



TERMINAL METROPOLITANA
de Transportes de Barranquilla S.A.
VOY SEGURO, USO LA TERMINAL



ALCALDÍA DE BARRANQUILLA
Distrito Especial, Industrial y Portuario

PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

TERMINAL METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE BARRANQUILLA S.A.

2019





PRESENTACIÓN

La planeación estratégica es un proceso que busca fijar el curso que ha de seguirse en el desarrollo de los planes, programas y proyectos de la Terminal Metropolitana de Transportes de Barranquilla S.A., en el mediano y largo plazo.

En este trabajo de planeación se establece la estrategia a seguir, la secuencia de acciones a realizar y el tiempo y recursos necesarios para su ejecución. Aunque es importante conocer hacia dónde enfocará la organización sus esfuerzos, es aún más importante determinar si está logrando sus objetivos propuestos, por lo cual, esta metodología permite definir un sistema de monitoreo basado en indicadores, que van a determinar si las estrategias trazadas en el proceso de Gestión del Talento Humano están contribuyendo al logro de las metas y objetivos de la organización.

Este Plan Estratégico de Talento Humano está orientado al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia enfocada en la consecución de resultados. Incluye, entre otros, el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar Social, Plan de Estímulos e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y la Evaluación de Desempeño y Acuerdos de Gestión.

Los procedimientos, programas y prácticas de la Gestión del Talento Humano se deben adelantar de manera articulada con los demás procesos de gestión de la TTBAQ, de tal forma que haya coherencia en las actividades que se desarrollan dentro del proceso, en las estrategias de la entidad y en el Plan Estratégico Institucional de la Terminal Metropolitana de Transporte.

La gestión del talento humano parte del proceso de planeación de recursos humanos, a través del cual se identifican y cubren las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal, se organiza y sistematiza la información, y se definen las acciones a realizar para el desarrollo de del ciclo del servidor público.



2. OBJETIVOS

De conformidad con el Plan Estratégico de la Terminal Metropolitana de Transportes de Barranquilla S.A. el objetivo esencial de la gestión de talento humano es: *“Gestionar adecuadamente el talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro)” expresado en el Plan Estratégico Institucional”.*

3. ESTRATEGIAS

Las estrategias de la gestión de talento humano están articuladas con el Plan Estratégico Institucional de la Terminal Metropolitana de Transportes de Barranquilla S.A., de tal suerte que se articulan con el tercer Objetivo estratégico así:

- Diagnosticar la Gestión Estratégica del Talento Humano GETH para identificar las fortalezas y aspectos a mejorar del proceso.
- Alinear la gestión estratégica del talento humano GETH con los objetivos fundamentales de la entidad.
- **Caracterizar a los servidores y trabajadores de la entidad** y a los empleos de la planta da cargos.
- Asegurar la **trazabilidad de las historias laborales** con el fin de contar con información oportuna en el proceso de talento humano y gestionar de manera eficiente los requerimientos del proceso.
- Fortalecer las competencias de los servidores a través del **entrenamiento y capacitación**, con el fin de realizar de manera eficiente el quehacer institucional.
- Implementar acciones que fortalezcan el cumplimiento del **principio del mérito**, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación.
- Definir acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten





al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público *con su trabajo y con la entidad.*

- Evaluar y comprender las razones de la deserción del empleo público para que la entidad encuentre mecanismos para evitar el retiro de personal calificado.
- Garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor o trabajador que se retira **permanezca en la entidad y no se pierda con su salida.**
- Establecer actividades de bienestar mediante espacios que conlleven a un mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y trabajadores de la entidad.
- Aplicar la política de seguridad y salud en el trabajo.
- Garantizar el **pago oportuno de los salarios, prestaciones y aportes al sistema de seguridad social** en salud, ARL y pensión de los servidores de la entidad.
- Formular **planes o actividades de estímulos para los servidores** de la entidad, para promover su compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la entidad y con el estado.

4. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

La gestión estratégica del talento humano tiene una importancia fundamental **para el mejoramiento continuo de la Terminal Metropolitana de Transportes de Barranquilla S.A., la satisfacción de sus empleados, la productividad, el bienestar y satisfacción de los usuarios**, empresas transportadoras y demás partes interesadas.

