en temas como seguridad vial, manejo defensivo y prevención de la fatiga laboral, además de una tercera dimensión orientada al desempeño laboral y la seguridad operativa, la cual examinó la percepción de los trabajadores sobre su nivel de preparación y sus competencias para el ejercicio de sus funciones, y finalmente la dimensión de evaluación del desempeño, que permitió indagar sobre la existencia de mecanismos formales de evaluación y las experiencias previas de los colaboradores en relación con este proceso.

Fase 2: Construcción de indicadores y preguntas

A partir de las dimensiones previamente definidas, se diseñaron preguntas específicas orientadas a evaluar de manera integral distintos aspectos de la gestión organizacional, iniciando por el nivel de formalización de los procesos internos relacionados con la selección, contratación e inducción del personal, seguido del grado de claridad de la información recibida por los trabajadores sobre sus funciones, normas y procedimientos, además de la frecuencia con la que la empresa desarrolla procesos de capacitación, la percepción de los colaboradores respecto a la necesidad de fortalecer y mejorar dichos procesos y, finalmente, la existencia o ausencia de evaluaciones de desempeño previas que permitieran evidenciar prácticas formales de seguimiento y retroalimentación dentro de Cootransaguazul.

Fase 3: Aplicación del protocolo mediante encuestas

El protocolo se aplicó a través de las encuestas estructuradas, las cuales funcionaron como herramienta de evaluación indirecta del desempeño y de los procesos de gestión humana.

En el caso del personal administrativo, la encuesta permitió evaluar su conocimiento y percepción sobre los procesos internos de selección y evaluación.

En el caso de los conductores, la encuesta permitió identificar su experiencia real en términos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño, evidenciando vacíos significativos en estos procesos.

Fase 4: Análisis e interpretación de resultados

Los datos obtenidos fueron sistematizados y organizados en tablas de frecuencia absoluta, relativa y porcentual, además de ser representados gráficamente mediante ilustraciones que facilitaron su interpretación, y a partir de este procesamiento se realizó un análisis integral de los resultados que permitió confirmar la inexistencia de un protocolo formal de evaluación del desempeño en la empresa, evidenciar la ausencia de evaluaciones periódicas al personal operativo, identificar debilidades estructurales en los procesos de inducción y capacitación y, al mismo tiempo, sustentar la necesidad de diseñar e implementar un sistema estructurado de evaluación del desempeño basado en competencias que contribuya a fortalecer la gestión del talento humano en Cootransaguazul.

Resultados

Encuesta Empleados Perfil Administrativo

1. ¿Existe en Cootransaguazul un proceso formal y documentado para la selección de conductores y personal operativo?

Tabla 1.
Distribución de frecuencias pregunta 1 encuesta administrativo

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
-----------	--------------------------	--------------------------	---------------------------

Existe parcialmente, pero no siempre se aplica	4	0,6667	66,67 %
No existe un proceso formal	1	0,1667	16,67 %
Sí existe, está claramente definido y se aplica siempre	1	0,1667	16,67 %
Total	6	1,0000	100 %

Ilustración 3

Encuesta Empleados Perfil Administrativo



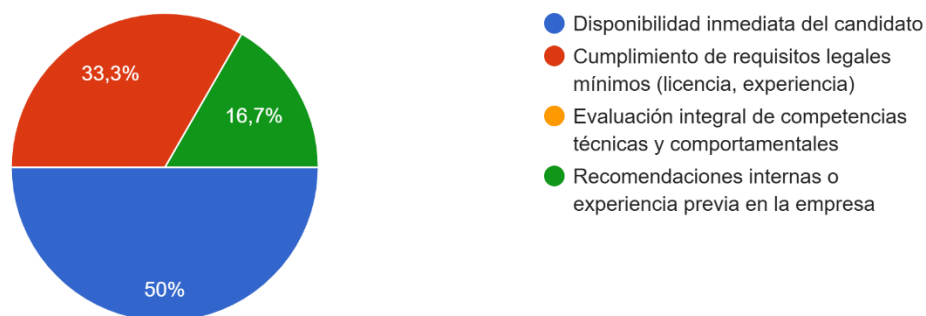
Los resultados muestran que el 66,67 % de los encuestados considera que el proceso de selección existe de manera parcial y no siempre se aplica. Asimismo, el 16,67 % manifestó que no existe un proceso formal de selección, mientras que otro 16,67 % indicó que sí existe un proceso claramente definido y aplicado de forma permanente.

