

## **Experiencias del Metro de Medellín en Capital Humano**

### **1. Visión general de las fases o metodología aplicadas para la gestión del capital humano en su Metro**

La gestión del talento humano en el Metro de Medellín es un proceso que tiene como objetivo atraer y retener personal competente, motivado, desarrollado y comprometido en un ambiente seguro y saludable con una cultura que facilite permanentemente su crecimiento como ser humano.

La gestión del talento humano consta de los siguientes subprocesos, dentro de los cuales se describen los principales alcances, fases y/o metodologías según aplique:

#### **1.1. Diseño organizacional**

Se encarga de administrar la planta de cargos de toda la Empresa, planificar y administrar el personal, describir y valorar cargos y diseñar y administrar la estructura y política salarial.

El punto de partida para el diseño organizacional y de los cargos es el direccionamiento estratégico, con el cual se hace una alineación para que los diferentes cargos puedan responder y apalancar el logro de los objetivos estratégicos de la Empresa, dese el rol que desempeña cada servidor.

#### **1.2. Selección y vinculación**

Desde el proceso de atracción, selección, vinculación y desvinculación de personal no alienamos con el cumplimiento de un propósito que definimos como: Identificar, valorar y seleccionar el recurso humano competente, en conformidad con los valores corporativos de la Empresa y con el potencial para contribuir al logro de la estrategia, adaptarse y vivir la cultura organizacional. Siempre respetando los criterios de transparencia, objetividad y mérito.

Definimos igualmente unos criterios básicos de selección de personal tanto interno como externo, con los cuales apoyamos la gestión de personal que hacemos en el proceso de Gestión del Talento Humano de la organización.

- Todos los candidatos que participen en un proceso de selección deberán cumplir con el perfil del cargo establecido para la vacante, según la Descripción del Cargo vigente para la Empresa.
- La selección de personal será desarrollada por el Área de Gestión del Talento Humano, con la participación del área donde se requiere cubrir la vacante y/o con un contratista especializado en procesos de selección de personal para tal efecto.
- Para el cubrimiento de una vacante, la Empresa dará prioridad a los servidores internos. En algunos casos la vacante podrá ser cubierta por candidatos externos.
- Los planes de sucesión tienen como objetivo principal soportar la continuidad del negocio a través de la identificación de colaboradores con potencial y sucesores de los cargos críticos de acuerdo a la estrategia; facilitando la conservación del conocimiento al interior de la Empresa y permitiendo el crecimiento profesional y la retención de personas claves, por tal motivo el área de Gestión del Talento Humano propondrá servidores con potencial identificado para el cubrimiento de vacantes en la planta de cargos.
- Cuando se genere una vacante el Área de Gestión del Talento Humano definirá que tipo de proceso de selección utilizará para su cubrimiento, teniendo en cuenta la solicitud del Jefe del área donde se encuentra la vacante. Esta decisión estará sujeta al grado de conocimiento y/o experiencia específica que se requiera para el desempeño del cargo y la disponibilidad de talento en la Empresa.

Dentro de las modalidades de selección utilizadas por la Empresa, se encuentran:

- a) **Convocatoria interna:** Participación exclusiva de los servidores vinculados a la Empresa.
  - b) **Convocatoria externa:** Participación exclusiva de candidatos externos.
  - c) **Convocatoria mixta:** Participación de los servidores vinculados a la Empresa y de candidatos externos.
  - d) **Reclutamiento de hojas de vida:** Ésta comprende la búsqueda de candidatos en bolsas de empleo de acuerdo con el perfil requerido por la Empresa.
  - e) La Empresa podrá implementar otras modalidades de selección, para el cubrimiento de las vacantes de acuerdo con la necesidad del área.
- Para cualquier movimiento interno de personal, los candidatos postulados deberán cumplir con los resultados de la Gestión del Desempeño en niveles de Logro y/o Excelencia y deberá llevar mínimo dos años en el cargo actual.