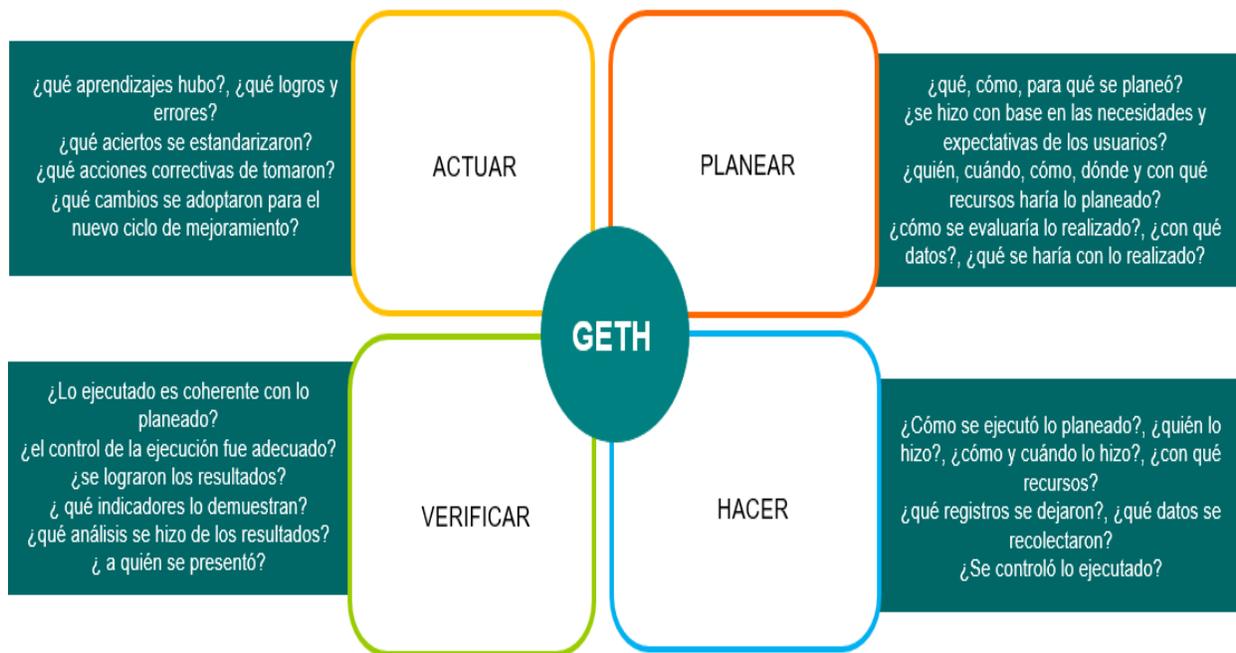
El proceso de Gestión de Talento Humano soporta en sus hombros la responsabilidad de liderar los procesos que permitirán la creación de **valor público** a través de las acciones que produzcan un adecuado dimensionamiento de las personas y la mejora en sus comportamientos. Para apuntar a ese objetivo es necesario que cuenten con la orientación y con las herramientas para emprender



las acciones pertinentes, de allí la importancia de la Gestión Estratégica del Talento Humano GETH.

4.1. CICLO PHVA de la Gestión del Talento Humano

El jefe de talento humano debe asumir su rol y entenderlo, como el de un actor clave en el direccionamiento estratégico. En ese orden de ideas, debe conceptualizar sus actividades bajo un enfoque basado en procesos, en el que continuamente se estén realizando actividades de transformación en el marco del ciclo PHVA.



Bajo esta concepción, el jefe de talento humano debe entender que su labor es un ciclo constante que requiere una adecuada planeación que implique un análisis juicioso de todas las actividades, responsabilidades y circunstancias asociadas al talento humano, articulada con el direccionamiento estratégico de la entidad.

Las actividades programadas deben ejecutarse de acuerdo con lo planeado, además, deben haber sido previstas en la planeación y tener un propósito definido que contribuya al logro de los objetivos de la TTBAQ. Las personas que participen



en cada actividad planeada deben ser seleccionadas de acuerdo con los objetivos del área y todas las actividades deben ser registradas y evaluadas.

Todo lo ejecutado debe ser coherente con lo planeado, por lo que deben revisarse las evaluaciones de las actividades para asegurar el logro de los resultados propuestos. Deben establecerse mecanismos para verificar en qué medida se lograron los objetivos y hacer seguimiento periódico y permanente.

Acciones de mejora: Finalmente, cada vez que por alguna razón no se haya ejecutado lo planeado de la forma prevista, o los objetivos no se hayan cumplido en su totalidad, es necesario implementar acciones para corregir o para prevenir que esas situaciones se presenten de nuevo.