- ¿Qué criterios considera que predominan actualmente en la contratación de conductores?

Tabla 2.

Distribución de frecuencias pregunta 2 encuesta administrativo

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
Disponibilidad inmediata del candidato	3	0,5000	50,00 %
Cumplimiento de requisitos legales mínimos (licencia, experiencia)	2	0,3333	33,3 %
Recomendaciones internas o experiencia previa en la empresa	1	0,1667	16,7 %
Total	6	1,0000	100 %

Ilustración 4.*Encuesta Empleados Perfil Administrativo*

Los resultados evidencian que el 50,0 % de los encuestados señala la disponibilidad inmediata del candidato como el criterio que predomina en la contratación de conductores. De igual manera, el 33,3 % indica que el cumplimiento de los requisitos legales mínimos, como la licencia y la experiencia, es considerado en el proceso. Por su parte, el 16,7 % manifiesta que las recomendaciones internas o la experiencia previa en la empresa tienen una menor participación en la contratación.

3. ¿En qué medida los procesos de selección actuales permiten verificar las competencias necesarias para el desempeño seguro del cargo?

Tabla 3

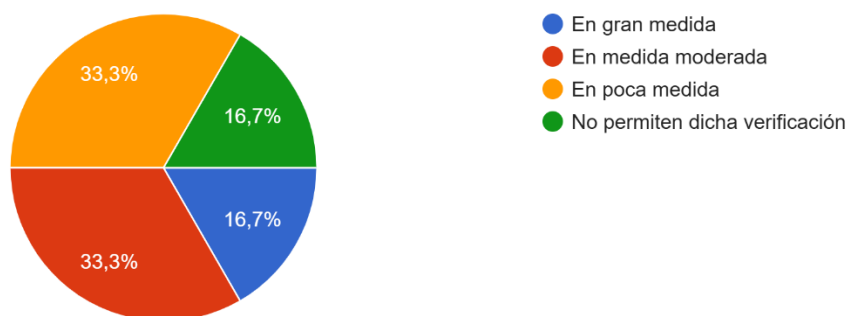
Distribución de frecuencias pregunta 3 encuesta administrativo

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
En medida moderada	2	0,3333	33,3 %
En poca medida	2	0,3333	33,3 %
No permiten dicha verificación	1	0,1667	16,7 %
En gran medida	1	0,1667	16,7 %

Total	6	1,0000	100 %
-------	---	--------	-------

Ilustración 5.

Encuesta Empleados Perfil Administrativo



Los resultados muestran que el 33,3 % de los encuestados considera que los procesos de selección permiten verificar las competencias necesarias en medida moderada, mientras que otro 33,3 % indica que esta verificación se realiza en poca medida. Asimismo, el 16,7 % manifiesta que los procesos no permiten dicha verificación y el 16,7 % restante considera que sí se realiza en gran medida.

4. Desde su perspectiva, ¿en qué medida el crecimiento acelerado de la operación ha influido en la flexibilización de los criterios de contratación?

Tabla 4

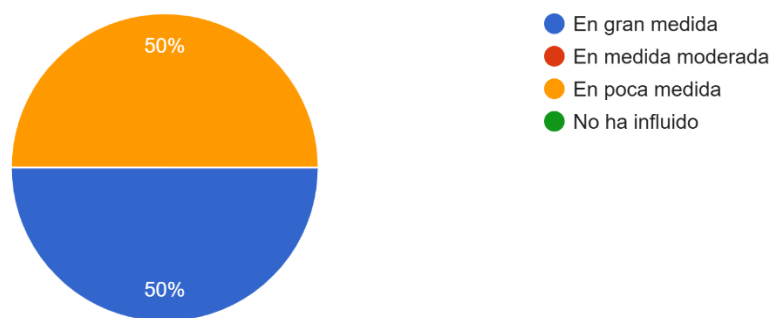
Distribución de frecuencias pregunta 4 encuesta administrativo

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
En poca medida	3	0,5000	50,00 %
En gran medida	3	0,5000	50,00 %

En medida moderada	0	0	0%
No ha influido	0	0	0%
Total	6	1,0000	100 %

Ilustración 6.

