

**DISEÑO DE LA OFICINA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA
TELENARIÑO S.A. E.S.P.**

**MARIA CRISTINA ALAVA VITERI
JORGE FRANCISCO PAZ LOPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2003**

**DISEÑO DE LA OFICINA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA
TELENARIÑO S.A. E.S.P.**

**MARIA CRISTINA ALAVA VITERI
JORGE FRANCISCO PAZ LOPEZ**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Especialista en Alta Gerencia**

**DIRECTOR
HUGO ARMANDO PATIÑO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO**

2003

CALIFICACION _____

JURADO _____

JURADO _____

JUNIO 3 DE 2003

***A Laura Alejandra,
mi paciente y preciosa hija.
Jorge.***

***A Carlos,
gestor de un sueño hecho realidad
A Sebastián,
Por el sacrificio de no tenerme a su lado
María Cristina***

CONTENIDO

	Página
GLOSARIO	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
1. OBJETIVOS	17
1.1 GENERAL	17
1.2 ESPECÍFICOS	17
2. ALCANCE	18
2.1 ALCANCE	18
2.2 DELIMITACIÓN	18
3. MARCO TEÓRICO	19
3.1 TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	19
3.1.1 Nuevas tendencias en Dirección de Recursos Humanos y aplicación en una Economía Globalizada	19
3.1.2 Políticas de formación de los recursos humanos frente a la globalización	22
3.1.3 El impacto del Talento Humano en los Resultados de una Compañía	24
3.1.4 Liderazgo	24

3.2 DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA PROPIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	25
3.3 INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	28
3.3.1 Planificación del Talento Humano	29
3.3.2 Análisis y Diseño de puestos de Trabajo	31
3.3.2.1 Análisis de la información sobre puestos - Perspectiva general	32
3.3.2.2 Obtención de información para el análisis de puestos	33
3.3.2.3 El sistema de información sobre los recursos humanos	34
3.3.2.4 Elementos organizativos del diseño de puestos	35
3.3.2.5 Elementos del entorno en el diseño de puestos	35
3.3.2.6 Elementos conductuales en el diseño de puestos	36
3.3.3 Reclutamiento y Selección	36
3.3.3.1 Instrumentos de selección	39
3.3.4 Inducción y Capacitación	41
3.3.5 Evaluación del Desempeño	44
3.3.6 Administración de Sueldos y Salarios	45
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	47
4.1 JURÍDICO	47
4.2 TECNOLÓGICO	48
4.3 SOCIAL	48
4.4 ECONÓMICO	48
4.5 POLÍTICO	49
4.6 DEMOGRÁFICO	49
4.7 CULTURAL	50
4.8 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO	50

	Página
5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	53
5.1 RESEÑA HISTÓRICA	53
5.2 OBJETO SOCIAL	56
5.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA	57
5.4 PLAN ESTRATÉGICO DE TELENARIÑO S.A. E.S.P.	60
5.4.1 Visión	60
5.4.2 Misión	60
5.4.3 Valores Corporativos	61
5.4.4 Objetivos Estratégicos	61
5.4.5 Estrategias	62
5.4.5.1 Productividad de la empresa	62
5.4.5.2 Cubrir la demanda del servicio de nuevas líneas telefónicas	62
5.4.5.3 Desarrollo y bienestar del Talento Humano	62
5.4.5.4 Liderazgo en el mercado de la telefonía básica conmutada	63
5.4.6 Plan de acción año 2003	63
5.5 ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE TELENARIÑO S.A. E.S.P.	65
5.5.1 Evaluación de la pertenencia corporativa	66
5.5.2 Evaluación de la Imagen de la empresa	67
5.5.3 Evaluación de la eficiencia organizacional	68
5.5.4 Administración del Talento Humano	70
5.5.5 Evaluación del desempeño	71
5.5.6 propuesta de mejoramiento	72
5.6 EL ENFOQUE DE LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO EN TELENARIÑO S.A. E.S.P.	72
5.7 CONCLUSIONES ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	74
6. MODELO PROPUESTO	77
6.1 EL ENFOQUE DEL MODELO PROPUESTO	77

	Página
6.2 DISEÑO DEL MODELO	78
6.2.1 Misión	78
6.2.2 Visión	78
6.2.3 Objetivos	79
6.2.3.1 Generales	79
6.2.3.2 Específicos	79
6.2.4 Políticas	80
6.2.5 Ejecución de políticas	82
6.2.5.1 Fortalecimiento de la comunicación	82
6.2.5.2 Capacitación integral de los trabajadores	83
6.2.5.3 Adopción y promoción de nuevos estilos de liderazgo y modelos gerenciales	85
6.2.6 Plan de acción para ejecución de políticas	87
6.3 RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	90
6.3.1 Jefe de Oficina	90
6.3.2 Profesional	91
6.3.3 Tecnólogo	92
6.3.4 Asistencial V	93
6.4 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	93
6.4.1 Jefe de Oficina	93
6.4.2 Profesional	97
6.4.3 Tecnólogo	99
6.4.4 Asistencial V	101
6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MODELO	103
6.6 PROCESOS	104
6.6.1 Proveer un cargo	105
6.6.1.1 Reclutamiento	106
6.6.1.2 Selección y Contratación de Personal	112

	Página
6.6.1.3 Inducción	123
6.6.2 Promover el desarrollo del Talento Humano	126
6.6.2.1 Capacitación	127
6.6.2.2 Bienestar Social	133
6.6.2.3 Salarios y Prestaciones sociales	135
6.6.3 Evaluación de Desempeño	138
6.6.3.1 Seguimiento y Tutoría	139
6.6.3.2 Análisis de Resultados	141
6.7 COSTOS	145
7. CONCLUSIONES	146
8. RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	150

GLOSARIO

Clima Organizacional. Ambiente laboral de la organización con respecto a las relaciones interpersonales

GTH. Gestión del Talento Humano

JGTH. Jefe Oficina de Gestión del Talento Humano

PGTH. Profesional de Oficina de Gestión del Talento Humano

TGTH. Técnico de Oficina de Gestión del Talento Humano

RESUMEN

Desde hace mucho tiempo ya, se ha reconocido que la importancia de las personas en la operación de una organización esta por encima de todo, pues de ellas dependen los procesos. Sin embargo ha sido la evolución de la administración, los cambios sociales, los cambios culturales y otros factores del entorno y del interior de las empresas los que han impulsado una tendencia humanista en la gestión empresarial, en medio de la alta tecnología y la tendencia hacia la sociedad de la información y la globalización. Así para plantear un modelo de oficina que gestione el Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., se realizó una revisión de las tendencias mundiales en Gestión del Talento Humano, se consultaron diversas fuentes bibliográficas para establecer los estándares de funcionamiento de una dependencia como la aquí propuesta, se hizo un análisis del entorno y se estudiaron los resultados de la investigación sobre el clima organizacional de la empresa, para finalmente ofrecer un modelo que responda a las necesidades evidenciadas y que incluya entre otros aspectos la visión, la misión, los objetivos, las políticas, un plan de acción para llevarlas a la práctica, las responsabilidades y los cargos básicos, los cuales tendrán bajo su responsabilidad programar, ejecutar, controlar y mejorar los procesos fundamentales que conciernen a la Gestión del Talento Humano del mundo actual. En ésta propuesta se considera que el tomar la gestión desde el punto de vista de los procesos, permite que se obtengan más y mejores resultados, los cuales a la vez son susceptibles de medirse, y por lo tanto de mejorarse nuevamente. Esto implica un compromiso con criterios de calidad, que no se definen explícitamente en el documento, pues se considera que los conceptos de calidad deben ser parte natural de todos los procesos que se adelanten en una organización que sea competitiva y que se oriente hacia el alto desempeño, como es de suponerse para el caso de TELENARIÑO S.A. E.S.P., quien está continuamente amenazada por la competencia y los vaivenes de su entorno.

ABSTRACT

For much time already, it have been recognized that the importance of the people in the operation of an organization is over everything, then of them depends the processes. However it has been the evolution of the administration, the social change, the change cultural and other factors of the environment and of the interior of the companies those that have impelled a tendency humanist in the administration, amid the high technology and the tendency toward the society of the information and the globalization. In order to expose a model of office that administers the Human Talent of TELENARIÑO S.A. E.S.P., it was carried out a revision of the worldwide tendencies in Administration of the Human Talent. Diverse fountains were consulted in order to establish the standards of operation of a dependence like the proposal. The authors became an analysis of the environment and they were studied the outputs of the investigation on the "clima organizacional" of the company. Finally they offer a model that responds to the evidenced necessities, that which include the vision, the mission, the objectives, the politics, between other looks a plan of action in order to carry them to the practice, the responsibilities and the basic positions. The team will have under their responsibility the program, the execution, the control and the improve of the fundamental processes that concern to the Administration of the Human Talent of the current world. In this proposal is considered that the take the administration from the point of view of the processes. This concept permit that they are gotten more and better outputs, at the same time it is susceptible of measuring, and therefore of improving again. This implicates a commitment with criterions of quality, that they are not defined clearly in the document, because it is considered that the concepts of quality should be natural part of all the processes that they are advanced in an organization that is competitive and that east toward the high performance, like they is of supposing for the case of TELENARIÑO S.A. E.S.P., whom is continually threatened by the competence and the sways of their environment.

INTRODUCCIÓN

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará y evolucionará, de lo contrario su desarrollo se detendrá y no tendrá posibilidades de ser competitiva.

Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia.

Repetidamente se ha comprobado, que estar "mejor preparado" significa, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es por ello, que toda organización y especialmente las entidades públicas deben integrar dentro de su estructura funcional, un modelo idóneo de administración del talento humano, que tenga como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Si los factores claves de éxito de una empresa están dados en gran parte por el talento humano que la conforma, es imprescindible, que en TELENARIÑO S.A. E.S.P. se reevalúe la organización de la dependencia de Talento Humano.

El desarrollo de este trabajo de grado obedece a la necesidad de TELENARIÑO S.A. E.S.P. de enfrentar los retos que le depara la globalización y para ello debe buscar el desarrollo y promoción de su Talento Humano. En este sentido, el estudio tiene en cuenta las tendencias mundiales en la administración del Talento Humano, el comportamiento del entorno y la estructura actual de TELENARIÑO S.A. E.S.P. para proponer un modelo de Gerencia de Talento Humano, que le sirva a la empresa para integrar las funciones de una Gerencia de Talento Humano que en la actual estructura son dispersas o inexistentes.

1. OBJETIVOS

1.1 GENERAL

Diseñar el departamento de gestión de Talento Humano para TELENARIÑO S.A. E.S.P.

1.2 ESPECÍFICOS

- ? Identificar y analizar las prácticas y tendencias específicas en materia de desarrollo de talento humano para aplicarlas a TELENARIÑO S.A. E.S.P.
- ? Analizar la situación actual del manejo de personal en TELENARIÑO S.A. E.S.P.
- ? Proponer un modelo coherente con las tendencias y el direccionamiento de TELENARIÑO S.A. E.S.P.
- ? Establecer las directrices y estructura organizacional que orienten la gestión del área, a alcanzar su efectividad.

2. ALCANCE

2.1 ALCANCE

Diseñar el Departamento de Gestión del Talento Humano en TELENARIÑO S.A. E.S.P. El desarrollo del diseño se llevará a cabo siguiendo los pasos enunciados a continuación:

- ? Marco teórico
- ? Análisis del entorno
- ? Análisis situacional interno
- ? Elaboración del modelo del departamento de Gestión del Talento Humano

2.2 DELIMITACIÓN

El estudio se realizará sobre los procesos, funciones y estudio de los puestos de trabajo de la oficina de recursos humanos de la empresa TELENARIÑO S.A. E.S.P.

3. MARCO TEORICO

3.1 TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.1.1 Nuevas tendencias en Dirección de Recursos Humanos y su aplicación en una Economía Globalizada. La primera pregunta que surge al hablar de la globalización, es ¿qué nos depara el siglo XXI? ¿Cuál es el futuro?, aunque puede ser muy incierto, seguramente la competitividad es la primera idea que viene a la cabeza. En el futuro, deberemos ser competitivos, las empresas tienen que ser más productivas, estamos en una carrera en la cual tenemos que llegar antes que los demás a la meta. Pero la sola competitividad no basta, es necesario también la cooperación, de hecho dentro de la empresa, no solamente es necesaria la competencia, es muy necesaria la cooperación.