### 1.3. Desarrollo y cultura organizacional

Este proceso incluye el alcance de gestionar el desempeño, gestionar la cultura organizacional, gestionar el cambio y gestionar el desarrollo del personal.

#### 1.3.1. Metodología de la gestión del desempeño

Consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre líder y Servidor.

La Gestión del desempeño es un proceso que va desde comprender cómo cada servidor contribuye al logro de la estrategia corporativa, la definición de los objetivos al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año, hasta los planes de desarrollo individual y su seguimiento.

Se tienen dos componentes dentro de la evaluación del desempeño, objetivos y competencias:

##### 1.3.1.1. Objetivos (peso 50%)

Toda evaluación de desempeño contiene 3 objetivos, los cuales se formulan teniendo en cuenta los proyectos, objetivos estratégicos, los procesos y las responsabilidades del cargo. Cada objetivo tiene una meta y un indicador /(cantidad, calidad, tiempo)y se le define el nivel de actuación que corresponde a cada calificación: Insatisfactorio, Mínimo aceptable, logro, excede

##### 1.3.1.2. Competencias (peso 50%)

Se tienen definidas tres tipos de competencias que aplican según el cargo:

- **Competencias corporativas:** asociadas a los valores y son las que deben tener todas las personas que trabajen en la empresa.
- **Competencias de rol:** son las asociadas al cargo y para aquellos que tienen personas a cargo tendrán una adicional.
- **Competencias de área:** asociadas a las áreas que dependen de la Gerencia General.

La competencia no se asocia a un nivel esperado, si no que se considera que la competencia está desarrollada, cuando en las mediciones, bien sea para selección o desarrollo, aparece una puntuación a partir del 75%, puntaje que representa la frecuencia con el que se percibe el comportamiento en cada empleado.

Las etapas de la gestión del desempeño son:

- **Etapas 1- Definición de objetivos:** Es la etapa en la cual se definen (3) objetivos para cada servidor. El jefe o evaluador define 2 objetivos individuales de desempeño y el servidor define un

objetivo, teniendo como marco de referencia los Objetivos estratégicos, la Ficha de proceso y las responsabilidades del cargo según aplique. Se destina un tiempo máximo de 30 días calendario para culminar la etapa y registrar en la herramienta los objetivos, indicadores y metas (niveles de actuación).

- **Etapa 2- Seguimiento:** Es la etapa en la cual se realiza la revisión formal del desempeño con el fin de validar el cumplimiento parcial de los objetivos, y establecer acuerdos de ser necesario.

Durante todo el ciclo de gestión del desempeño, se deben recopilar y registrar todas las evidencias de logros y desaciertos, de manera que se pueda sustentar la calificación en la evaluación final.

Se debe registrar mínimo un seguimiento al año de los dos programados de acuerdo al cronograma anual.

- **Etapa 3 -Evaluación de desempeño final:** Es la etapa en la cual se realiza la evaluación definitiva del período evaluado (el jefe realiza la evaluación), retroalimentando al servidor sobre lo observado y exponiendo las evidencias para justificar el resultado obtenido.

### 1.3.2. Gestión de la cultura organizacional

Se define un plan de gestión Cultura anual con el fin de continuar con el fortalecimiento de los valores.

Este plan incluye:

- Medición de cultura de forma bianual. Se mide el nivel de apropiación de los valores y se establece un plan de acción para cerrar brechas frente a la cultura deseada.
- Caja de Cultura: ejercicios de reflexión para hacer en los grupos primarios, en torno a los valores que buscan fortalecer el relacionamiento positivo con los otros.
- Semana de la Cultura: actividades en torno a la Cultura Metro al interior de la Empresa, para fortalecer los valores corporativos en los servidores
- Iniciativas y proyectos asociadas a los valores: comunicar todas las iniciativas y proyectos dando visibilidad a la conexión que tienen con los valores corporativos
- Campañas de comunicación: mensajes que invitan a reflexionar y a aplicar los valores corporativos (se hace campaña de un valor por mes, se realizan videos de servidores de cómo viven los valores, se realiza cadena de valores en donde cada Servidor reconoce a otros compañeros por los valores y los reconocimientos son publicados en el mural de valores, entre otros).
- Plan Padrino: acompañamiento a los servidores nuevos por parte servidores antiguos, buscando transferir la cultura y los valores corporativos y como se viven en el día a día.
- Inducción en Cultura: Brindar la información general sobre la organización a los nuevos servidores: la cultura, los valores, los comportamientos esperados, los estándares de Cultura, el estilo de liderazgo, los significados comunes, entre otros. Allí se entrega Cartilla de Inducción que facilita el conocimiento y la comprensión de la Cultura Metro.
- Programa conociendo lo que haces: programa que fortalecer el relacionamiento, la comunicación y el trabajo colaborativo entre diferentes procesos Administrativos y operativos a través de visitas estructuradas, logrando que en un día las personas que tienen poco contacto por la razón de ser de sus cargos se conozcan y se acerquen a la realidad del día a día de otros procesos
- Modelo de competencias: Cada competencia corporativa está asociada a un valor corporativo, con seis indicadores conductuales que se miden en la evaluación de desempeño.
- Mesa de Cultura: grupo de trabajo conformado por Gestión social, Gestión del Talento Humano y comunicaciones, que buscan articular las acciones que se desarrollan en torno a la cultura tanto de manera interna como externa.
- Charlas, capacitaciones: sensibilizar al personal brindando herramientas practicas sobre temas del Ser: Cambio como oportunidad, Inteligencia emocional, resiliencia, manejo del tiempo, comunicación asertiva, con el fin de fortalecer los valores corporativos.

- Curso virtual de valores: para Comprender e interiorizar los comportamientos que reflejan nuestros valores corporativos, de manera que se puedan en el relacionamiento con nosotros mismos, con los otros y con el entorno

### 1.3.3. Gestión del cambio

La metodología establecida para el Metro de Medellín apunta a un trabajo de gestión del cambio interdisciplinario y colaborativo, en donde se promueve la cohesión entre los actores, áreas, equipos y procesos implicados para promover la adopción exitosa de los cambios.

La metodología se basa en el modelo HCMBOK - Human Change Management Body of Knowledge (Cuerpo de Conocimiento de Gestión del Cambio Humano), y se compone de tres etapas: Inicio y Planificación, Ejecución e implementación y Operación y sostenimiento del cambio

### 1.3.4. Desarrollo de talento

- **Planes de Desarrollo Individuales:** Todos los servidores, independientemente de los resultados del desempeño, deben elaborar su plan de desarrollo individual con el apoyo de su jefe inmediato o evaluador, eligiendo mínimo una competencia y máximo tres que se requieran fortalecer o potenciar. El Servidor consulta las guías de desarrollo de competencias las cuales están diseñadas bajo el modelo 70-20-10, para construir su plan, seleccionando las actividades de aprendizaje experiencial, social y formal con las cuales se compromete a practicar para alcanzar el desarrollo esperado.
- **Mapas de talento:** se identifica el potencial de los servidores a través de un proceso de valoración y se ubican en matriz que cruza potencial con desempeño, identificando los altos potenciales para ser posibles cuadros de reemplazos de los cargos críticos y así como personas con capacidades para participar en proyectos. A las personas valoradas se les acompaña tanto en la definición de planes de desarrollo con en la implementación de los mismos.
- **Planes de sucesión:** a través de los mapas de talentos se identifican los altos potenciales para ser posibles reemplazos de los cargos críticos y se presentan a la gerencia para su evaluación.
- **Desarrollo de liderazgo:** se tienen definido un modelo de liderazgo y se realiza valoración de líderes de forma bianual, se acompañan en el cierre de brechas a través del feedback, coaching individual, grupal y formación (escuela de liderazgo y alta gerencia)
- **Desarrollo de equipos:** Se aplica una metodología que permite acompañar a los equipos que presentan necesidades de intervención y/o fortalecimiento de asuntos asociados a las competencias de equipo. Se hace un diagnóstico a través de la matriz FEND que corresponde a las 4 etapas de desarrollo de un equipo (1. Formación. 2. Entrenamiento. 3. Normalización. 4. Desempeño). Se acompaña a los equipos a construir un plan de acción y se realizan sesiones de formación, conversación y seguimiento.