Encuesta Empleados Perfil Administrativo

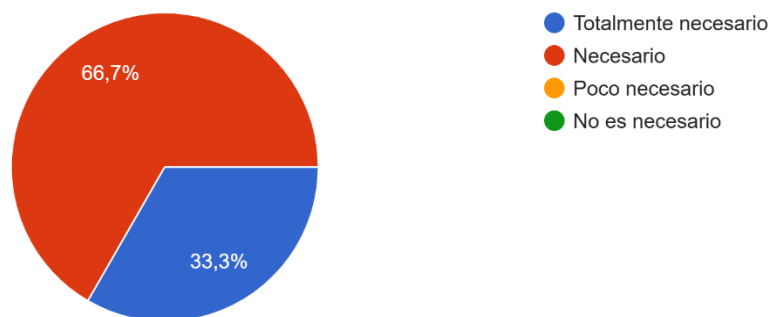


Los datos obtenidos indican que el 50,0 % de los encuestados considera que el crecimiento acelerado de la operación ha influido en poca medida en la flexibilización de los criterios de contratación, mientras que el 50,0 % restante señala que dicha influencia ha sido en gran medida. No se registraron respuestas en las opciones en medida moderada ni no ha influido.

5. ¿Considera necesario fortalecer o rediseñar los procesos de selección y vinculación del personal operativo en la cooperativa?

Tabla 5.*Distribución de frecuencias pregunta 3 encuesta administrativo*

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
Necesario	4	0,6667	66,7 %
Totalmente necesario	2	0,3333	33,3 %
Poco necesario	0	0	0%
No es necesario	0	0	0%
Total	6	1,0000	100 %

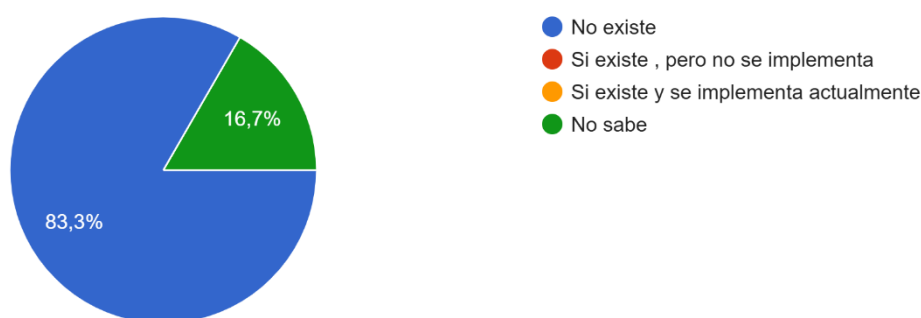
Ilustración 7.*Encuesta Empleados Perfil Administrativo*

Los resultados muestran que el 66,7 % de los encuestados considera necesario fortalecer o rediseñar los procesos de selección y vinculación del personal operativo en la cooperativa, mientras que el 33,3 % señala que esta acción es totalmente necesaria. No se registraron respuestas en las categorías poco necesario ni no es necesario.

6. ¿ Existe en cootransguazul un protocolo de evaluación de desempeño para sus empleados?

Tabla 6*Distribución de frecuencias pregunta 6 encuesta administrativo*

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
No existe	5	0,8333	83,3 %
No sabe	1	0,1667	16,7 %
Sí existe	0	0	0 %
Total	6	1,0000	100 %

Ilustración 8*Encuesta Empleados Perfil Administrativo*

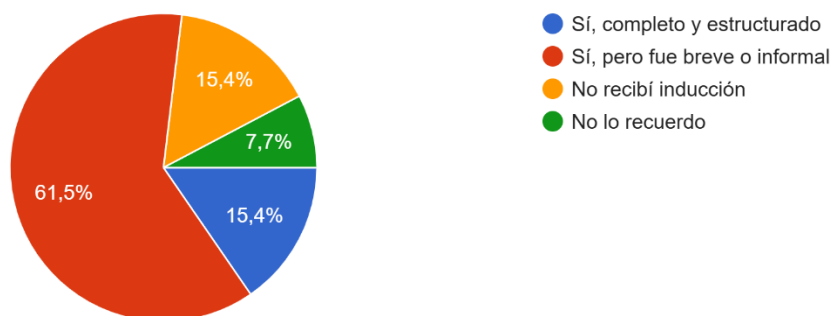
Los resultados evidencian que el 83,3 % de los encuestados manifestó que en Cootransguazul no existe un protocolo de evaluación de desempeño para los empleados. Por su parte, el 16,7 % indicó no tener conocimiento sobre la existencia de dicho protocolo dentro de la cooperativa. No se presentaron respuestas que afirmaran la existencia de un proceso formal de evaluación del desempeño.