Los directores de personal o de Recursos Humanos están pensando que hay que tener primero competitividad de nuestra empresa hacia afuera, debemos competir con el resto del sector y cooperar mucho dentro, tenemos que tener una forma de dirigir que permita la cooperación interna, el trabajo en equipo es una de los grandes paradigmas de finales de siglo, sin embargo el problema es que estas dos cosas hay que hacerlas simultáneamente, debe ser posible simultanear la competitividad y la cooperación, aunque son dos conceptos antagónicos porque parece no ser posible cooperar y a la vez competir.

Los modelos de éxito en el futuro van a ser modelos que hagan compatibles la competitividad y la cooperación interna de la organización, en las cuales por una parte la gente trabaje en equipo, pero también dado que todo el mundo pide innovación, y esta exige competitividad o competencia, hay que desarrollar a las personas, a las sociedades y a las instituciones en un sano espíritu de

competencia. Hoy en día existe la convicción que sin mercado, que es la competencia, no hay desarrollo.

Las empresas tienen que tener cierto mercado, un mercado basado en la cooperación y en la competitividad. No solamente hay que competir y cooperar internamente, sino también que hay que hacerlo en el exterior, porque estamos en el mundo de la globalización, todas las organizaciones están ampliando su mercado, traspasando fronteras, si no despertamos y logramos ser más competitivos, solo aquellas empresas que entiendan el concepto de globalización serán las que perduren.

Uno de los elementos básicos de la competitividad hoy en día es la atracción de talentos, algunas empresas han empezado a llamar al departamento de Recursos Humanos, departamento de la gestión del talento o del conocimiento, sin embargo estos talentos requieren seguridad en su entorno, la gente esta dispuesta a trabajar muchísimo, a esforzarse enormemente incluso a no cobrar más que en otro sitio, sin embargo, para mantener este talento es necesario brindar estabilidad, reconocer el talento y gestionar su desarrollo.

Es posible entonces ¿unir las dos fuerzas, competitividad y cooperación interna y externa? algunos ejemplos de empresas que parecen haberlo conseguido hasta la fecha internamente:

Lincoln Electric Company:

Es una empresa que produce máquinas de soldar, y paga a sus empleados a destajo puro, solamente se paga por producto producido. A final de año además de ese destajo puro le paga un bono en función de los resultados de la empresa que suele ser desde hace un siglo aproximadamente el 100% del sueldo que ha recibido y que no es igual para todos, depende de

la apreciación del desempeño que ha hecho el jefe directo de ese empleado, de manera que ellos consiguen que el destajo puro introduzca competitividad, todos saben que según los resultados de la empresa al final van a recibir un bono sustancial y se preocupan por hacer mejora continua en los procesos de producción y comunicarse unos a otros las mejoras; así han conseguido de alguna forma competitividad y cooperación.

Multiasistencia:

Es una empresa española que se dedica a cuidar los desperfectos del hogar las 24 horas del día. A esta empresa se llama y en breve plazo una persona va a resolver el problema. El sistema que ellos tienen de retribución es de un salario fijo para operadores telefónicos, y cada dos meses todos los operadores se votan entre sí en función de dos características. La profesionalidad y la simpatía medida subjetivamente por sus compañeros, la cuarta parte de aquellos que obtienen mayor puntuación en la votación recibe un 30% de prima mensual, la segunda cuarta parte un 15%, y los demás no reciben nada. La gente se esfuerza individualmente en la competencia que es atender bien al cliente, pero como parte de su salario depende de como le vean los compañeros, también se esfuerza en colaborar con ellos.

En el entorno de la competitividad y la cooperación, existen cuatro claves del liderazgo en el futuro. La primera es, las personas como elemento estratégico, la segunda es el directivo y sobre todo el directivo de Recursos Humanos como agente de cambio, la tercera el directivo y sobre todo el de Recursos Humanos como representante de los empleados y la cuarta, el directivo y también el de Recursos Humanos como eficiente administrador de los recursos. El director de Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico básico del director general, porque es él quien dice que competencias especiales tiene la empresa

para ser competitiva en el mercado. Estas competencias tienen que ser dinámicas, porque lo que nos hace competitivos hoy puede que no sean suficientes el día de mañana y por tanto hay que buscar como socio estratégico la capacidad de aprendizaje de la organización hacia el futuro.

El director de Recursos Humanos, debe mantener la cultura de la compañía, para conseguir el cambio permanente de mejora continua; no se puede competir en la empresa si no se tiene la gente a la que se contrata, no solamente las manos, el corazón sino fundamentalmente la inteligencia y la mente para estar mejorando su trabajo continuamente, para hacer propuestas de mejora continua y para conseguir la flexibilidad que permita un cambio discontinuo.

Por otro lado el director de Recursos Humanos tiene que ser alguien que maneje las nuevas técnicas de contratación o tener en cuenta que estamos en empresas vulnerables. Es necesario gestionar la diversidad cultural, o buscar alianzas para completar las competencias humanas que sean deficientes. Se debe trabajar con alianzas, con subcontratistas y con empresas que brindan empleados temporales y pueden facilitar competencias. Los directores de Recursos Humanos van a ser la dirección funcional más importante del siglo XXI, porque las personas son el elemento estratégico básico.

3.1.2 Políticas de formación de los recursos humanos frente a la globalización. En muchos sectores de la sociedad se ha expresado que el recurso más valioso de las organizaciones es la gente, por lo tanto este tipo de recurso se convierte en punto clave para la consecución de objetivos. Para obtener este impacto se hace necesario poseer una política en la administración del recurso, que este armonizada con las necesidades de cada ámbito y las diferentes teorías del capital humano.

La teoría neoclásica del capital humano, recoge la idea que la formación de capital humano es uno de los factores esenciales del progreso y crecimiento de las naciones y que a su vez explican la diferencia de desarrollo entre los países del globo. Sin embargo si se mira en la realidad parece que dicha teoría no es válida para algunos países, principalmente los del tercer mundo, los cuales presentan una gran dificultad a la hora de poseer las condiciones para aplicar el modelo del capital humano y así lograr el crecimiento y desarrollo bajo una visión mundializada que actualmente es la que rige las relaciones sociales, políticas, económicas etc.

En los años sesenta la investigación en este tema se incrementa y se adelanta bastante en explicar la relación positiva que tiene la educación en el crecimiento económico, para más adelante a mediados de los años sesenta estructurar lo que se denomina "Modelo simple de capital humano" expuesto por Gary Becker y Mincer. Este modelo sugiere que la educación es una inversión que tiene un efecto positivo sobre variables como el ingreso, el empleo, el crecimiento económico y la equidad social.

Partiendo de la definición anteriormente citada se puede fragmentar y analizar los supuestos del modelo, en primer lugar la teoría expresa que los incrementos en los ingresos de los individuos se deben a incrementos en la productividad individual, es decir que a mayor productividad individual mayor será el ingreso percibido, por otra parte la relación de productividad - empleo se deriva de la capacidad de incrementar el empleo por medio de la productividad, sin embargo esta premisa necesitaría condiciones especiales que son muy difíciles de conseguir en un mercado imperfecto, más aún en un mercado libre. Pero, si se tiene en cuenta las necesidades de cada sociedad y se implementan modelos de tipo plural, donde no se deje de lado aspectos como los valores culturales, las raíces, las dificultades, las ventajas, la gente se podrá entonces hacer más

factible el crecimiento socioeconómico, donde todos los grupos sociales se vean beneficiados.

3.1.3 El impacto del Talento Humano en los Resultados de una Compañía.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño, aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados – el talento humano – tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

3.1.4 Liderazgo. “ De que serviría tener la mejor tecnología y los mejores equipos sin no tenemos un líder que le dé norte a la compañía, a la familia, al País” Wonfg.

¿Cuáles son las características y perfil de un verdadero líder?. Existen cuatro tipos de liderazgo en una organización:

- ? Líder mediocre. Ordena hacer cosas, dice como hacer las cosas.
- ? Buen líder. Este líder no simplemente ordena, explica como deben hacerse las cosas.
- ? Gran líder. No ordena ni explica, demuestra.

? Líder supremo. Inspira, porque logra que su equipo de trabajo llegue al mismo nivel de competencia o superior.

Las características de un líder, entonces, se pueden resumir en:

- ? Tener la voluntad de ser líder, el deseo de liderar.
- ? Tener el deseo de superarse a sí mismo, nunca estar satisfecho por alcanzar sus objetivos, siempre quiere más, quiere probar sus límites y ver que tan lejos puede llegar.
- ? Tener carisma. El carisma es como una especie de magnetismo, lograr que las personas lo sigan.

Un líder debe tener la clave para ser exitoso, para ello, debe ser **competente** para realizar el trabajo que le corresponde; la competencia se adquiere estudiando, aprendiendo y viviendo experiencias, debe tener confianza y **trabajar** duro. El éxito siempre está después del trabajo y finalmente, debe tener un poco de **suerte**. Estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.

3.2 DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA PROPIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, porqué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal.

Todas las decisiones sobre el personal que se tomen – la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen – reflejan esta filosofía básica. ¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta

medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Algunos de los factores que influyen en estas filosofías son:

? **Influencia de la filosofía de la alta administración.**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

? **Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como **Teoría X** y **Teoría Y**. En las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- ? El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- ? Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- ? El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- ? El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- ? El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- ? Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- ? El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- ? La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como **Sistema I** y **Sistema IV**. En las organizaciones de Sistema I señala:

- ? La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- ? El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- ? Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- ? El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- ? La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- ? La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

- ? Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- ? Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- ? La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

La filosofía de la administración del talento humano, esta influida profundamente por las suposiciones existentes en la organización respecto de la naturaleza humana. Del mismo modo, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan; se utilizan varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administre las organizaciones y sus recursos. Una teoría de administración puede establecer que el poder debe centralizarse en su totalidad en la cúpula de la organización, que la información debe seguir necesariamente la línea de autoridad y que el trabajo debe ser especializado. En el lado opuesto, la administración puede ser descentralizada en la toma de decisiones, las personas pueden autocontrolarse y autodirigirse, los esfuerzos colectivos llevan a la organización al logro de los objetivos. Se ha comprobado que si el estilo de la administración es más enfocado a la participación que hacia el autoritarismo, la organización será más productiva, habrá buenas relaciones personales y se obtendrá mayor rentabilidad.

3.3 INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En la integración de la administración del Talento Humano es importante la planificación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las metas de la organización. El análisis y diseño de puestos nos permite conocer las tareas y actividades de todos los puestos dentro de la organización, y sirve como referencia a otras funciones de la gerencia de talento humano como el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y administración de sueldos.

El reclutamiento y selección permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación y revisión del desempeño permite evaluar en dos aspectos: al empleado para ver su desempeño y a la organización para saber que tan bien se ha realizado la selección y como se encuentra el puesto. En cuanto administración de sueldos y salarios, esto representa un factor importante para motivar a los empleados.

En este orden de ideas, cuando se habla de la integración de la Gerencia de Talento Humano se deben incluir los siguientes puntos:

- ? Planificación de los Recursos Humanos
- ? Análisis y Diseño de puestos de Trabajo
- ? Reclutamiento y Selección
- ? Inducción y Capacitación
- ? Evaluación y Revisión del Desempeño
- ? Administración de Sueldos y Salarios

3.3.1 Planificación del Talento Humano. Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado. La planificación del talento humano es esencial, puesto que garantiza que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos.

La planificación del talento humano permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planificación del talento humano con la planificación estratégica van de la mano, una planeación exitosa del talento humano ayuda a elevar la capacidad organizacional; Es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Para una planificación del talento humano eficaz se debe tener en cuenta la necesidad de pronosticar y predecir comportamientos futuros de la organización para ello se requiere analizar entre otras cosas lo siguiente:

- ? Potencial dentro de la organización y niveles de destrezas.
- ? Diseño del trabajo, filosofía gerencial y presupuesto de la organización.
- ? Necesidad de trabajadores a tiempo parcial o empleados de contingencia.
- ? Proyecciones de reducción de personal y transferencias a través de la organización.
- ? Investigación para la planificación efectiva, brindando datos útiles y de interés.

Con frecuencia el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante en que opera una organización contribuye a este problema.