Debe haber disposición permanente para la mejora continua y para gestionar los riesgos a lo largo de todo el proceso. Se reitera que el ciclo es permanente y requiere revisiones constantes para identificar posibles mejoras y mantener la efectividad de sus resultados.

4.2. Planeación en la Gestión del Talento Humano

El jefe de talento humano cumple una labor estratégica dentro de la TTBAQ, pues es el encargado de planificar la gestión del elemento más importante de la organización. Dentro de las acciones de planeación en la gestión del talento humano el jefe de talento humano deberá:

- Conocer y considerar el propósito, las funciones y el tipo de entidad; conocer su entorno y vincular la planeación estratégica en los diseños de planeación del área.
- Conocer y tener presente toda la normatividad aplicable al proceso de talento humano.
- Considerar los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad emitidos por Función Pública, CNSC, ESAP, Presidencia de la República, entre otras.
- Conocer el acto administrativo de creación de la Terminal Metropolitana de Transportes de Barranquilla S.A. y sus modificaciones, además de los actos administrativos de creación o modificación de planta de personal vigente.



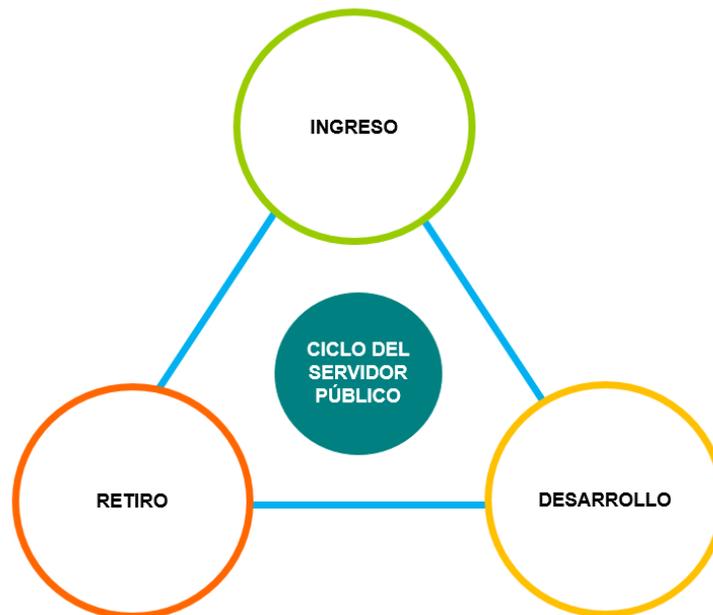


- Gestionar la información relacionada con el talento humano en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público SIGEP.
- Contar con la caracterización actualizada de las áreas de talento humano (pre pensión, cabeza de familia, en situación de discapacidad, fuero sindical, naturaleza étnica).
- Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, articulado con la nómina o de manera independiente, diferenciando, entre otros:
 - Planta global y planta estructural
 - Tipos de vinculación
 - Antigüedad en el Estado
 - Nivel, código, grado
 - Nivel académico
 - Calificaciones de desempeño
 - Cargos en vacancia definitiva por niveles
 - Cargos en vacancia temporal por niveles
 - Género
- **Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple:**
 - Plan institucional de capacitación
 - Plan de Bienestar Social
 - Plan de estímulos e incentivos
 - Seguridad y salud en el trabajo
 - Monitoreo y seguimiento del SIGEP
 - Evaluación de desempeño
 - Plan de Inducción y reinducción
 - Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional
- Contar con un manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes.



5. CICLO DE VIDA DEL SERVIDOR PÚBLICO.

El ciclo de vida del servidor público se encuentra integrado por tres momentos o componentes esenciales en el desarrollo del servidor público: **i) el ingreso**, que comprende el principio de mérito y los procesos de vinculación e inducción; **ii) el desarrollo o permanencia** a través del cual se ejecutan todas aquellas acciones que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad, como capacitación, bienestar, estímulos e incentivos y evaluación de desempeño; y **iii) retiro**, que busca analizar las razones de deserción y desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano.



A lo largo del ciclo de vida del servidor público en la TTBAQ se pueden identificar las siguientes actividades, en cada uno de sus subcomponentes: el ingreso, el desarrollo y el retiro:

5.1. Ingreso:

- Gestionar los tiempos de cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo.
- Proveer las vacantes en forma definitiva oportunamente.



- Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor.
- Asegurarse que los servidores públicos presenten la Declaración de Bienes entre el 1° de junio y el 31 de julio de cada vigencia.
- Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción.
- Realizar inducción a todo empleado que se vincule a la entidad.

5.2. Desarrollo:

- Realizar reinducción a todos los servidores cada dos años.
- Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), pre pensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia, personal afrodescendiente, indígena y LGBTI.
- Contar con información confiable sobre los servidores que, dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.
- Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizadas, así también, contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares.
- Adoptar mediante acto administrativo el sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión
- Facilitar los *acuerdos de gestión* implementando la normatividad vigente y llevando a cabo las capacitaciones correspondientes



- Efectuar las labores de **evaluación de desempeño** de conformidad con la normatividad vigente y llevar los registros correspondientes en sus respectivas fases.
- Establecer y hacer seguimiento a los **planes de mejoramiento individuales**.
- Establecer mecanismos específicos y especiales de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano.
- Elaborar el plan institucional de capacitación teniendo en cuenta los siguientes elementos:
 - Diagnóstico de necesidades de la entidad
 - Solicitudes y de la Alta Dirección
 - Orientaciones de la alta dirección
 - Oferta del sector Función Pública
- * Desglosarlo en las fases de sensibilización, formulación de los proyectos de aprendizaje, consolidación del diagnóstico de necesidades de la entidad, programación, ejecución y evaluación de la eficacia.
- * Incluir, a criterio del responsable, los siguientes temas: gestión del talento humano, planificación, buen gobierno, contratación pública, cultura organizacional, derechos humanos, gestión administrativa, gestión de las tecnologías de la información, gestión documental, gestión financiera, gobierno digital, innovación, participación ciudadana, servicio al ciudadano, sostenibilidad ambiental, transparencia y derecho de acceso a la información, simplificación de procesos, eficiencia administrativa.
- Promover programas de bilingüismo en la entidad.
- Elaborar el plan de bienestar e incentivos teniendo en cuenta los siguientes elementos:
 - Equipos de trabajo (pecuniarios y no pecuniarios)
 - Criterios del área de Talento Humano
 - Decisiones de la Alta Dirección



- Diagnóstico de necesidades con base en un instrumento de recolección de información aplicado a los empleados de la entidad
 - * Incluir, entre otros, los siguientes temas: deportivos, recreativos y vacacionales, artísticos y culturales, promoción y prevención de la salud, educación en artes y artesanías, promoción de programas de vivienda, clima laboral, cambio organizacional, adaptación laboral, preparación a los pensionados para el retiro del servicio, cultura organizacional, programas de incentivos, trabajo en equipo, educación formal (primaria, secundaria, media y superior).
- Ejecución completa del plan estratégico de talento humano.
- Promover el teletrabajo en la entidad.
- Celebrar el Día Nacional del Servidor Público: programar actividades de capacitación y jornadas de reflexión institucional dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia, la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público y el buen gobierno.
- Asegurar que se entregue la dotación de vestido y calzado.
- Realizar las elecciones de los representantes de los empleados ante la comisión de personal y conformar la comisión
- Realizar mediciones de clima laboral (al menos cada dos años), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir:
 - El conocimiento de la orientación organizacional
 - El estilo de dirección
 - La comunicación e integración
 - El trabajo en equipo
 - La capacidad profesional
 - El ambiente físico
- Negociar las condiciones de trabajo con sindicatos y asociaciones legalmente constituidas en el marco de la normatividad vigente.



- Establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades en el Estado, que lleve a un cambio cultural.
- Promover la participación de los empleados de la TTBAQ en la evaluación de la gestión (estratégica y operativa) para la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras.
- Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, darlos a conocer con el objetivo de que sean interiorizados por parte de los todos los empleados y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones.
- Hacer seguimiento a la proporción de contratistas con relación a los empleados de planta y formular recomendaciones a la alta dirección.
- Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal, conocimiento del entorno, entre otros.
- Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los directivos, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión.
- Desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos directivos.

5.3. Retiro:

- Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.
- Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los empleados se retiran de la entidad.
- Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano



- Contar con **programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento** por el servicio prestado a los empleados que se desvinculan.
- Brindar **apoyo sociolaboral y emocional** a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un plan de desvinculación asistida.
- Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los empleados que se retiran de la entidad a los que continúan vinculados.

6. FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GETH.

La gestión estratégica del talento humano GETH exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y el propósito fundamental de la Terminal Metropolitana de Transportes de Barranquilla S.A. Para lograr una GETH se hace necesario involucrar al talento humano en la Planeación de la entidad, de manera que la jefatura de Talento Humano juegue un rol estratégico en el desempeño de la organización, para esto se requieren el apoyo y compromiso de la alta dirección.

Con este propósito, la entidad debe desarrollar las cinco fases que se describen a continuación y que permitirán implementar una gestión estratégica del talento humano eficaz y efectiva:

6.1. Disponer de la información

Contar con la información oportuna y actualizada para tener insumos confiables que generen un impacto en la productividad de los empleados y, por ende, en el bienestar de los usuarios y grupos de valor. Es fundamental disponer de la mayor cantidad de información posible de la entidad y de su talento humano, así:

- Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros.
- Régimen laboral.
- Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, grupo étnico, discapacidades.



- Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, manuales de funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros.

6.2. Diagnosticar la Gestión Estratégica de Talento Humano

Un paso fundamental para fortalecer el liderazgo y el talento humano es levantar un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión estratégica del talento humano en la entidad. Para ello se utiliza una de la matriz de la GETH [disponible aquí](#), incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, que contiene un inventario de los requisitos que el jefe de talento humano debe cumplir en desarrollo de sus funciones

Con base en las variables allí contenidas, la entidad puede identificar las fortalezas y los aspectos por mejorar en la GETH. Cuando se diligencia esa matriz, se obtiene una calificación para ubicarla en alguno de los **tres niveles de madurez** de la GETH:

- **Básico operativo:** primer nivel, implica que se cumplen los requisitos básicos de la política o incluso que aún se requiere gestión para cubrir estos requisitos.
- **Transformación:** segundo nivel, implica que la entidad adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aunque tiene todavía un margen de evolución a través de la incorporación de buenas prácticas y el mejoramiento continuo.
- **Consolidación:** tercer nivel, significa que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH y, adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas. En esta fase la GETH ya hace parte de la cultura organizacional

6.3. Elaborar el Plan de Acción

Una vez se establece una línea de base en la etapa de diagnóstico, se debe diseñar un plan de acción que le permita a la entidad avanzar en los niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano.

Para esta etapa la entidad se apoyará en el instrumento “Formato Plan de Acción” asociado a la matriz GETH; en este formato se describen pasos para que la entidad identifique los aspectos sobre los que van a priorizar su gestión para alcanzar el siguiente nivel de madurez, con base en el análisis de los resultados del diagnóstico.



A partir de la línea de base, y de las diferentes líneas diagnósticas que la matriz GETH arroja, la entidad **analiza la información y las variables** que deben ser priorizadas para diseñar un **plan de acción**.

La matriz establece una metodología muy sencilla para determinar cuáles acciones podrían ser las de mayor impacto para el mejoramiento de la gestión, pero es el análisis técnico del jefe del área de Talento Humano el que define y establece el plan, con base en la información recolectada en la matriz.

6.4. Implementar el plan de acción

Esta etapa consiste en la ejecución del plan de acción, de manera que se obtenga un impacto en la GETH. El propósito es adelantar acciones que fortalezcan aquellos aspectos (ingreso, desarrollo y retiro) que obtuvieron bajos puntajes en el diagnóstico. Así, por ejemplo:

- Para el ingreso, se buscarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación.
- Para el desarrollo, se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad.
- Para el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción en el empleo público para que la entidad encuentre mecanismos para evitar la desvinculación de personal calificado. Así mismo, para desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado.
- La entidad debe garantizar que **el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad**, de acuerdo con la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG.
- La TTBAQ implementará mejoras que apuntarán a cerrar las brechas que se hayan identificado en el autodiagnóstico. Se establecerán parámetros para





determinar la eficacia de las acciones con el objeto de garantizar el avance real en los aspectos identificados como debilidades.

6.5. Evaluar la GETH

El jefe de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las actividades implementadas con base en el Plan de Acción y verificar que se cumplan adecuadamente.

En el formato de Plan de Acción se incluye como uno de los pasos la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar

Además de este seguimiento, la gestión se evaluará a través del instrumento de política diseñado para la verificación y la medición de su evolución: el FURAG II. Mediante este instrumento se evaluará, entre otros, el estado de la GETH en la entidad, los resultados concretos, evidencias y el avance en los niveles de madurez, como una mirada complementaria.