1. Al momento de su vinculación, Recibió un proceso de inducción formal antes de iniciar sus labores como conductor?

Tabla 7.*Distribución de frecuencias pregunta 1 encuesta conductores*

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
Sí, pero fue breve o informal	8	0,6154	61,5 %
Sí, completo y estructurado	2	0,1538	15,4%
No recibí inducción	2	0,1538	15,4 %
No lo recuerdo	1	0,0769	7,7 %
Total	13	1,0000	100 %

Ilustración 9.

Encuesta Empleados Perfil Conductor

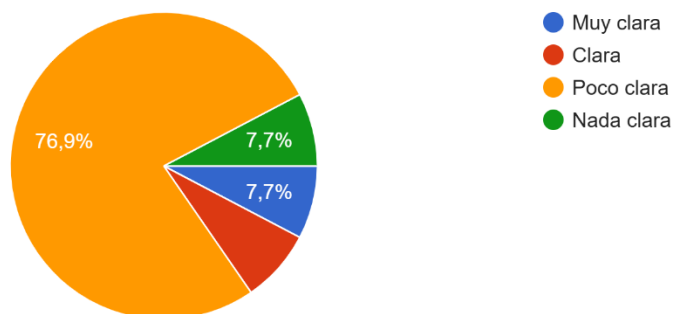
Los resultados muestran que la mayoría de los conductores encuestados manifestó haber recibido una inducción breve o informal al momento de su vinculación, representando el 61,5 % de las respuestas. Un 15,4 % indicó haber recibido una inducción completa y estructurada, mientras que el mismo porcentaje señaló no haber recibido inducción alguna. Finalmente, un 7,7 % afirmó no recordar si recibió este proceso.

- ¿Que tan clara fue la información recibida sobre las rutas, normas internas y procedimientos de seguridad?

Tabla 8*Distribución de frecuencias pregunta 2 encuesta conductores*

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
Poco clara	10	0,7692	76,9 %
Muy clara	1	0,0769	7,7 %
Clara	1	0,0769	7,7 %
Nada clara	1	0,0769	7,7 %
Total	13	1,0000	100 %

Ilustración 10.

Encuesta Empleados Perfil conductor

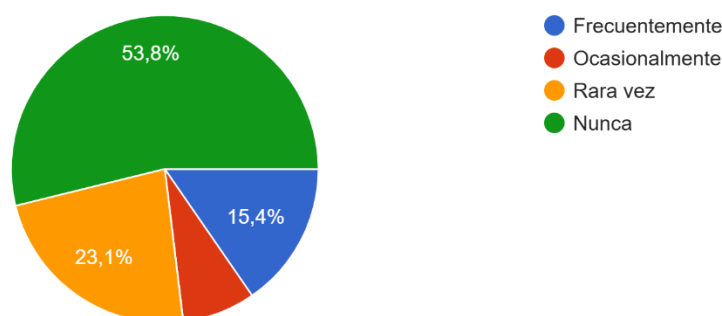
En relación con la claridad de la información recibida, el 76,9 % de los encuestados consideró que esta fue poco clara. Las opciones “muy clara”, “clara” y “nada clara” obtuvieron cada una un 7,7 % de las respuestas.

3. ¿Ha recibido capacitación periodica por parte de la empresa en temas de seguridad vial y manejo defensivo?

Tabla 9*Distribución de frecuencias pregunta 3 encuesta conductores*

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
Nunca	7	0,5385	53,8 %
Frecuentemente	2	0,1538	15,4 %
Rara vez	3	0,2308	23,1 %
Ocasionalmente	1	0,0769	7,7 %
Total	13	1,0000	100 %

Ilustración 11.