Existen tres elementos fundamentales del proceso de planificación que son: pronosticar la demanda de talento humano, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

El Pronóstico de la demanda de empleados es un componente fundamental de la planeación del talento humano, es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas

necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

Para los requerimientos de personal se dan diferentes patrones que requieren de una planificación y coordinación efectiva por parte del área de talento humano, frente a un aumento o reducción de la demanda de personal, es así que tenemos:

- ? **Empleados de contingencia.** Es cuando y cuanto trabajan. Lo decide la empresa según necesidad de esta, generalmente son a corto plazo y en algunos casos pueden ser a tiempo parcial.
- ? **Empleado Medio Tiempo.** Trabaja como empleado regular pero con menos horas que el empleado tiempo completo
- ? **Trabajo Compartido.** Es cuando dos personas que tienen el mismo puesto pueden trabajar la mitad del tiempo uno y la otra mitad el otro.
- ? **Telecomuniting.** El trabajo se realiza desde casa, siempre y cuando tenga todas las herramientas necesarias para cumplir con su trabajo.

3.3.2 Análisis y Diseño de los puestos de Trabajo. Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. La actividad del departamento de talento humano se basa en la información disponible respecto a los puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

3.3.2.1 Análisis de la información sobre puestos - Perspectiva general. Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

- ? Compensación equitativa y justa.
- ? Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- ? Determinación de niveles realistas de desempeño.
- ? Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- ? Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- ? Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- ? Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

- ? Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- ? Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- ? Conocer las necesidades reales de talento humano de una empresa.

3.3.2.2 Obtención de información para el análisis de puestos. Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

- ? **Identificación de puestos.** Investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.
- ? **Desarrollo del cuestionario.** Identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. El cuestionario debe contener:
- ? **Identificación y actualización.** Identificar el puesto. Debe contener:
 - o Descripción de los deberes y responsabilidades específicos del puesto.
 - o Descripción de las aptitudes humanas, conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y condiciones de trabajo
 - o Descripción de los niveles de desempeño del puesto de trabajo
- ? **Obtención de datos.** El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- Entrevistas. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.
- Comités de expertos. El método consiste en recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.
- Bitácora del empleado. Verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria.
- Observación directa. Este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.
- El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

3.3.2.3 El sistema de información sobre los recursos humanos. Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesita la Gerencia de Talento Humano y permiten la toma de decisiones.

Se debe organizar una base de datos que permita disponer de la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica. Cada vez más, los puestos se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

3.3.2.4 Elementos organizativos del diseño de puestos. Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

3.3.2.5 Elementos del entorno en el diseño de puestos. Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

3.3.2.6 Elementos conductuales en el diseño de puestos. Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Algunas de estas necesidades son:

- ? **Autonomía.** Responsabilidad por el trabajo, libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno.
- ? **Variedad.** Uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- ? **Identificación.** Posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea.
- ? **Significado de la tarea.** Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- ? **Retroalimentación.** Información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

3.3.3 Reclutamiento y Selección. El reclutamiento y selección de personal es un aspecto muy importante en la Gerencia de Talento Humano ya que a través de esta función se encuentra el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento es el proceso de encontrar al personal calificado y encaminarlo a trabajar con la compañía, durante este proceso se informa a los solicitantes

respecto a las actitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento puede darse en el interior de la organización como buscar potencial afuera de ella, eso dependerá de la disponibilidad de personal, de la política de la empresa y de las habilidades necesarias para cubrir con la vacante.

El reclutamiento en el interior de la organización genera las siguientes ventajas:

- ? Menor costo, ya que aprovecha la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.
- ? Buena imagen de la organización, resulta atractiva y sirve como factor motivante del personal dentro de la organización.
- ? Beneficia el clima de la organización, las promociones sirven para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y debe motivar a continuar esforzándose para lograr los objetivos de la organización.

Los métodos para el reclutamiento interno son:

- ? Publicidad de posiciones vacantes.
- ? Periódicos internos; mediante boletines y publicaciones mensuales
- ? Referencias de los empleados; Algunas empresas dan incentivos por emplear candidatos que fueron referidos por otro empleado.
- ? Inventario de habilidades; información o datos referente a las habilidades del candidato.

En cuanto al reclutamiento externo puede darse por diversas fuentes como:

- ? Anuncios; este es uno de los métodos más comunes para atraer a los solicitantes, los periódicos y las revistas son los medios de mayor uso pero dentro de este esquema también se encuentran: radio, televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.
- ? Agencias de empleo; son compañías dedicadas al reclutamiento de personal.
- ? Instituciones educativas, reclutamiento de nuevos talentos o personas recién graduadas.
- ? Organizaciones Profesionales, sindicatos.

Las características de este tipo de reclutamiento son que es un método más complejo, que implica mayores costos, así como también mayor variedad de candidatos.

La selección de personal es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados estos pasos envuelve la evaluación de los candidatos en una variedad de dimensiones, que van desde lo concreto y calculable hasta lo abstracto y personal. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección conlleva a la evaluación mediante diferentes tipos de exámenes estos pueden ser: aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses, habilidad física.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

Entre los diferentes escenarios de la entrevista pueden darse de uno a uno, por video conferencia, en panel o grupo dependiendo de la política de la empresa en el proceso de selección. Las entrevistas de selección difieren de acuerdo a los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. Otro tipo de entrevista puede ser la basada en el comportamiento, no directa (preguntas no relacionadas al trabajo a desempeñar pero evaluativas) como situacional o de problema (resolución de un caso hipotético).

Luego que se han evaluado y entrevistado a todos los candidatos la decisión final generalmente recae sobre el gerente o supervisor en necesidad, este selecciona al candidato mas cualificado y se le hace una oferta de empleo, que puede ser hecha por el departamento de recursos humanos o el mismo. En ese instante se discute el sueldo, los beneficios la fecha de comienzo y se le comunica acerca de las políticas seguidas y se le da un tiempo razonable para que evalúe y tome una decisión final. Los candidatos que no fueron elegidos deberá informárseles acerca de la decisión final.

3.3.3.1 Instrumentos de selección. ¿Qué tienen en común solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales

de recomendación? Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión. Algunos de los instrumentos de selección más importantes.

? **Entrevistas.** Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Se puede decir, además, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección. El candidato que sale mal librado en la entrevista de empleo puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones. Por el contrario, con frecuencia, la persona con técnicas más refinadas para buscar trabajo, sobre todo en las usadas en el proceso de la entrevista, es la contratada, aunque quizá no sea el candidato ideal para el puesto.

La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

? **Pruebas Escritas.** Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectivas con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales. La administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto.

- ? **Pruebas de Simulación del Rendimiento.** ¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede ocupar un puesto que pedirle que lo desempeñe? Ésta es la lógica de las pruebas de simulación. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos 1y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas.
- ? **Medición de la personalidad y los intereses.** Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son *proyectivas*; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

3.3.4 Inducción y Capacitación. El Talento Humano presenta una increíble aptitud para el desarrollo, que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes o comportamientos. Las organizaciones deben utilizar un adecuado plan de entrenamiento y capacitación que lleve al desarrollo del individuo y de la organización.

Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

Análisis de la organización

El análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación. La “organización del aprendizaje” se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y la elevación de los niveles de vida. Mientras no haya un consenso en el significado exacto de la *organización del aprendizaje*, muchos estarán de acuerdo en que dicha organización abundará en incertidumbre, le dará poder a los directores medios, constantemente se esforzarán en mejorar y fomentará la lealtad colectiva. La organización del aprendizaje proporciona ejemplos de necesidades a nivel organizacional que podrían dirigirse por medio de la formación. Se puede categorizar las necesidades a nivel organizacional como *mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización*.

- El *mantenimiento de la organización* pretende asegurar un abastecimiento estable de habilidades. Se relaciona estrechamente con la planificación del empleo y la planificación de la sucesión. Los desequilibrios de las habilidades pueden iniciar una necesidad de formación para preparar a los individuos a cambiar a nuevas tareas de empleo o a tomar roles rediseñados.

- La *eficiencia de la organización* se relaciona con la eficiencia objetiva en el modelo de diagnóstico. Las ganancias, los costos laborales, la calidad del producto y otras medidas podrían significar brechas que la formación puede estrechar. En efecto, una razón importante para aumentar la formación en muchas organizaciones es que la fuerza de trabajo existente debe adquirir habilidades para tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar otros comportamientos en apoyo a la “calidad”.

- La *cultura de la organización* refleja el sistema de valores o la filosofía de la organización. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados.

Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad

El análisis de los puestos de trabajo, ofrecen una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de formación, y algunos enfoques de análisis del puesto de trabajo pueden proporcionar información específica acerca de las habilidades o los conocimientos necesarios para realizar las tareas del puesto de trabajo. Con frecuencia los cambios en el equipo usado en el proceso de producción motivarán las necesidades de formación.

Análisis de la persona

Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado. Sin embargo, a menudo los directores rehúsan efectuar dichas

evaluaciones del desarrollo debido a que los empleados suelen tener reacciones negativas ocasionadas por la identificación de las brechas en su desempeño. Con frecuencia es mejor realizar evaluaciones con propósitos de recompensa o retroalimentación que con objeto de identificar las necesidades de formación.

3.3.5 Evaluación del Desempeño. La evaluación y revisión del desempeño es un punto importante en la Gerencia del Talento Humano para evaluar los siguientes factores:

- ? Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación
- ? Políticas de compensación. Puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos
- ? Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto
- ? Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ? Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de talento humano o cualquier otro aspecto del sistema de información de la Gerencia del Talento Humano.
- ? Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ? Desafíos externos. El desempeño puede verse influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones

La evaluación del desempeño determina que tan bien los empleados están realizando sus trabajos en comparación con los estándares establecidos y que tan bien están estos estándares.

El impacto que causan las evaluaciones se da en ambos sentidos desde el punto de vista del empleado y de la empresa, ya que en el empleado puede causar un efecto positivo o negativo en la moral del subordinado, la comunicación es importante para que el efecto sea positivo, mientras que para la organización determina la validez de la selección del personal, así como los resultados son importantes por los puntos mencionados anteriormente.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño estos incluyen enfoques de características (como las escalas de evaluación grafica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas), los métodos conductuales (como las evaluaciones de los incidentes críticos, listas de revisión, escalas de evaluación y observación del comportamiento) y los métodos por resultados (gerencia por objetivos). Las evaluaciones de resultados son mas objetivas y pueden relacionar el desempeño de la persona con la organización en su totalidad. Aunque tal vez esta no incluya aspectos sutiles o detalles que son importantes en el desempeño.

3.3.6 Administración de Sueldos y Salarios. La administración de sueldos y salarios es un punto muy importante en la gerencia del talento humano ya que estos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un impacto en el modo de vida. Los empleados desean sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. La correcta administración de sueldos y salarios, es un factor motivante para el desempeño del trabajador, y los puntos importantes a tomar en consideración para una correcta administración de sueldos y salarios son:

? Pago justo en comparación con el pago a otros dentro de la organización.

- ? Compensación competitiva con la de otras organizaciones en la misma industria o localidad.
- ? Capacidad de pago de la organización.
- ? Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas, en tiempo con la compañía, ó en ambas.
- ? El diferencial de sueldo o salario que debe existir entre empleados buenos y excelentes, y entre supervisores y subordinados.
- ? Reglas ó Normas de Administración. Cada cuanto tiempo se debe revisar la escala de pago, cuan rápido un empleado puede moverse en su escala de pago.
- ? Que perspectiva de Tiempo se debe tener en cuenta - si tomar en cuenta el pasado año, ó si las destrezas del empleado y la capacidad de pago de la empresa.

La correcta programación de compensaciones, tiene las siguientes metas:

- ? Satisfacer las necesidades de los empleados incluyendo seguridad y autoestima.
- ? Motivar a los trabajadores para que alcancen los niveles deseados en su desempeño.
- ? Ser costo efectivo basado en la capacidad de pago de la organización.
- ? Mantenerse competitivo con otras organizaciones para atraer y retener talento humano.
- ? Cumplir con las normas de sueldos y salarios en el contrato laboral y con las leyes y normas establecidas que regulen el régimen salarial.
- ? Ser justo y consistente a través de toda la organización.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para tener un horizonte y determinar un marco estratégico que le permita a TELENARIÑO S.A. E.S.P. realizar la gestión administrativa de su talento humano, es necesario realizar un estudio de algunas variables del entorno en el marco colombiano que cubra los aspectos: jurídico, cultural, tecnológico, social, demográfico y político.

Este estudio nos permitirá establecer un modelo de la Gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., que se ajuste a la realidad del medio en el que se encuentra la empresa.

Encontraremos del estudio de los entornos, que para TELENARIÑO S.A. E.S.P., algunas variables pueden ser una oportunidad de desarrollo o una amenaza que debe sortear para impedir el estancamiento.