## 1.4. Nómina y seguridad social

El propósito del proceso de nómina y seguridad social es acompañar a los servidores en la vinculación y durante su estadía en la Empresa, garantizando el pago de sus salarios, prestaciones sociales y aportes a la seguridad social y cualquier tipo de novedad que se presente durante su relación laboral.

De la misma manera garantizar la información de nómina y seguridad social a las diferentes áreas de la Empresa y entidades externas cumpliendo con los criterios de ley y parámetros definidos por la Empresa.

Dentro de las iniciativas, tenemos un simulador de nómina que permita a los servidores de la Empresa estimar sus ingresos y dar herramientas para el manejo de sus finanzas.

## 1.5. Calidad de vida

Para el Metro de Medellín es importante fortalecer continuamente el Programa de Bienestar y Calidad de Vida para los servidores con el fin de contribuir al balance personal, laboral, familiar y social de los mismos, teniendo como insumos diagnósticos organizacionales (diagnóstico de clima organizacional, riesgo psicosocial, estudio socioeconómico y familiar) que permitan conocer percepciones de los trabajadores y sus familias.

El Programa de Bienestar y Calidad de Vida contempla programas, acciones y beneficios que permiten acompañar las condiciones individuales, intralaborales y extralaborales de los trabajadores de la Empresa y elevar su nivel de vida, así como el de su grupo familiar en los aspectos educativo, recreativo, deportivo y cultural de los Servidores y su grupo familiar., favoreciendo su desarrollo e identificación con la Empresa.

Los beneficiarios del Programa de Bienestar y Calidad de Vida todos los Servidores de la Empresa y sus familias y los practicantes de la Empresa en algunas actividades siempre y cuando su participación no genere un mayor valor de las mismas.

El programa se enmarca en las siguientes áreas de intervención:

- Fortalecimiento de capacidades y destrezas: Programas creados para el Servidor en los cuales tiene la posibilidad de aprender, integrarse y participar en actividades formativas, deportivas, recreativas, culturales y organizacionales diseñadas para él y sus compañeros.
- Estilos de trabajo saludables: Programas creados para el Servidor a través de los cuales se busca adoptar y mejorar hábitos o costumbres saludables que le permitan generar conciencia del autocuidado y tener condiciones de trabajo óptimas a nivel intralaboral.
- Familias saludables: Programas creados para el Servidor y su grupo familiar primario en los cuales tiene la posibilidad de aprender, integrarse y recibir beneficios.
- Reconocimiento y salario emocional: Contempla programas y actividades diseñadas con el fin de generar reconocimiento, sentido de pertenencia y compromiso. Tienen como finalidad reconocer al personal que realiza acciones diferenciadoras en la Empresa, pertenece a grupos especiales o cumple con un rol adicional en la Empresa o en la sociedad. De igual manera establece acciones o programas encaminados a generar un mayor balance entre la vida y el trabajo.

## **1.6. Gestión del conocimiento:**

La gestión del conocimiento del Metro de Medellín está fundamentada en los pilares personas, cultura, procesos y tecnología.

### **1.6.1. Personas**

En este pilar se planifica, realiza y asegura la formación técnica y corporativa con recursos internos (instructores de planta y facilitadores internos de otras áreas) y externos (universidades, empresas). Estas formaciones pueden ser presenciales, virtuales o blended.