Encuesta Empleados Perfil Conductor

Los datos indican que más de la mitad de los participantes, correspondiente al 53,8 %, afirmó no haber recibido nunca capacitaciones periódicas en seguridad vial y manejo defensivo. Un 23,1 % señaló haberlas recibido rara vez, mientras que un 15,4 % indicó recibirlas frecuentemente y un 7,7 % de manera ocasional.

4. ¿Ha recibido orientación o capacitación relacionada con la prevención de la fatiga laboral y el manejo del estrés durante las jornadas de conducción?

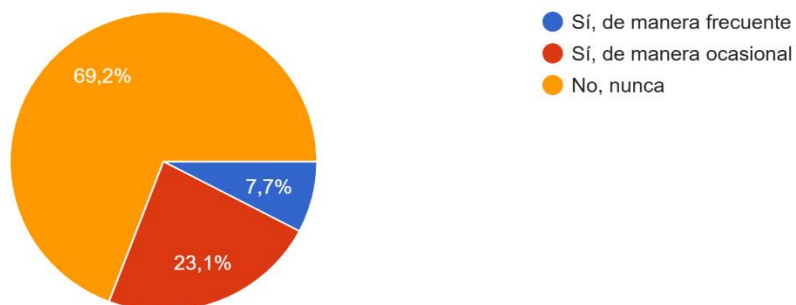
Tabla 10

Distribución de frecuencias pregunta 4 encuesta conductores

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
No, nunca	9	0,6923	69,2 %
Sí, de manera ocasional	3	0,2308	23,1 %
Sí, de manera frecuente	1	0,0769	7,7 %
Total	13	1,0000	100 %

Ilustración 12.

Encuesta Empleados Perfil conductor



Los resultados evidencian que el 69,2 % de los conductores manifestó no haber recibido nunca orientación o capacitación relacionada con la prevención de la fatiga laboral y el manejo del estrés. Un 23,1 % indicó haberla recibido de manera ocasional y solo un 7,7 % señaló recibirla de forma frecuente.

5. Desde su experiencia, ¿considera necesario fortalecer los procesos de capacitación e inducción para mejorar la seguridad y el desempeño laboral?

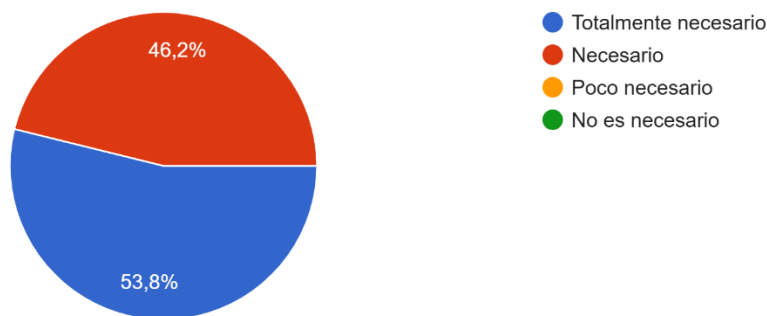
Tabla 11

Distribución de frecuencias pregunta 5 encuesta conductores

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
Totalmente necesario	7	0,5385	53,85 %
Necesario	6	0,4615	46,15 %
Poco necesario	0	0	0%
No es necesario	0	0	0%
Total	13	1,0000	100 %

Ilustración 13.

Encuesta Empleados Perfil conductor



Los datos arrojados indican que el 53,85 % de los encuestados considera que el proceso evaluado es totalmente necesario, mientras que el 46,15 % lo califica como necesario. No se registraron respuestas en las opciones poco necesario ni no es necesario, lo que evidencia que la totalidad de los participantes reconoce la importancia de este proceso.

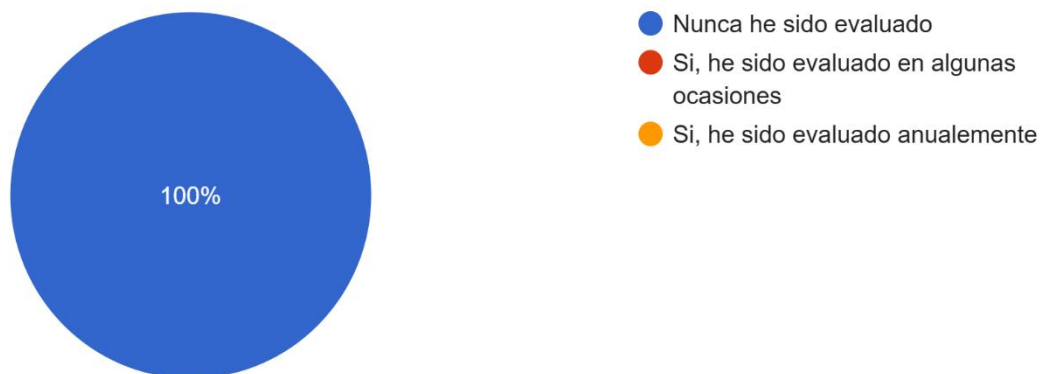
6. Ha sido usted evaluado en su desempeño anual como empleado de cootransguazul?