4.1 JURÍDICO

El entorno jurídico, esta relacionado con la normatividad que rige para el sector de las telecomunicaciones. TELENARIÑO S.A. E.S.P., en el desarrollo de su planeación estratégica y cumplimiento de su misión debe actuar en el marco de la legalidad.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Alto poder de negociación de los sindicatos	A	X			
Probable Reforma Laboral	O			X	
Ley 100 de 1993. Reforma de la seguridad social	O				X
Ley 617 de 2000. Regulación de las empresas de servicios públicos.	A	X			

4.2 TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico se refiere a las variables técnicas que de alguna forma se convierten en oportunidad o amenaza para TELENARIÑO S.A. E.S.P.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Evolución tecnológica continua	A		X		
Perfiles de cargos especializados	A		X		
Estimulo del programa COMPARTEL (Licitación entre empresas de Telecomunicaciones para proveer servicios con recursos económicos del estado)	O			X	

4.3 SOCIAL

El entorno social se refiere a las variables del comportamiento de la sociedad que de alguna forma se convierten en oportunidad o amenaza para TELENARIÑO S.A. E.S.P.

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Alta tasa de desempleo	A	X			
Evolución hacia la Sociedad de la Información	O				X

4.4 ECONÓMICO

El entorno económico se refiere a las variables financieras que de alguna forma se convierten en oportunidad o amenaza para TELENARIÑO S.A. E.S.P.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Política de agenda de conectividad del gobierno	O				X
Baja productividad de la región	A		X		
Ajuste fiscal de las empresas públicas	A	X			
Monopolio de TBLC el Departamento	O				X

4.5 POLÍTICO

El entorno político se refiere al comportamiento político del entorno que de alguna forma se convierten en oportunidad o amenaza para TELENARIÑO S.A. E.S.P.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Políticas de modernización de la administración pública. (Agenda de conectividad)	O				X
Tendencia a privatizar las empresas públicas	A	X			
Corrupción administrativa	A	X			
Políticas de globalización del mercado	O				X
Incertidumbre frente a la incorporación de las Telesociadas a TELECOM	A	X			

4.6 DEMOGRÁFICO

El entorno demográfico se refiere a las variables de ubicación geográfica y condiciones demográficas del entorno que de alguna forma se convierten en oportunidad o amenaza para TELENARIÑO S.A. E.S.P.

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Escasa mano de obra calificada	A		X		
Desarrollos de los sistemas de comunicación se concentran en las principales ciudades y cabeceras municipales	A	X			
Gran proporción de usuarios en zonas rurales	O				X
Vías terrestres de difícil acceso	A		X		

4.7 CULTURAL

El entorno cultural se refiere a las variables socioculturales propias de los habitantes de nuestra región que de alguna forma se convierten en oportunidad o amenaza para TELENARIÑO S.A. E.S.P.

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Bajo perfil empresarial	A	X			
Prevención hacia la adopción de nuevas tecnologías	A		X		
Comunidad regional con valores tradicionales y regionalista	O				X

4.8 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el entorno jurídico, se perfilan variables no muy favorables. La Ley 617 de 2000 y el alto poder ejercido por los sindicatos son amenazas mayores porque limitan el desarrollo de la organización, frente a las oportunidades relacionadas con el régimen laboral existente en Colombia. Esta condición podría cambiar si se eliminan como está planteado los regímenes especiales de pensiones.

En el entorno Tecnológico, TELENARIÑO S.A. E.S.P. se ve gravemente amenazado por la revolución tecnológica del sector de las telecomunicaciones y por la baja capacidad de reacción de la empresa frente a la competencia.

En el entorno Social, TELENARIÑO S.A. E.S.P. debe aprovechar la necesidad de información cada vez mayor, esto le permite evolucionar en sus servicios complementarios como la Red Internet. El riesgo en el entorno social es el bajo poder adquisitivo debido a los niveles crecientes de desempleo.

En el entorno económico, TELENARIÑO S.A. E.S.P. tiene su mayor oportunidad en el hecho de ser aún un monopolio en el servicio de la telefonía básica local conmutada y en la demanda de nuevos servicios que le darían un horizonte a la empresa de hacia donde debe encaminar su desarrollo. Sin embargo, el ajuste fiscal y la baja productividad de la región son barreras económicas que le impiden ponerse a tono con la revolución tecnológica.

En el entorno político, TELENARIÑO S.A. E.S.P. debe aprovechar las tendencias de globalización y modernización para aumentar su productividad y enfrentar las amenazas de privatización de las empresas públicas. La mayor amenaza para la empresa es la incertidumbre frente a la posibilidad de incorporación de todas las Telesociadas a TELECOM.

En el entorno demográfico, TELENARIÑO S.A. E.S.P. se encuentra en una posición desfavorable dado que su mayor desarrollo está ubicado en los centros urbanos donde hay mayor competencia. Su expansión a la zona rural es una gran oportunidad de desarrollo de mercado.

En el entorno cultural, TELENARIÑO S.A. E.S.P. debe aprovechar el regionalismo de nuestros habitantes que ven a la empresa como un patrimonio de la región y por ello son clientes fieles a la utilización del servicio de TBLC.

Al combinar las distintas variables de los entornos analizados, se vislumbra una época de cambios para TELENARIÑO S.A. E.S.P., marcada por la globalización y los nuevos retos de la tecnología. TELENARIÑO S.A. E.S.P., enfrenta una época de cambios marcada principalmente por la globalización, competencia, nueva tecnología y ajuste fiscal a las empresas del estado. Este último afecta a TELENARIÑO S.A. E.S.P., puesto que a pesar de ser una empresa de naturaleza mixta, su mayor accionista es la empresa estatal de las telecomunicaciones TELECOM.

Frente a este panorama, TELENARIÑO S.A. E.S.P., debe buscar una alternativa de solución que le permita ser más competitiva, dentro de estas alternativas debe evaluarse la administración y desarrollo del talento humano. Una política clara de integración del Talento humano que vaya desde la planificación, hasta la administración de salarios, pasando por la definición de políticas para el reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño es una alternativa que le permitirá a la empresa explotar el recurso existente, lograr sentido de pertenencia, compromiso y trabajo en equipo. Estas condiciones en el potencial humano llevarán a TELENARIÑO S.A. E.S.P., a lograr competitividad y desarrollo en el negocio de las telecomunicaciones puesto que ni la tecnología, ni la suficiencia patrimonial ni otros factores pueden incidir tanto en la competitividad y productividad de una empresa si el principal recurso no es el adecuado, comprometido y líder en su misión dentro de la organización.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

5.1 RESEÑA HISTORICA

El 11 de marzo de 1928 se inaugura LA COMPAÑÍA DE TELÉFONOS DE NARIÑO (CTN) fundada por el Señor JOSE MARIA TRUJILLO. Esta primera central era controlada por operadora y habría contando con 200 aparatos telefónicos.

Según el cronista Neptalí Benavides Rivera A Melo, el 5 de julio de ese mismo año se realizó un convenio entre el Departamento de Nariño, Los Municipios de Ipiales, Túquerres, Tangua, El Tambo y un grupo de pudientes ciudadanos, para 1946 tenía 536 aparatos telefónicos.

En 1946 también se logró el servicio teléfono de larga distancia con las ciudades de Túquerres, Ipiales y Tumaco, con plantas de magneto y con una capacidad reducida de veinte aparatos. El servicio telefónico de larga distancia también se lo prestaba entre Pasto – Yacuanquer – Tangua – Pedregal – Chirristés – Espino – Guachucal – Aldana - Las Lajas – Piedrancha - Ricaurte y Altaquer.

En 1947, La Empresa Intermunicipal de Teléfonos de Nariño, pasó a ser propiedad del Departamento y tomó el nombre de EMPRESA DEPARTAMENTAL DE TELÉFONOS, razón social que perduró hasta el 22 de noviembre de 1977, por un lapso de 30 años.

La primera central telefónica automática, del sistema AGF, con selectores de 500 líneas, se contrató el 24 de septiembre de 1949 con la Compañía ALM. Ericsson de Estocolmo y las 1500 líneas contratadas dieron al servicio el 23 de abril de 1951.

En el mes de abril de 1961, el Gobernador de Nariño, Doctor Carlos Moncayo Quiñones celebró el primer contrato de ensanche con la misma Compañía Ericsson de Estocolmo, para la instalación de 500 líneas en Planta, inauguradas el 2 de octubre de 1963.

Un segundo ensanche se programó y se contrató en la administración del gobernador Doctor GUILLERMO ZARAMA VILLOTA en octubre de 1964 y el 31 de julio de 1968 se dio en servicio 800 líneas telefónicas.

El tercer y último ensanche de la Empresa Departamental de Teléfonos se contrato en Agosto de 1969 por 1.200 líneas, siendo Gobernador de Nariño, el Doctor Ricardo Martínez Muñoz, dándose al servicio por etapas, la última el 14 de enero de 1972.

En 1977 nace una nueva empresa de carácter comercial e industrial del estado, del orden nacional, adscrita al Ministerio de Comunicaciones, constituida mediante escritura pública 1236 del 23 de noviembre de 1977, otorgada por la Notaría 1ª del Círculo de Pasto: la EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE NARIÑO "TELENARIÑO", con unos aportes iniciales de sus socios distribuidos así: el 80.65% de las cuotas por parte de TELECOM y el 19.35% de las cuotas por parte del departamento de Nariño. La empresa empezó operaciones el 1ª de enero de 1978 con una importante infraestructura forjada en muchos años de trabajo. En los años posteriores el crecimiento de la empresa se reflejó en: incremento de sus activos, de su patrimonio, de sus utilidades y la mayor cobertura en el número de líneas en planta y en funcionamiento.

A finales de 1977, la nueva empresa contaba con una única central de tecnología electromecánica, consistente en un sistema AGF marca Ericsson con capacidad instalada de 4.000 líneas.

Hasta el año de 1984, se contaba con una central electromecánica de 4000 líneas telefónicas AGF Ericsson la cual fue reemplazada por una central digital NEAX-61KM de tecnología japonesa, con una capacidad de 10.000 abonados, siendo Pasto una de las primeras ciudades en Colombia en dar el paso hacia la total digitalización. En junio de 1991 se dieron al servicio 4.000 nuevas líneas digitales, mediante la ampliación de la central NEAX-61KM con inclusión de servicios suplementarios como código secreto, conexión sin marcar, marcación abreviada, reserva sobre ocupado y transferencia de llamadas.

El 10 de octubre de 1993 se da servicio de una nueva central digital de tecnología Italiana consistente en sistema UT 100 de ITALTEL con una capacidad instalada en planta interna de 10.000 nuevas líneas telefónicas distribuidas en una central matriz de 9.500 líneas en la ciudad de Pasto y 3 concentradores remotos de 300, 150 y 50 líneas para atender las poblaciones de Chachagüí, Catambuco y El Encano respectivamente.

En los años siguientes, se realizaron ampliaciones por un total de 15.000 líneas. A partir de 1999, entran en servicio 30.000 nuevas líneas de tecnología Italtel a través de un Contrato Joint Venture, para llegar a un total de 69.000 líneas telefónicas en la ciudad de Pasto.

En Noviembre del 2001, TELENARIÑO se convierte en empresa de economía mixta, cambiando su razón social a TELENARIÑO S.A. E.S.P., lo cual amplía sus capacidades de gestión, al enmarcarse dentro de normas jurídicas que le permiten mayor autonomía y un acercamiento hacia organizaciones más competitivas.

Durante el 2001 y lo corrido del 2002, TELENARIÑO S.A. E.S.P. ha desarrollado diversos proyectos de ensanche telefónico en municipios, corregimientos y sectores amplios como Aranda, Mapachico, La Laguna, Cabrera y San Fernando,

El Encano, Nariño, Genoy y Catambuco. Adicionalmente ha puesto en servicio su Red de Área Metropolitana, convirtiéndose en la primera empresa en el sur del país en proveer servicios de transmisión de datos con alta tecnología.

Para el periodo siguiente, la empresa ha previsto ampliar su capacidad telefónica en 5.000 nuevas líneas, cambiar su central digital inicial por una nueva, capaz de proporcionar más y mejores servicios suplementarios, además de la telefonía básica, y explorar nuevos mercados en busca de extender sus servicios hacia otras zonas del departamento.

5.2 OBJETO SOCIAL

La empresa tiene como objeto principal la prestación de todos los servicios de telecomunicaciones, especialmente los servicios de telefonía pública básica conmutada y actividades de telecomunicaciones; la distribución, comercialización, representación, asesoría, agenciamiento, operación, instalación y las demás actividades relacionadas con los productos, bienes y servicios del sector de las telecomunicaciones, cualquiera sea el medio o forma utilizado.