Se cuenta con un plan anual de formación que incluye: Inducción, entrenamiento en el rol, reinducción (se realiza cada dos años para todos los empleados), formaciones técnicas (para el puesto de trabajo), formaciones corporativas (transversales a toda la organización), formaciones por oferta (dan respuesta a necesidades concretas para el desempeño y son ofertadas por el mercado de manera abierta: seminarios, congresos, simposios, entre otros.) y apoyo a estudio (apoyo económico de entre un 30 y un 50% del valor del pregrado o postgrado que varía según el desempeño obtenido en los dos últimos años).

Se cuenta también con la Universidad Corporativa Metro, que tiene como finalidad formar integralmente el talento humano, proponiendo, definiendo y apoyando el desarrollo de competencias y conocimientos requeridos dentro de la Empresa para apalancar el cumplimiento de la estrategia. La Universidad cuenta con 3 Escuelas: **Escuela de Operaciones**, donde se desarrollan

conocimientos, habilidades y capacidades que fortalecen el core business de la organización, la **Escuela de Formadores** donde se fortalecen los aspectos clave de la gestión del facilitador para la transferencia de conocimiento y la **Escuela de Liderazgo y Alta Gerencia** donde se potencian las habilidades de los líderes para transformar las iniciativas estratégicas del Metro de Medellín y sus procesos, en escenarios de valor agregado, que contribuyan a su sostenibilidad.

### 1.6.2. Cultura

Se fomentan espacios para compartir, socializar y encontrarse alrededor del conocimiento, en temas enfocados en el ser, el saber y el hacer. Estos eventos se desarrollan bajo formatos diferentes (contadores de historias, conferencias, conversatorios, entre otros), participan ponentes de la empresa y/o con ponentes externos (universidades, empresas) y el público objetivo son los empleados de las diferentes áreas de la organización.

### 1.6.3. Procesos

Se trabajan diferentes estrategias para la gestión y apropiación del conocimiento:

- **Mapas de conocimiento:** a través de esta herramienta se realiza la identificación y gestión del conocimiento crítico a través de acciones de desarrollo (transferencia de conocimiento), apropiación, difusión, desarrollo y documentación.
- **Lecciones aprendidas:** se generan espacios de socialización de lecciones aprendidas (casos de éxito y oportunidades de aprendizaje a partir del error) en los proyectos e iniciativas, o derivadas de incidentes o accidentes operacionales. Estas lecciones aprendidas son documentadas, y allí se identifican oportunidades de mejora y se desarrollan planes de acción para que estas experiencias se conviertan en aprendizaje.
- **Mejores prácticas:** se comparten mejores prácticas identificadas en otras empresas, instituciones y universidades a través de procesos de referenciación competitiva o vigilancia estratégica.
- **Comunidades de práctica:** se cuentan con comunidades que son sistemas de aprendizaje social en donde personas de diferentes áreas comparten conocimiento en torno a un tema de interés común. Actualmente se tiene una comunidad de práctica de seguridad operacional, otra de gestión normativa y otra de gestión del conocimiento y aprendizaje.
- **Páginas amarillas:** se cuenta con un directorio en donde cada uno de los empleados tiene un perfil el cual puede ser consultado para poder identificar a partir de los conocimientos y experiencia de los empleados, quiénes pueden ser posibles facilitadores internos, consultores de negocios de conocimiento y/o pueden participar de proyectos específicos.

### 1.6.4. Tecnología

Para apalancar las diferentes estrategias e iniciativas de la gestión del conocimiento y aprendizaje se tiene la plataforma de la Universidad Corporativa (LMS- Learning Management System) en donde se desarrollan los cursos virtuales y/o blended, y el repositorio de las memorias y contenidos de las formaciones presenciales, y un Portal del conocimiento que soporta las diferentes estrategias de gestión del conocimiento.

## 1.7. Relaciones laborales

Su objetivo principal es gestionar y administrar las relaciones laborales, individuales y colectivas, dentro de la organización dando cumplimiento al marco legal, contractual y jurisprudencial vigente en cuanto a temas salariales, prestacionales, aportes al sistema de seguridad social y cambios en las condiciones iniciales de la relación. Prestar apoyo jurídico – laboral a la empresa, buscando garantizar la correcta vinculación y desvinculación del personal, manejo y gestión efectiva, oportuna e idónea a las respuestas a los derechos de petición y requerimientos de entidades gubernamentales, privadas y de terceros en materia laboral.