Tabla 12

Distribución de frecuencias pregunta 6 encuesta conductores

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (%)
Nunca he sido evaluado	13	1,0000	100 %
Si, he sido evaluado en algunas ocasiones	0	0	0
Si, he sido evaluado anualmente	0	0	0
Total	13	1,0000	100 %

Ilustración 14 Encuesta Empleados Perfil conductor



Los resultados obtenidos evidencian que el 100 % de los encuestados manifestó que nunca ha sido evaluado en su desempeño como empleado. No se registraron respuestas en las opciones sí, he sido evaluado en algunas ocasiones ni sí, he sido evaluado anualmente, las cuales no presentaron participación.

Conclusiones

El análisis del proceso de selección, contratación y capacitación en Cootransaguazul permitió identificar que, si bien la organización cumple con los requisitos normativos básicos del sector transporte, presenta limitaciones significativas en la estandarización y sistematización de sus prácticas de gestión del talento humano. La dependencia de contrataciones reactivas, la ausencia de perfiles de competencia formalizados y la capacitación basada principalmente en aprendizaje empírico han generado brechas críticas en el desarrollo del personal, impactando tanto la seguridad operativa como la calidad del servicio. No obstante, el diagnóstico realizado proporciona una base sólida para la transformación hacia un modelo estratégico que reconozca al talento humano como recurso fundamental para la sostenibilidad y competitividad organizacional.

La implementación del modelo de capacitación propuesto, fundamentado en marcos teóricos como la Teoría de Recursos y Capacidades y el Modelo de Aprendizaje Organizacional, representa una oportunidad estratégica para cerrar las brechas identificadas y construir capacidades organizacionales distintivas. La integración de componentes de upskilling y reskilling, junto con sistemas de evaluación basados en competencias, permitiría a Cootransaguazul transformar su capital humano en ventaja competitiva sostenible, asegurando el cumplimiento normativo y la excelencia operativa y la satisfacción del usuario en el largo plazo.

Conocemos que la metodología de análisis de datos permite a Cootraguazul obtener resultados significativos para la toma de decisiones y mejora continua en los procesos conectados con el área de recursos humanos, ya que con esto evaluamos las necesidades de comunicación de los colaboradores, elegimos el instrumento adecuado, ya que estos nos permitirá darle mas valor y un mayor desempeño en la entidad.

Recomendaciones

Se recomienda a Cootransaguazul implementar un sistema integral de gestión del talento que estandarice y formalice los procesos de selección, contratación y capacitación, partiendo del diseño de perfiles de competencia técnica y transversal específicos para cada rol operativo, especialmente para conductores. Estos perfiles deben incluir requisitos normativos obligatorios según la regulación colombiana (como licencia de conducción categoría C2 o C3 vigente, certificados de aptitud física y psicosomática, y experiencia mínima probada), junto con competencias transversales como manejo defensivo, atención al usuario, resolución de conflictos y conciencia de seguridad vial.

Es fundamental establecer un programa de capacitación continua estructurado que combine formación presencial, entrenamiento en el puesto y acompañamiento sistemático por conductores tutores, integrando módulos obligatorios de seguridad vial, normativa actualizada y atención al usuario, con mecanismos de evaluación que midan la transferencia real del aprendizaje al desempeño y su impacto en indicadores clave como la reducción de incidentes, la puntualidad y la satisfacción del cliente. Esto alinearía la selección con los estándares del Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Transporte, evitando vinculaciones apresuradas que prioricen solo la rapidez sobre la idoneidad.