Durante la vigencia 2000, la Empresa cumplió de manera continua con su objetivo social, y viene adelantando procesos con la finalidad de ubicar a la Empresa a la par de la tecnología moderna.

La toma de decisiones en la empresa de Telecomunicaciones de Nariño TELENARIÑO S.A. E.S.P., se realiza de acuerdo a objetivos los cuales se encuentran consignados en el Plan Estratégico 2001-2003.

5.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

TELENARIÑO S.A. E.S.P., Cuenta con una estructura funcional aprobada mediante Resolución 494, del 24 de noviembre de 1997, en la que su órgano directriz es la Junta Directiva, su representante legal es el Gerente que cuenta un staff que lo conforman: Secretaría General, Oficina de Planeación, Control Interno y Sistemas, encargados de asesorar a la gerencia. Tres subgerencias, Administrativa y Financiera, Comercial y de Operaciones. La Subgerencia Administrativa y Financiera se apoya en las divisiones Administrativa y Financiera en cabeza de los Jefes de División. En la Subgerencia comercial, se encuentra la división de atención al cliente que coordina el área de suscriptores y quejas y reclamos. La subgerencia de Operaciones, tiene a su cargo dos divisiones la de gestión del servicio y desarrollo de Telecomunicaciones.

Las subgerencias y divisiones cuentan con unidades dirigidas por profesionales que se apoyan en personal técnico y asistencial para el desempeño de las funciones.

La planta esta conformada por 121 empleados con contrato a término indefinido desde noviembre de 2001, fecha en la cual la TELENARIÑO S.A. E.S.P. se convierte en una empresa de economía mixta. La planta se complementa con 36 contratistas que no tienen vinculo laboral con la empresa.

Tabla No. 1. Distribución de planta de personal

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Gerente	1
Secretario General	1
Subgerentes	3
Jefes de Oficina	3

Jefes de División	5
Asistencial 1	5
Asistencial 2	14
Asistencial 3	7
Asistencial 4	8
Asistencial 5	28
Técnicos	23
Tecnólogos	7
Coordinador	2
Profesionales	14
SUBTOTAL	121

(Fuente: Oficina de personal TELENARIÑO S.A. E.S.P.)

Organigrama

5.4 PLAN ESTRATÉGICO DE TELENARIÑO S.A. E.S.P.

(Tomado del Documento Plan estratégico de TELENARIÑO S.A. E.S.P. años 2003– 2005)

El Plan Estratégico de TELENARIÑO S.A. E.S.P., se realizó con el objeto determinar las tendencias y políticas de la empresa para el período 2003– 2005 le permite a la Gerencia la toma de decisiones en aras de mejorar su gestión empresarial y atenuar los posibles inconvenientes que se puedan presentar en el devenir de la empresa.

El Plan estratégico orienta sus políticas a:

- ? Fortalecer la prestación de los servicios de telefonía básica conmutada en los Municipios de Pasto, Chachagüí y Nariño.
- ? Comercializar los servicios de la Red de Acceso Metropolitana.
- ? Optimizar la utilización de las aplicaciones de software licenciados en la empresa.
- ? Optimizar los recursos financieros
- ? **Desarrollar la política de mejoramiento continuo con participación del talento humano y consolidar un buen clima organizacional.**

5.4.1 Visión. TELENARIÑO S.A. E.S.P busca ser protagonista y gestora del progreso Regional, a través de una efectiva gestión empresarial y con tecnología moderna, obteniendo total satisfacción del cliente, alta productividad y rentabilidad que aseguren la competitividad en el mercado de las Telecomunicaciones.

5.4.2 Misión. Somos una empresa efectiva prestadora de servicios de Telecomunicaciones, mediante el desarrollo integral de su Talento Humano y el uso apropiado de alta tecnología para la satisfacción de nuestros clientes.

5.4.3 Valores Corporativos. Están definidos como valores corporativos de TELENARIÑO S.A. E.S.P.

- ? Trabajo
- ? Servicio
- ? Rentabilidad
- ? Compromiso
- ? Calidad
- ? Iniciativa

5.4.4 Objetivos Estratégicos:

- 1. Alcanzar altos niveles de productividad y lograr una utilidad de \$1.700.000.000 a 31 de diciembre de 2003, \$1.900.000.000 al 2.004 y \$2.000.000.000 al 2.005.**
2. Comercializar las 4.000 líneas pendientes del Joint Venture para el año 2003, y las 5.000 líneas del proyecto de Inversiones de este año, mensualmente se deben comercializar 333 a partir del mes de enero del año 2004, y 625 mensuales en el año 2.005, a partir del mes de mayo del 2004, se procurará obtener utilidad del 10% en las líneas instaladas.
- 3. Contribuir con el bienestar y el desarrollo del Talento Humano integralmente 10%, para los años 2003, 2004 y 2005.**
4. Mantenerse como líderes en el mercado de telecomunicaciones y propender por su desarrollo y crecimiento en un 3% de cobertura de líneas telefónicas.
5. Comercializar los servicios de Valor agregado para un crecimiento en el mercado del 5% anual en cuanto a clientes y con una utilidad del 7% anual para los años 2003-2005.

5.4.5 Estrategias

5.4.5.1 Productividad de la empresa

- ? Mejorar la Gestión Administrativa:
- ? Controlar la ejecución del gasto.
- ? Implementar la utilización de los indicadores de gestión y su control respectivo.
- ? Establecer un sistema de Administración para la amortización del crédito Joint.
- ? Fortalecimiento en el uso de los sistemas de información de la empresa y diseño e implementación del sistema de estadística e información gerencial.
- ? Mejorar la recuperación de cartera.

5.4.5.2 Cubrir la demanda del servicio de nuevas líneas telefónicas.

- ? Agilizar la comercialización de proyectos.
- ? Evitar que los indicadores Técnicos se desordenen por la entrada de nuevas líneas telefónicas.
- ? Ofrecer los servicios suplementarios y de Internet.

5.4.5.3 Desarrollo y bienestar del Talento Humano

- ? Fomentar el trabajo en equipo.
- ? Implementar programas de desarrollo laboral.
- ? Implementar políticas y sistemas de Administración y control de Personal.
- ? Atender las recomendaciones de los estudios de cargas laborales, Manual de Inducción, Comunicaciones, Clima Laboral y de los Directivos.
- ? Evaluar y proponer la reestructuración de la oficina de recursos humanos.

5.4.5.4 Liderazgo en el mercado de la telefonía básica conmutada

- ? Comercialización de productos
- ? Implementar servicios de telefonía social.
- ? Adelantar acciones que aseguren la permanencia de nuestros clientes
- ? Realizar la expansión de los servicios a las zonas rurales
- ? Realizar un estudio de riesgo por la entrada de nuevos operadores de telefonía personal (PCS) y móvil celular.
- ? Diversificación de producto.

5.4.6 Plan de Acción Año 2003

Se han tomado del plan de acción, las actividades relacionadas con el objetivo estratégico de desarrollo del Talento humano que se presentan en la página siguiente.

TELENARIÑO E.S.P. S.A.
PLAN DE ACCIÓN AÑO 2003

OBJETIVOS	ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	RECURSOS (CON QUE)	RESULTADO METAS
Contribuir con el bienestar y el desarrollo del Talento Humano integralmente 0 10%, para los años 2003, 2004 y 2005.	Implementar sistemas de comunicación interna eficiente, como la intranet, Internet.	ENERO – DICIEMBRE	? Profesional Internet ? División Administrativa ? Jefe de Prensa	Se presupuestará para mejorar los equipos de Internet y así ofrecer un buen servicio de Internet la suma de \$265.000.000	Llegar a 2.000 usuarios de Internet en Pasto Actualizar periódicamente la página web de ofrecer otros servicios adicionales Utilizar óptimamente la Internet
	Implementar Sistema de Gestión de Calidad	TODO EL AÑO	? Gerencia ? Planeación ? Subgerencias	Presupuesto \$ 60.000.000 Contratos con asesores externos	Obtener en el mes de julio la certificación de calidad ISO-9000-2000
	? Fomentar el trabajo en equipo	TODO EL AÑO	? División Administrativa ? Psicóloga	Recursos del Plan de Capacitación \$42.000.000	? Iniciar actividades que permitan realizar trabajos en equipo, ya sea por oficina, objetivos, proyectos, Etc. ? Desarrollar charlas interdisciplinarias
	Implementar programas que desarrolle el Talento Humano, como los fondos de Bienestar Social, Salud Ocupacional, Plan de vivienda, incentivos, calamidad domestica, capacitación Y programas de Talento Humano	TODO EL AÑO	? Diferentes comités ? División Administrativa ? Psicóloga	\$86.927.887 F. Bienestar Social \$6.000.000 Seguridad Indust. \$6.000.000 F. Calamidad \$6.000.000 F. Incentivos \$435.097.000 F. Vivienda <u>\$42.000.000</u>	? Ejecutar el objeto de cada uno de los Fondos establecidos mediante convención colectiva ? Mejorar el Desarrollo Personal de los Trabajadores de la empresa
?	? Reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos	MARZO	? Junta Directiva ? Gerencia ? División Administrativa	?Fondos creados ?Estudios realizados ?Jubilación del Coordinador de Recursos Humanos	? Mejora la incidencia de la Oficina de Recursos Humanos no solo limitándose a la realización de la nómina o la cancelación de las pensiones
	? Actualizar los Manuales de procedimientos, funciones normas administrativas y el reglamento interno	MARZO		?Estudios en borrador	? Tener aprobado por las instancias pertinentes los manuales y reglamentos respectivos
	? Capacitar a todo el personal sobre uso de los diferentes aplicativos	FEBRERO - MAYO	? Jefe División Sistemas ? Profesional Sistemas	? Personal de Sistemas ? Firma DYCSA	? Elaborar unas jornadas de capacitación por equipos de Trabajo por módulos para conocer el funcionamiento de los aplicativos ELITE y TM.

5.5 ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE TELENARIÑO S.A. E.S.P.

El estudio de clima organizacional permite identificar las causas que inciden en la productividad, rendimiento y logros del personal, permitiendo diseñar un plan y propuesta de mejoramiento para su implantación en la organización.

El resultado de la evaluación de clima organizacional en TELENARIÑO S.A. E.S.P. se puede resumir de acuerdo a la siguiente calificación:

Tabla No. 3. Promedio de variables del Clima Organizacional

VARIABLES	PROMEDIO RANGO 1A 5
Evaluación de la pertenencia corporativa	3,26
Evaluación de la imagen de la empresa	3,47
Evaluación de la eficiencia organizacional	3,65
Administración del talento humano	3,29
Evaluación del desempeño	3,32
TOTAL PROMEDIO	3,40

(Fuente: Estudio de clima organizacional. Noviembre 2001 - Octubre 2002)

Escala de medición:

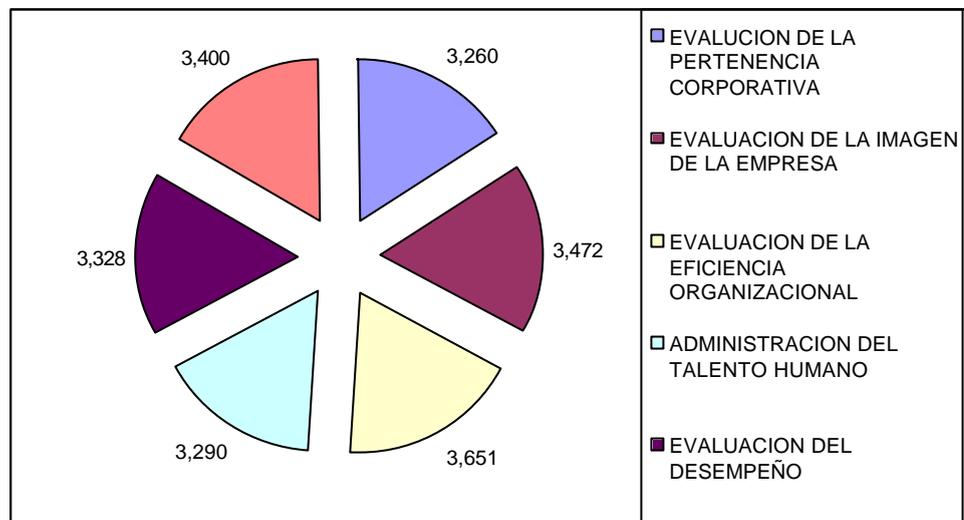
Entre 1 y 2 Deficiente

Entre 2 y 3 Malo

Entre 3 y 4 Bueno

Entre 4 y 5 Muy Bueno

Figura No. 1. Promedio de evaluación de factores del Clima Organizacional



5.5.1 Evaluación de la pertenencia corporativa

Tabla No. 2. Promedio de evaluación de la pertenencia corporativa

VARIABLES	PROMEDIO RANGO 1A 5
Misión, visión y Objetivos	3,485
Conocimiento de Proyectos de la Empresa	3,011
Evaluación de la Inducción	2,388
Conocimiento del reglamento interno de la Empresa	3,867
Productos y Servicios	3,968
Conocimiento de las metas de la Empresa	2,841
TOTAL PROMEDIO	3,260

- ? En el período de inducción no hay suficiente información acerca de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.
- ? El conocimiento de los proyectos de la empresa es regular, por que no existe socialización sobre este aspecto.