Las funciones específicas que se desarrollan en este subproceso son:

- Prestar soporte y apoyo en la representación judicial y de los requerimientos o indagaciones que se realicen a la empresa respecto a las situaciones laborales que se produzcan entre la empresa y sus trabajadores y/o la organización sindical, asegurando de esta manera una defensa oportuna y eficaz de la entidad.
- Prestar soporte y apoyo en los requerimientos de carácter administrativo de la empresa respecto a las situaciones laborales que se produzcan entre la empresa y sus trabajadores y/o la organización sindical, asegurando de esta manera una defensa oportuna y eficaz de la entidad.
- Gestionar y elaborar de conformidad con la legislación nacional vigente las políticas, Reglamento Interno de Trabajo, procedimientos y protocolos que regulen las relaciones laborales entre los trabajadores y la empresa, comprendiendo los derechos, deberes y comportamiento que se espera de los trabajadores con relación a la empresa.
- Ejecución de sanciones disciplinarias concerniente al incumplimiento de las obligaciones y deberes laborales de los trabajadores.
- Emisión de conceptos relacionados con expedición y cambios de normatividad, para lo cual realizará un estudio jurídico y análisis doctrinal y jurisprudencial para asegurar que los mismos se ajusten a la ley y a los intereses de la Entidad.

#### **1.8. Seguridad y salud en el trabajo**

Desde este subproceso que hace parte del área de Gestión de riesgos, se gestiona lo siguiente:

- Se lidera y asegura el mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión en SST
- Se identifica y gestionan amenazas y peligro
- Se realiza la promoción y prevención de la salud
- Se gestionan las comunicaciones en SST con partes interesadas
- Se identifica y definen las competencias en SST
- Se gestiona el sistema y la rendición de cuentas en SST
- Se apoya la gestión en contratistas en SST
- Se apoya el diseño de proyectos en el componente de SST
- Se realiza la preparación para la respuesta ante emergencias.

#### **2. ¿Qué factores o aspectos (internos o externos) de su experiencia fueron / son determinantes en la implementación de un plan de desarrollo del personal?**

Entendemos que el desarrollo es la forma de potenciar las competencias de las personas para alcanzar un alto desempeño, que es finalmente lo que apalanca el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica que implica que las personas comprendan de qué manera cada una aporta al logro de la estrategia.

Desarrollar el talento interno es una estrategia clave del área de Gestión del Talento Humano, porque las personas entienden que son importantes para la organización, genera motivación, pertenencia y con esto se retiene y atraen las personas claves.

Desarrollar el talento interno disminuye la rotación, porque se encuentran oportunidades de crecer dentro de la organización y se prepara a las personas para asumir cargos de mayor responsabilidad. Por tanto, se disminuyen los costos y tiempo por la curva de aprendizaje.

El desarrollo de talento es clave para crear una cultura propicia para lograr la estrategia, porque es a través de los comportamientos, la motivación, el compromiso, el liderazgo que se alcanzan los resultados deseados. Si las personas desarrollan su potencial, alcanzan un alto desempeño

Para poder prestar un excelente servicio, las personas deben estar motivadas, trabajar en un clima apropiado y contar con una cultura en la que se vivan los valores decretados. A través del desarrollo se busca la apropiación de esos valores y comportamientos que apalanquen el logro de los objetivos estratégicos. Los líderes son fundamentales, por eso se enfocan los esfuerzos en desarrollar las competencias de liderazgo para que ellos sean los embajadores de la cultura liderando desde el ejemplo.

A través del desarrollo se alinean a los equipos y se acompañan hasta alcanzar un estado de alto desempeño, lo cual contribuye en gran medida a lograr la estrategia.