Adicionalmente, se sugiere crear un sistema de desarrollo profesional con rutas claras de upskilling y reskilling que incentive la retención del talento y fortalezca la cultura organizacional basada en el servicio y la seguridad.

La implementación gradual de estas recomendaciones, con un piloto en un grupo reducido de conductores y seguimiento trimestral de indicadores, permitiría medir impactos reales y ajustar el sistema según necesidades específicas de Cootransaguazul. De esta forma, la

cooperativa no solo cumpliría con exigencias regulatorias, sino que elevaría su competitividad, seguridad operativa y calidad del servicio en el transporte intermunicipal.

Adicionalmente se recomienda que Cootransaguazul implemente un protocolo de evaluación del desempeño, con el fin de medir el rendimiento de los trabajadores, identificar oportunidades de mejora y apoyar la toma de decisiones relacionadas con la capacitación y el desempeño laboral.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Granica.
- Arrechea, J. A. M. (2022). *Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica*. UNIMINUTO.
<https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download>
- Brito Laredo, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración (RICEA)*, 7(13), 114–132.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Congreso de Colombia. (27 de julio de 2006). *Ley 1064 de 2006, por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano*. Diario Oficial No. 46.340.
- Congreso de Colombia. (11 de julio de 2012). *Ley 1562 de 2012, por la cual se modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Diario Oficial No. 48.491.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1064 de 2006. Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley 115 de 1994*.
- Constitución Política de Colombia. (1991).
<https://www.constitucioncolombia.com/>
- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: Una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo*

Educativo, 14(27).

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>

Cubillos Calderón, C. H., Cáceres Mayorga, J. X., & Montealegre González, J. V. (2022).

Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones. Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.^a ed.). Pearson Educación.

Barrios Montero, A. A., Brito Bolívar, M. I., & García Beleño, A. C. (2020). *Modelos de gestión del talento humano en las cooperativas de transporte de Santa Marta*.

<https://hdl.handle.net/20.500.12494/18474>

Solano, G. V., Rodríguez, L. M., Cerpa, W. F., & Trujillo, R. S. (2016). Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de Gestión. *Ad-Gnosis*, 5(5).

<https://doi.org/10.21803/adgnosis.v5i5.200>

García Solarte, M., & Torres Oviedo, C. F. (2014). Procesos de transferencia en programas de capacitación: Una revisión necesaria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional (RIPO)*, 33(1), 31-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654514>

Juez Pérez, A. (2023). *La Inteligencia Artificial en la Investigación de Mercados. El caso de la aplicación Wine Quality*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/62972>

ManpowerGroup. (2025). *Escasez de talento 2025: Informe Colombia*. ManpowerGroup.

Ministerio de Salud y Protección Social. (17 de julio de 2008). *Resolución 2646 de 2008, por la cual se establecen disposiciones para la identificación, evaluación y prevención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo*.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). *Resolución 1356 de 2012, por la cual se adopta la Bateria de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial.*

Ministerio de Transporte & Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2025). *Plan Estratégico de Talento Humano 2025 y alianza para la profesionalización de conductores del transporte de carga y pasajeros.* Ministerio de Transporte.

<https://mintransporte.gov.co/loader.php?idFile=64874>

Menchero, M. A. (2023). La transferencia del aprendizaje en el contexto de la Administración Pública: Una revisión sistemática de la literatura empírica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (86), 257-290. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n86.a8>

Organización Internacional del Trabajo. (s. f.). *Trabajo decente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

<https://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/lang--es/index.htm>

Presidencia de la República de Colombia. (26 de mayo de 2015). *Decreto 1072 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.* Diario Oficial No. 49.523.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Trabajo decente y crecimiento económico.*

<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/trabajo-decente-ycrecimientoeconomico>

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). *Manual para la gestión estratégica del talento humano: Estudio de caso.* CEIPA.

<https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>

Rivera, J., & Salazar, L. (2022). Gestión del talento humano y su impacto en la calidad del servicio en las organizaciones. *Revista Latinoamericana de Administración*, 14(2), 45–60.

Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula Virtual*, 5(12).

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202051

Anexo 1

Encuesta de la empresa de transporte cootransaguazul dirigida al personal administrativo y conductores.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSetDz0Zw__hhYBDwoL2kxmDR0iq05Om2JpAB-XBJS9H2jKKNA/viewform?usp=publish-editor

ENCUESTA EMPRESA DE TRANSPORTE COOTRANSAGUAZUL

B I U ↻ ↵

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre las prácticas actuales de selección y vinculación del personal operativo en Cootransaguazul.