- ? La empresa no tiene un sistema de inducción diseñado para sus trabajadores
- ? La inducción es dirigida más hacia las funciones que desempeñan las personas en TELENARIÑO S.A. E.S.P., a la ambientación y conocimientos profundos de la empresa.
- ? A nivel de jefaturas no hay preocupación por la inducción al trabajador
- ? La información sobre los servicios de la empresa no es clara
- ? Las metas de la empresa se encuentran concertadas por los directivos, lo que hace que en los resultados presente una baja calificación.

Además, se concluye que la empresa no tiene establecido un sistema de inducción; remplazando este proceso por una información superficial de la empresa, su misión, principios, valores y marco legal de sus actuaciones que nos constituyen en un sistema de inducción.

5.5.2 Evaluación de la Imagen de la empresa

- ? La calidad de los servicios a los clientes tienen deficiencias
- ? Debe mejorarse el trato con los clientes por que según los resultados es regular
- ? Los trabajadores no están capacitados para atender las dudas a los clientes
- ? Existe mucha tramitología para resolver dudas de los clientes
- ? Existe poca credibilidad
- ? Al cliente le falta información
- ? No se investiga las necesidades de los clientes
- ? No hay una suficiente información sobre los servicios que presta la empresa
- ? Al cliente le falta información sobre la imagen de la empresa
- ? La preocupación de los trabajadores por la imagen de la empresa es buena y tiende a mejorar

Tabla No. 3. Promedio variables de evaluación de la imagen de la empresa

VARIABLES	PROMEDIO RANGO 1 A 5
Percepción de la imagen de la Empresa por clientes	3,500
Atención a los Clientes	3,532
Atención de quejas y reclamos	3,413
Percepción de los usuarios o Clientes de la imagen de la empresa	3,152
Percepción de la imagen de la Empresa por trabajador	3,763
TOTAL PROMEDIO	3,472

La imagen corporativa es otra variable que junto a la pertenencia corporativa, tiene un peso significativo en la actual situación del Clima Organizacional de TELENARIÑO S.A. E.S.P., Las principales causas de este comportamiento son, una deficiente atención a los clientes y las quejas y/o solicitudes presentadas que toma ribetes importantes en ésta empresa de servicios. Se advierte que la imagen corporativa de TELENARIÑO S.A. E.S.P. con tecnología compleja, percibida por los empleados presenta también un promedio bajo.

5.5.3 Evaluación de la eficiencia organizacional

- ? A las áreas les falta autonomía, existe centralización en la toma de decisiones
- ? Existe demasiada formalidad, conducto regular, exceso de memorandos, antesala
- ? No se promueve el trabajo interdisciplinario, existen muchos niveles jerárquicos, haciendo difícil la comunicación
- ? Las oportunidades de promoción y capacitación, son sólo para algunas personas
- ? La empresa carece de recursos importantes para capacitación y promoción

- ? Se da igual importancia al cumplimiento de las normas y al conocimiento de la misión y objetivos de TELENARIÑO S.A. E.S.P..
- ? La desconfianza en las personas ha hecho que la empresa se sature de normas, procedimiento y controles.
- ? No existe suficiente información sobre la evaluación de metas trazadas
- ? Las causas de mayor tensión en el trabajo se deben a un jefe difícil y al no hacer la clase de trabajo que se quiere hacer.
- ? Los elementos de trabajo utilizados en la empresa son adecuados y permiten agilidad en el trabajo.
- ? El mantenimiento de los equipos es bastante bueno pero requiere de un mayor control para sea excelente.

Tabla No. 4. Promedio variables de evaluación de eficiencia y eficacia organizacional

VARIABLES	PROMEDIO RANGO 1 A 5
Eficiencia Organizacional	3,281
Apoyo a la Formación profesional	3,426
Eficiencia de normas y procedimientos	3,426
Elementos de Trabajo	4,015
Ayudas para trabajar cómodamente	3,948
Mantenimiento de equipos	3,807
TOTAL PROMEDIO	3,651

A pesar que la calificación como regular, asignada a la eficiencia en TELENARIÑO S.A. E.S.P., es preciso anotar el poco interés de la empresa en la formación personal de sus funcionarios y la importancia dada al mantenimiento prestado a los equipos e instalaciones.

5.5.4 Administración del Talento Humano

- ? Los trabajadores escasamente pueden dar su opinión
- ? Cuando las decisiones están tomadas, se le informa al trabajador
- ? El trabajador puede informarse, opinar y participar en decisiones sobre su propio trabajo, en algunas ocasiones
- ? Se desconoce la importancia de la retroalimentación
- ? Falta mayor motivación al personal y a la familia
- ? En general los conflictos que se presentan entre empleados son escasos, pese a que no existe un profesional que se dedique específicamente de resolver ciertos conflictos.
- ? Pese a que los datos obtenidos son buenos en cuanto a la relación laboral existe desconfianza entre las partes.

Tabla No. 5. Promedio de las variables de administración del talento humano

VARIABLES	PROMEDIO RANGO 1 A 5
Conocimiento de lo relacionado con el trabajo	3,557
Retroalimentación sobre estímulos y críticas	2,915
Relaciones laborales entre directivos y trabajadores	3,237
Políticas de bienestar social	3,443
Solución de conflictos	3,300
TOTAL PROMEDIO	3,290

La evaluación muestra las causas más representativas de ésta, las cuales son: la carencia de una retroalimentación sobre estímulos y críticas de la empresa, una falta de motivación al personal y a la familia, conflictos que se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas y prevaleciendo la carencia de un sistema de evaluación del desempeño.

5.5.5 Evaluación del desempeño

- ? En las decisiones no se toman en cuenta el efecto de los resultados
- ? No se estimula a los trabajadores a innovar ni a correr riesgos
- ? El trabajo en equipo es bueno pero requiere mayor interés por parte de la administración para mejorar.
- ? Las relaciones interpersonales son buenas según los resultados pero las personas no se conocen muy bien entre ellas para poder dar un concepto.
- ? Hay conflicto entre las personas y áreas sin solucionar
- ? En cuanto a los valores corporativos no se tiene una información clara.
- ?

Tabla No. 6. Promedio de las variables de la evaluación del desempeño

VARIABLES	PROMEDIO RANGO 1A 5
Toma de decisiones	2,860
Calidad de los trabajos	3,552
Apoyo a la Creatividad	2,516
Ayuda y colaboración entre compañeros	4,135
Trabajo en Equipo	3,277
Sistemas de Calificación por sus Jefes	4,033
Sistemas de evaluación del desempeño	3,182
Relaciones Interpersonales	3,065
Conocimiento de los valores corporativos de la empresa	3,329
TOTAL PROMEDIO	3,328

El análisis anterior de cada factor sustenta una situación intermedia (calificación regular) en la que se encuentra actualmente ubicado el clima organizacional de TELENARIÑO S.A. E.S.P., lo que sugiere adelantar acciones concretas, orientadas al logro de la misión institucional.

5.5.6 Propuesta de mejoramiento. La propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional de TELENARIÑO S.A. E.S.P. busca mejorar la pertenencia corporativa, la imagen de la empresa y la administración del recurso humano, para obtener una la empresa en condiciones plenamente gratificantes.

La propuesta de mejoramiento plantea:

- ? Crear una cultura del servicio al cliente. Atender con mayor prontitud los reclamos fallas y deficiencias que detecten en la prestación del servicio.
- ? Formular programas para el desarrollo de los empleados. Capacitación actualización y reentrenamiento permanente de todos los trabajadores.
- ? Actualizar los manuales de funciones, que permitan la reubicación del personal de acuerdo con su perfil profesional, experiencia y desempeño.
- ? Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación de los servicios que ofrece la empresa, con la perspectiva de su mejoramiento en calidad y cobertura.
- ? Cultura Corporativa. Difundir la misión, principios, objetivos, metas, estrategias y proyectos de la empresa, así como las creencias, valores, comportamiento y actitudes que practican los empleados y directivos de TELENARIÑO S.A. E.S.P..
- ? Eficiencia Organizacional. Integrar a todos los empleados y en grupos de trabajo multidisciplinarios con el propósito de alcanzar los objetivos, metas y la misión de la empresa.
- ? Conocimiento permanente del entorno social. Conocer el contexto para poder ubicar con propiedad a la empresa. El empleado debe ser consciente de los cambios culturales, económicos, políticos, ecológicos, demográficos, jurídicos, científicos y tecnológicos que se presentan continuamente.
- ? Conocimiento del mercado y competitividad. Conocer la influencia que sobre el mercado o mercados de la empresa.

- ? Optimizar la utilización de los recursos. Realizar los procesos con el mínimo de errores, de desperdicios y con mayor oportunidad.
- ? Establecer mecanismos de selección de personal.
- ? Mejorar la estructura organizacional. Estructurar la empresa de forma descentralizada para mayor autonomía de las áreas trabajando con grupos multidisciplinarios.
- ? Fomentar la Creatividad. Se requiere creatividad para generar riqueza, para la convivencia social, para el desarrollo humano, para informarse, para ser competitivo, para trabajar con calidad, para planear, para integrar, para dirigir, para fomentar el trabajo gratificante, para investigar y evaluar.

5.6 EL ENFOQUE DE LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO EN TELENARIÑO S.A. E.S.P.

En Telenariño S.A. E.S.P. los diferentes frentes de acción de la gestión del Talento Humano, están distribuidos en diferentes dependencias y comités que procuran proveer el tratamiento de los requerimientos de algunos de esos frentes. Sin embargo, no hay unidad de criterio, y el servicio que se ofrece al respecto no tiene una orientación estratégica, acorde con lo que es actualmente la empresa y con lo que el sector del mercado en el cual se mueve exige, que es: **competitividad**.

La dependencia de Gestión del Talento Humano debe tener en principio, un enfoque integrador de las gestiones que requieren las diferentes actividades relacionadas con las personas y su entorno socio familiar. Actualmente en la empresa esas actividades están distribuidas, o aun no se han adoptado:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES
Selección de personal	No adoptada
Contratación	División Administrativa
Inducción	No adoptada
Capacitación	Comité de capacitación
Salud ocupacional	No adoptada
Psicología	Contratista temporal
Apoyo económico	Fondo de empleados
Nómina y Ley 100	Oficina de personal
Bienestar	Comité de bienestar
Atención de emergencias	Grupo de rescate

Aunque la División Administrativa tiene relación con los diferentes responsables, éstos no tienen una unidad de criterios, ni atienden a ninguna orientación estratégica que produzca un beneficio grupal, factible de mejorar y con plazos adecuados para que alcancen su madurez y perfeccionamiento.

5.7 CONCLUSIONES ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Las funciones de administración del Talento Humano en TELENARIÑO S.A. E.S.P. no están integradas en una sola oficina o división, todas las actividades relacionadas con el personal se lleva a cabo por diferentes dependencias. Existe una oficina de personal que tiene asignada las funciones de liquidación de nómina. Los programas de clima organizacional, capacitación y otros lo lleva a cabo la oficina de Planeación. Cuando se requiere contratación de personal, la dependencia que tiene la necesidad es la encargada de llevar a cabo el proceso de selección del mismo sin hacer un estudio previo de puestos de trabajo.

En general, no está debidamente constituida la dependencia encargada de proporcionar a TELENARIÑO S.A. E.S.P. del equipo humano indispensable para lograr la competitividad y productividad que las tendencias de globalización implican. No existe claridad en procesos y funciones para que se promociene, motive y ayude al desarrollo del Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P.