**3. Como paso inicial para el Metro, el objetivo es trabajar en la alta dirección estratégica y la gestión media de las principales áreas (Operación y Mantenimiento), estamos interesados en una actualización de las características del personal, experiencia y otras capacidades que deben cubrirse para los siguientes puestos:**

**a. Alto director de mantenimiento (Gerente de Operaciones y Mantenimiento)**

**Requisito de Educación.** Profesional Universitario en disciplina académica del núcleo básico del conocimiento en: Administración; Ingeniería Administrativa y afines; Ingeniería Civil y afines; Ingeniería de Minas, Metalurgia y afines; Ingeniería de Sistemas, Telemática y afines; Ingeniería Eléctrica y afines; Ingeniería Electrónica, Telecomunicaciones y Afines; Ingeniería Industrial y afines; Ingeniería Mecánica y afines, con título de postgrado mínimo en Maestría en programas académicos relacionados con el cargo. En caso no contar con Maestría, debe acreditar postgrado en la modalidad de especialización más un año de experiencia profesional o relacionada. Deseable inglés en nivel medio – alto

**Requisito de Experiencia.** Mínimo seis (6) años de experiencia relacionada en alguno de los procesos de Programación o planificación de operaciones y/o mantenimiento u Operación y/o mantenimiento de modos de transporte en empresas privadas o del Estado, de los cuales mínimo cuatro (4) años como líder o responsable de la estrategia del proceso o en el ejercicio de cargos de nivel directivo y haber tenido personal directo bajo su dirección y desarrollo durante su experiencia profesional.

**Competencias del rol.** Relaciones estratégicas, Liderazgo de personas

**b. Un administrador intermedio (mantenimiento o gestión de operaciones)**

**Requisito de Educación.** Profesional Universitario en disciplina académica del núcleo básico del conocimiento en: Ingeniería Civil y afines; Ingeniería Eléctrica y afines; Ingeniería Electrónica, Telecomunicaciones y afines; Ingeniería Industrial y afines; Ingeniería Mecánica y afines, con título de postgrado en la modalidad de Especialización en programas académicos relacionados con las funciones del cargo.

**Requisito de Experiencia.** Mínimo cuatro (4) años de experiencia relacionada en procesos de planificación, programación, operación y/o mantenimiento en empresas privadas o del Estado, y debe haber tenido personal directo bajo su dirección y desarrollo por mínimo dos (2) durante su experiencia profesional. Deseable inglés en nivel medio – alto



**Competencias del rol.** Impacto e influencia, Liderazgo de personas

**c. Jefe Controlador del Centro del Control de Operaciones.** Aplica la respuesta del punto b, los cuales son los requisitos para los jefes de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento.

**4. ¿Su Metro tiene programas de capacitación para personal directivo superior e intermedio? Por favor, describa o enumere los cursos o temas que su Metro ofrece en estos niveles de personal.**

Sí. A través de la Escuela de Liderazgo y Alta Gerencia de la Universidad Corporativa Metro, desde el año 2015 se vienen desarrollando programas de formación para los líderes de la organización, que aplica no solo para el nivel directivo, sino también para aquellos que hacen parte del nivel profesional, que tienen personas o procesos a cargo, o que se les haya identificado con potencial desde el subproceso de desarrollo.

Para tal fin, se tiene definida una malla curricular, en donde hay unas rutas de aprendizaje enfocadas en el ser, la operación y la alta gerencia. Hasta el momento se han desarrollado dos Diplomados en convenio con Universidades de la ciudad, y un ciclo de webinars, abordando temas como: Liderazgo para la Innovación, competencias conversacionales, Equipos de Alto Desempeño Gerencial, Gestión de Modos de Transporte, Gestión Integral de Procesos de Movilidad Sostenible, Gestión de la Innovación y la Mejora Continua, Gestión de la Movilidad Sostenible, Gestión Pública, Pensamiento Estratégico, Continuidad del Negocio, transformación digital, experiencia de usuario, tendencias en la gestión del talento humano, entre otros.