Perfil del empleado

Administrativo

Conductor

ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO COOTRANSAGUAZUL

La presente encuesta tiene como finalidad Recopilar información sobre las prácticas actuales de selección y vinculación del personal operativo en Cootransaguazul.

¿Existe en Cootransaguazul un proceso formal y documentado para la selección de conductores y personal operativo?

Sí existe, está claramente definido y se aplica de manera constante

Existe parcialmente, pero no siempre se aplica

No existe un proceso formal

Desconozco si existe

¿Qué criterios considera que predominan actualmente en la contratación de conductores?

Disponibilidad inmediata del candidato

Cumplimiento de requisitos legales mínimos (licencia, experiencia)

Evaluación integral de competencias técnicas y comportamentales

Recomendaciones internas o experiencia previa en la empresa

¿En qué medida los procesos de selección actuales permiten verificar las competencias necesarias para el desempeño seguro del cargo?

- En gran medida
- En medida moderada
- En poca medida
- No permiten dicha verificación

Desde su perspectiva, ¿en qué medida el crecimiento acelerado de la operación ha influido en la flexibilización de los criterios de contratación?

- En gran medida
- En medida moderada
- En poca medida
- No ha influido

¿Considera necesario fortalecer o rediseñar los procesos de selección y vinculación del personal operativo en la cooperativa?

- Totalmente necesario
- Necesario
- Poco necesario
- No es necesario

...

Existe en cootransguazul un protocolo de evaluación de desempeño para sus empleados?

- No existe
- Si existe , pero no se implementa
- Si existe y se implementa actualmente
- No sabe

ENCUESTA A CONDUCTORES DE LA EMPRESA COOTRANSAGUAZUL

Evaluar los procesos de inducción y capacitación recibidos por los conductores de Cootransaguazul, en relación con la seguridad vial, la normatividad y la prevención de la fatiga laboral.

Al momento de su vinculación, ¿recibió un proceso de inducción formal antes de iniciar sus labores como conductor?

- Sí, completo y estructurado
- Sí, pero fue breve o informal
- No recibí inducción
- No lo recuerdo

¿Qué tan clara fue la información recibida sobre las rutas, normas internas y procedimientos de seguridad?

- Muy clara
- Clara
- Poco clara
- Nada clara

¿Ha recibido capacitación periódica por parte de la empresa en temas de seguridad vial y manejo defensivo?

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

¿Ha recibido orientación o capacitación relacionada con la prevención de la fatiga laboral y el manejo del estrés durante las jornadas de conducción?

- Sí, de manera frecuente
- Sí, de manera ocasional
- No, nunca

Desde su experiencia, ¿considera necesario fortalecer los procesos de capacitación e inducción para mejorar la seguridad y el desempeño laboral?

- Totalmente necesario
- Necesario
- Poco necesario
- No es necesario

...

Existe en cootransaguazul un protocolo de evaluación de desempeño para sus empleados?

- No existe
- Si existe, pero no se implementa
- Si existe y se implementa actualmente
- No sabe

Anexo 2

Certificado de tamaño y composición de la empresa Cootransguazul

Aguazul Casanare

Asunto: Certificación de tamaño y composición de la empresa

Por medio de la presente, yo, Olver Orlando Tibaduiza Rincón, identificado con cédula de ciudadanía No. 74.372.791, en mi calidad de socio representante de la empresa, certifico que la organización se clasifica como empresa de tamaño mediano, de acuerdo con su estructura operativa, volumen de personal y nivel de actividad económica.

Así mismo, hago constar que actualmente la empresa cuenta con cuarenta y cinco (45) empleados, quienes desempeñan funciones en diferentes áreas administrativas y operativas. Es importante precisar que la mayoría del personal se encuentra vinculado bajo la modalidad de prestación de servicios, en cumplimiento de las disposiciones contractuales vigentes y de acuerdo con las necesidades funcionales de la organización.

La presente certificación se expide a solicitud de la parte interesada para los fines que estime pertinentes.

Atentamente,

Olver Orlando Tibaduiza Rincón

C.C. 74.372.791

Representante Legal