Sin embargo, el desarrollo y bienestar del personal de TELENARIÑO S.A. E.S.P., se contempla dentro de su Plan estratégico, teniendo en cuenta estrategias de fomento del trabajo en equipo, ejecución de programas de desarrollo del personal, definición de políticas y sistemas de administración de personal, desarrollando manuales de orientación al personal, esto implica en acciones más concretas, la reestructuración de la actual oficina de recursos humanos, de manera que esté acorde con las tendencias de la administración del talento humano en sus diferentes procesos de contratación, desarrollo, mejoramiento continuo, clima organizacional y facilite el cumplimiento de metas del plan estratégico

El modelo de gerencia de talento humano que se plantee, debe ser coherente con la visión y direccionamiento de TELENARIÑO S.A. E.S.P., convirtiéndose en un instrumento de apoyo para el logro de los objetivos en el marco del desarrollo y bienestar del talento humano.

El modelo de gerencia de talento humano, debe considerar el estudio del clima organizacional, el cual permite, identificar las causas que inciden en la productividad, rendimiento y logros de los trabajadores, principal capital de la organización.

Establecer un modelo de gerencia del Talento Humano en TELENARIÑO S.A. E.S.P. es indispensable para integrar todas las actividades que en la actualidad se encuentran dispersas. Esta gerencia debe ser dirigida por un líder capaz de

motivar al personal de tal forma que haya productividad, competitividad, trabajo en equipo y sentido de pertenencia hacia la organización.

6. MODELO PROPUESTO

6.1 EL ENFOQUE DEL MODELO PROPUESTO

El modelo se enfoca a conformar un **equipo** de profesionales que adelanten la gestión del talento humano de Telenariño S.A. E.S.P., que con capacitación apropiada, con objetivos y políticas claras, con diversas herramientas a su alcance, y con un presupuesto y una autonomía suficientes, impulsen el mejoramiento constante de las personas que laboran en la empresa y su entorno.

El modelo propuesto plantea una dependencia que opere con énfasis en la colaboración, el trabajo en equipo, la alta productividad y en general un estilo de trabajo ágil, que se apoye en el conocimiento de las nuevas **tendencias** en la administración del talento humano, la **planeación estratégica** como herramienta fundamental y el uso efectivo de la **tecnología** disponible.

El modelo propone que la gestión del talento humano se haga desde una oficina con grado asesor de gerencia o, en un mejor caso, que sea una Subgerencia.

Quienes estén al frente de la gestión del Talento Humano deben promover y mantener una cultura abierta al cambio, trabajando para **transformar** las **actitudes** negativas personales frente al cambio en comportamientos de aceptación, mutando la indiferencia, y las resistencias activas y pasivas, en actitudes de cooperación, para conseguir de esta manera un cambio efectivo y permanente hacia la mejora continua. Esto implica, entre otras cosas, realizar, ejecutar y controlar planes de **capacitación** de manera constante y progresiva, abarcando diferentes ámbitos de los individuos en la organización.

Quienes estén al frente de la gestión del Talento Humano deberán conocer y manejar las diversas opciones de contratación, para sacar más provecho del mercado laboral disponible, y ofrecer así diferentes alternativas para la realización de un trabajo, buscando siempre una relación ganar/ganar entre los trabajadores y la empresa. El primer paso entonces para que esa relación sea efectiva es establecer un proceso adecuado de **selección** de personal, **contratación** e **inducción**.

Con las personas como elemento estratégico fundamental, es necesario considerar que éstas son primeras que los resultados, y que éstos últimos solo son el fruto de lo que ellas hagan, por lo tanto procurar su **desarrollo** y **bienestar** en todos los ámbitos posibles dentro de la organización es una responsabilidad clave de la dependencia propuesta.

6.2 DISEÑO DEL MODELO

6.2.1 Misión. Ser dentro de TELENARIÑO S.A. E.S.P. una dependencia que promueva el bienestar personal, profesional, familiar, social y laboral de los trabajadores mediante la aplicación de procesos de Gestión Humana y servicios generales, con personal responsable, eficiente y cálido, estimulando la productividad y crecimiento empresarial.

6.2.2 Visión. Para el 2006, la dependencia de Gestión Humana de TELENARIÑO E.S.P., se consolidará como una de las más eficientes que brinde a sus clientes internos y externos un adecuado ambiente, procurando su bienestar integral y el desarrollo empresarial. Contará además con personal idóneo, responsable y eficaz en constante capacitación.

6.2.3 Objetivos

6.2.3.1 Generales

- ? Crear, mantener y promover un talento humano con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de TELENARIÑO S.A. E.S.P.
- ? Crear, mantener y promover condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena del talento humano y el logro de los objetivos individuales.
- ? Alcanzar eficiencia y eficacia con el talento humano disponible.

6.2.3.2 Específicos

- ? Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de TELENARIÑO E.S.P., para luego escoger entre ellos al aspirante más adecuado para desempeñarlo.
- ? Familiarizar al nuevo empleado con el cargo y la organización, para motivarlo e integrarlo a TELENARIÑO S.A. E.S.P., desde el primer día de trabajo.
- ? Promover las capacidades y habilidades del talento humano, para mantener empleados más capacitados y satisfechos.
- ? Evaluar el desempeño del talento humano con el fin de analizar su rendimiento laboral y su potencial de desarrollo.
- ? Empezar acciones que propendan por un ambiente laboral favorable para el buen desempeño del talento humano.
- ? Mantener adecuadas condiciones de trabajo que contribuyan a la salud y seguridad del Talento Humano.
- ? Empezar programas de bienestar social, enfocados a motivar, incentivar y estimular al talento humano.

6.2.4 Políticas

- ? **Trabajo en equipo.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P. velará por la conformación de equipos de trabajo con personas calificadas en distintas actividades.
- ? **Desburocratización.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., colaborará para eliminar al máximo los niveles jerárquicos, procedimientos, manuales, reuniones, documentos que no añaden valor ni riqueza a los resultados de la empresa.
- ? **Comunicación.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., promocionará la coexistencia y relaciones de participación recíproca o de comprensión para la convivencia humana dentro de la organización.
- ? **Participación.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., fomentará la participación en todo lo relacionado con el trabajo. Todos los miembros de la empresa tendrán la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones para estimular al trabajador y contribuir a su bienestar y satisfacción.
- ? **Liderazgo.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., velará porque quienes tienen cargos administrativos o de dirección sean personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, para contribuir al desarrollo de los demás trabajadores.
- ? **Trabajo gratificante.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., procurará ubicar a las personas en el cargo que más les guste, siempre y cuando estén debidamente capacitados para ejercerlo y con funciones que les represente un desafío interesante, ya que así encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, lo realizarían con amor y calidad, serán creativos y productivos.
- ? **Desarrollo personal.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., velará porque todas las personas tengan las mismas posibilidades de

continuar su formación personal y profesional. No debe haber preferencias y todo debe hacerse a través de valoración del desempeño y concursos de méritos.

- ? **Relaciones Interpersonales.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., fomentará excelentes relaciones interpersonales para expresarse con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad y respeto a las diferentes maneras de pensar, sentir y de actuar.
- ? **Buen Servicio.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., brindará un trabajo de calidad acorde con los requerimientos y oportunidades, para poder generar igualmente un resultado favorable.
- ? **Estabilidad laboral.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., luchará por ofrecer a sus trabajadores estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de una reestructuración o privatización.
- ? **Evaluación del desempeño.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., implementará los sistemas de evaluación del desempeño objetivos, oportunos, equitativos y constructivos.
- ? **Inducción.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., tratará a las personas desde la vinculación a la institución, con respeto y cordialidad, les prestará la debida inducción que las lleve a relacionarse con las demás personas y a conocer los principios y valores de la empresa.
- ? **Motivación.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., reconocerá que no sólo se motiva al empleado con el factor económico sino con otros factores motivadores como son las relaciones sociales de trabajo, el reconocimiento, la posibilidad de realización del trabajo, el estilo de dirección y liderazgo, entre otros.
- ? **Autonomía.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P. fomentará la autonomía laboral como parte del desarrollo personal del trabajador, al otorgarle mayor confianza y prescindir al máximo de controles policivos.

- ? **Capacidad de riesgo.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P. apoyará la descentralización de algunas directrices y apoyará a los directivos para que en ejercicio de su autonomía, buen criterio, experiencia y conocimientos asuman riesgo en beneficio de la organización.
- ? **Creatividad.** La gerencia de Talento Humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P. fomentará la creatividad de sus trabajadores, al generar espacios y escenarios apropiados que promuevan el poder creativo de las personas.

6.2.5 Ejecución de políticas. Las políticas de la Oficina de Gestión de Talento Humano deben llevarse a la práctica, de lo contrario se corre el riesgo de que la propuesta no pueda ejecutarse y aplicarse como solución real a las necesidades evidenciadas en los diferentes estudios que se han realizado de la empresa. A continuación se exponen tres estrategias globales que se han identificado con

6.2.5.1 **Fortalecimiento de la comunicación.** La comunicación oportuna, fluida, sin distorsiones y sin limitaciones, entre otras propiedades, es una herramienta de alto poder para mejorar el clima organizacional y con ello mejorar el funcionamiento de la empresa. Para ello no solo es necesario desear romper las barreras jerárquicas, sino utilizar las ayudas tecnológicas disponibles en la organización para lograrlo. Los autores consideran que las políticas directamente beneficiadas son:

- ? Comunicación
- ? Trabajo en equipo
- ? Participación
- ? Relaciones interpersonales

Estrategias:

- ? Solicitar a la Oficina de Sistemas la verificación y adecuación de los equipos de computo con las aplicaciones de correo electrónico y de Internet (para asegurar el uso de la Intranet)
- ? Verificar mediante cuestionarios electrónicos enviados por e-mail la utilización de las aplicaciones de correo electrónico e Internet.
- ? Programar capacitaciones dirigidas a grupos pequeños seleccionados de acuerdo a los resultados de los cuestionarios electrónicos para mejorar las habilidades de los trabajadores.
- ? Realizar eventos que motiven la utilización de la intranet, del correo electrónico y de las carteleras.

6.2.5.2 **Capacitación integral de los trabajadores.** La capacitación a los trabajadores debe realizarse teniendo en cuenta que la formación del individuo dentro de la organización debe cubrir no solamente áreas técnicas del conocimiento, como lo son las habilidades específicas de un cargo, sino otros aspectos que a pesar de no haberse relacionado antes con el desempeño de los trabajadores, sabemos ahora que sí influyen en él. Los autores consideran que las políticas directamente beneficiadas con la siguiente estrategia son:

- ? Liderazgo
- ? Desarrollo personal
- ? Motivación
- ? Creatividad
- ? Trabajo gratificante
- ? Buen servicio.
- ? Inducción

Estrategias:

- ? Revisar la relación de capacitaciones recibidas por todo el personal durante el último año para clasificarlas de acuerdo a su temática, duración, formalidad, etc., y luego elaborar métodos que permitan evaluar el resultado de éstas capacitaciones en el funcionamiento de las diferentes áreas, mediante encuestas a todo el personal y mediante entrevistas y/o test a quienes participaron directamente en la capacitación.
- ? Estudiar conjuntamente con los trabajadores de cada área los resultados de la evaluación realizada, para establecer cuáles han sido las mejores prácticas, para reforzarlas, y las falencias, para corregirlas, y también para recoger sugerencias de capacitaciones requeridas.
- ? Desarrollar un programa de capacitación específico y continuo en habilidades de liderazgo para los directivos y profesionales de la organización, tomando como referencia los objetivos, políticas, misión y visión de la organización, así como el modelo de gerencia aplicado por la dirección.
- ? Abrir espacios para la formación personal de acuerdo a la conformación de grupos de afinidad para promover la cultura, el deporte, las obras sociales, las artes y toda actividad que dentro de las posibilidades de la empresa se puedan realizar, con el fin de colaborar en el desarrollo personal y así ayudar en el mejoramiento del ambiente laboral gracias a tener empleados motivados mediante éstas prácticas.
- ? La inducción y reinducción como capacitaciones favorecerán el conocimiento global y particular de la empresa, redundando en un mejor servicio al cliente.

La inducción es una práctica que ya hace parte de éste modelo, y la reinducción es parte de los procesos continuos de capacitación.

6.2.5.3 Adopción y promoción de nuevos estilos de liderazgo y modelos gerenciales. Mediante el ejemplo de aplicar las mejores prácticas en estrategias de liderazgo y de modelos gerenciales, la Oficina de Gestión del Talento Humano trabajará para apoyar a la dirección general en la adopción de las mejores prácticas para conducir a la empresa hacia una organización y un modo de operación más dinámicos. Los autores consideran que las políticas directamente beneficiadas con la siguiente estrategia son:

- ? Desburocratización
- ? Autonomía
- ? Capacidad de riesgo
- ? Estabilidad laboral
- ? Evaluación del desempeño

Estrategias:

- ? Realizar análisis de puestos de trabajo de acuerdo al siguiente orden:
 - o Dependencias responsables de atención directa al cliente
 - o Dependencias financieras, administrativas y de servicios internos
 - o Dependencias responsables de operación y servicios que tengan contacto regular con el cliente
 - o Dependencias responsables de operación y servicio sin contacto con el cliente

El diagnóstico comprende además, el estudio de las competencias y habilidades que tiene cada persona en el puesto de trabajo que ocupa.

- ? Realizar un estudio general de los procesos que se realizan en la empresa, tomando en primera instancia los procesos objeto de la certificación ISO y luego los demás procesos, para relacionarlos con los resultados del análisis de puestos de trabajo y con el estudio de competencias y habilidades. La ejecución de ésta estrategia requiere de contratación adicional especializada, pues comprende un estudio de operaciones a nivel general de la organización.
- ? Proponer los cambios necesarios en:
 - o Puestos de trabajo
 - o Distribución de trabajadores en los cargos
 - o Procesos

Con lo cual se pretende incrementar el grado de autonomía y la capacidad de riesgo, donde esto lo amerite efectivamente, para obtener procesos más efectivos e imprimir dinamismo en el funcionamiento de la organización. Los resultados de éstos cambios permitirán además que la evaluación del desempeño sea más objetiva y arroje mejores resultados, y adicionalmente la estabilidad laboral se beneficie.

Para el desarrollo de ésta estrategia es necesario disponer de recursos humanos y físicos adicionales a la Oficina de Gestión del Talento Humano, así como tener claro que debe realizarse por fases, para evidenciar los resultados lo más pronto posible y para evitar que los estudios realizados pierdan actualidad en una organización que es cambiante.

PLANEACION DE ACCION OFINA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO					
PARA EJECUCION DE POLITICAS					
POLITICA	ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLES	TEMPO	METAS
Comunicación	Fortalecimiento de la Comunicación	Solicitar a la Oficina de Sistemas la verificación y adecuación de las aplicaciones de correo electrónico y de Internet.	Jefe Oficina de Gestión del Talento Humano	1 semana	Obtener datos que permitan cuantificar y cualificar el uso de las herramientas de hwysw para comunicación
Trabajo en equipo		Verificar mediante cuestionarios electrónicos enviados por e-mail la utilización de las aplicaciones de correo electrónico e Internet.	Profesional OGTH		
Participación		Programar capacitaciones dirigidas a grupos pequeños seleccionados de acuerdo a los resultados de los cuestionarios electrónicos para mejorar las habilidades de los trabajadores.	Profesional OGTH Profesional Oficina de Sistemas	2 semanas	Obtener un plan de capacitación
Relaciones interpersonales		Realizar eventos de integración corporativa de manera escalonada, enfocados a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, iniciando con grupos de trabajo pequeños hasta realizarla con toda la organización.	Jefe y Profesional de la OGTH	Reuniones quincenales para oficinas y divisiones, mensuales para subgerencias y semestrales para toda la organización	Disminuir en un 90% el número de conflictos originados por comunicación deficiente, mejorando el clima organizacional en un 100%
		Organizar eventos que motiven la utilización de la intranet, del correo electrónico, de las carteleras y de cualquier medio físico que ayude a fomentar la comunicación rápida, continua y sin jerarquías.	Jefe y Profesional de la OGTH	Mensualmente	Disminuir en un 90% la utilización de papel para oficios internos, incrementar en un 100% el conocimiento de los sucesos de la empresa internamente

PLAN DE ACCION OFICINA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO					
PARA EJECUCION DE POLITICAS					
POLITICA	ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLES	TIEMPO	METAS
Liderazgo	Capacitación integral a los trabajadores	Revisar la relación de capacitaciones recibidas por todo el personal durante el último año para clasificarlas de acuerdo a su temática, duración, formalidad, etc., y luego elaborar métodos que permitan evaluar el resultado de esas capacitaciones en el fun	Jefe y Profesional de la OGTH	1 mes	Cuantificar y cualificar las capacitaciones recibidas. Detectar los principales factores que originan desaprovechamiento de las capacitaciones
Desarrollo personal		Estudiar conjuntamente con los trabajadores de cada área los resultados de la evaluación realizada, para establecer cuáles han sido las mejores prácticas, para reforzarlas, y las falencias, para corregirlas, y también para recoger sugerencias de capacita	Jefe y Profesional de la OGTH	1 mes	Mejorar en un 100% la participación de los trabajadores en decisiones de formación y otras relacionadas
Motivación		Desarrollar un programa de capacitación específico y continuo en habilidades de liderazgo para los directivos y profesionales de la organización, tomando como referencia los objetivos, políticas, misión y visión de la organización, así como el modelo de g	Jefe OGTH	1 mes	Mejorar en un 100% las relaciones laborales entre directivos y operativos, obteniendo además mejores resultados en el cumplimiento de metas y objetivos.
Creatividad		Abrir espacios para la formación personal de acuerdo a la conformación de grupos de afinidad para promover la cultura, el deporte, las obras sociales, las artes y toda actividad que dentro de las posibilidades de la empresa se puedan realizar, con el fin	Jefe OGTH	Todo el año	Obtener 7 o más grupos de afinidad y el mismo número de actividades complementarias en curso para el desarrollo personal de los trabajadores.
Trabajo gratificante		Incluir dentro de los programas de capacitación la inducción y la reinducción.	Jefe y Profesional de la OGTH	Todo el año	Disminuir en un 100% los conflictos generados por el desconocimiento de la empresa
Buen servicio.					
Inducción					

PLAN DE ACCION OFONA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO					
PARA EJECUCION DE POLITICAS					
POLITICA	ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLES	TEMPO	METAS
Desburocratización	Adopción y promoción de nuevos estilos de liderazgo y modelos gerenciales	Realizar análisis de puestos de trabajo de acuerdo al siguiente orden:	Jefe y Profesional de la CGTH	2 meses	Obtener definiciones claras de cada puesto de trabajo. Reubicar a los trabajadores donde sea necesario.
Autonomía		Dependencias responsables de atención directa al cliente			
Capacidad de riesgo		Dependencias financieras, administrativas y de servicios internos			
Estabilidad laboral		Dependencias responsables de operación y servicios que tengan contacto regular con el cliente			
Evaluación del desempeño		Dependencias responsables de operación y servicio sin contacto con el cliente			
		El diagnóstico comprende además, el estudio de las competencias y habilidades que tiene cada persona en el puesto de trabajo que ocupa.			
		Realizar un estudio general de los procesos que se realizan en la empresa, tomando en primera instancia los procesos objeto de la certificación ISO y luego los demás procesos, para relacionarlos con los resultados del análisis de puestos de trabajo y con	Jefe y Profesional de la CGTH	2 meses	Generar un cronograma de procesos críticos. Proponer mejoras en los procesos que las demanden. Simplificar trámites y eliminar procesos redundantes y/o innecesarios.

6.3 RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Las funciones principales que desempeñarán cada uno de los miembros del equipo son:

6.3.1 Jefe Oficina De Talento Humano

- ? Asesorar a la Gerencia en todos aquellos aspectos relacionados con las personas que laboran en la empresa
- ? Organizar, ejecutar y controlar los procesos de reclutamiento de personal y caza de talentos.
- ? Organizar, ejecutar y controlar los procesos de selección de personal, de acuerdo a los requerimientos de las dependencias
- ? Organizar los procesos de inducción general para el nuevo personal, y supervisar y verificar la inducción particular en las áreas con nuevo personal.
- ? Organizar, supervisar y verificar la aplicación de los programas de seguridad social y todos aquellos establecidos por el gobierno para cumplir los requisitos legales.
- ? Organizar, supervisar, verificar y promover la ejecución de los planes de capacitación del personal, de acuerdo a las necesidades de las dependencias, de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia, y de acuerdo a las necesidades detectadas por la Oficina de Talento Humano.
- ? Analizar los índices de gestión del área establecidos por los entes reguladores, la Gerencia y los propios.
- ? Establecer contactos con entidades comerciales, de salud, de recreación, capacitación y otros para obtener beneficios para los trabajadores de la organización

- ? Establecer, organizar, ejecutar, supervisar y evaluar los planes de desarrollo y mejoramiento continuo a nivel individual, grupal, por dependencias y organizacional para los trabajadores.
- ? Coordinar los programas de Salud Ocupacional y las actividades de bienestar social de manera periódica
- ? Realizar la planeación, el presupuesto y la ejecución de gastos para la realización de programas y actividades anuales del Talento Humano
- ? Intervenir en la solución de conflictos entre los trabajadores cuando así se requiera
- ? Analizar, desarrollar y describir las especificaciones de los puestos de trabajo
- ? Participar en las negociaciones de la administración con el sindicato
- ? Preparar los informes que la Gerencia requiera
- ? Informar a Control Interno y disciplinario sobre las faltas al reglamento interno de trabajo
- ? Gestionar ante otras dependencias los requerimientos del personal cuando así lo requieran las circunstancias

6.3.2 Profesional De La Oficina De Talento Humano

- ? Supervisar las condiciones físicas de los puestos de trabajo e informar al jefe inmediato
- ? Participar en los procesos de reclutamiento y selección de personal de manera activa y directa, velando por la ejecución y cumplimiento de las condiciones establecidas
- ? Revisar, junto con los jefes de cada área los programas de inducción particular para nuevos trabajadores y para antiguos que se hayan reubicado
- ? Realizar el seguimiento del cumplimiento de la ejecución de las políticas administrativas relacionadas con las prácticas de relaciones humanas, capacitación y desempeño laboral

- ? Ejecutar las actividades de salud, prevención y bienestar programadas
- ? Solicitar a las entidades correspondientes la realización de exámenes médicos para los nuevos trabajadores
- ? Atender y orientar al personal que requiera asesoría psicológica
- ? Hacer el estudio y seguimiento de los diferentes casos y problemas de conducta que ameriten tratamiento
- ? Intervenir en la solución de conflictos entre los trabajadores cuando así se requiera.
- ? Informar al Jefe de oficina sobre todo lo relacionado con los problemas de comportamiento negativos del personal y que puedan afectar el clima laboral en TELENARIÑO S.A. E.S.P.

6.3.3 Tecnólogo

- ? Velar por el buen funcionamiento de las herramientas de hardware y software disponibles en el área
- ? Realizar la liquidación periódica de nómina y aquellas eventuales que se requieran para el pago de primas legales o primas otorgadas por convención colectiva.
- ? Realizar los reportes de novedades y planillas de pago para entidades promotoras de salud, fondos de pensiones, administradora de riesgos profesionales y Caja de Compensación familiar.
- ? Mantener archivadas, organizadas y actualizadas las hojas de vida y los datos de los trabajadores incorporados y de candidatos para nuevos reclutamientos.
- ? Mantener la carnetización del personal vigente
- ? Actualizar las hojas de vida de los trabajadores en lo referente a cambios personales y profesionales
- ? Afiliar a los nuevos trabajadores a la entidad promotora de salud, fondo de pensiones, administradora de riesgos profesionales, fondo de cesantías y

Caja de Compensación familiar según la escogencia del trabajador cuando sea del caso.

- ? Preparar informes solicitados por su jefe inmediato
- ? Cumplir con otras obligaciones y tareas relacionadas, cuando se requiera.

6.3.4 Asistencial V

- ? Hacer seguimiento al cumplimiento de los horarios de trabajo
- ? Asesorar a los trabajadores para la gestión de documentos y obtención de beneficios con entidades y empresas aliadas, fondos de pensiones, DIAN, y otros.
- ? Velar por el buen funcionamiento y estado de la infraestructura destinada al bienestar social de los trabajadores
- ? Elaborar contratos, cartas de reemplazo y demás documentos pertinentes a la gestión del área.
- ? Elaborar las constancias laborales que le sean solicitadas por los empleados.
- ? Colaborar con la preparación de informes referentes al desempeño del área.
- ? Cumplir con otras obligaciones y tareas relacionadas, cuando se requiera.

6.4 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

6.4.1 Jefe Oficina

TELENARINO S.A. E.S.P.
Cargo. Jefe Oficina de Gestión del Talento Humano
Descripción general. El cargo tiene grado asesor de Gerencia, y se responsabiliza por la gestión integral del Talento Humano de la empresa, de acuerdo a las políticas y necesidades de la dirección.
ANÁLISIS DEL CARGO

Responsabilidades:

- ? Liderar la planeación de la Gestión del Talento Humano, en todas sus etapas, de manera coordinada y coherente con la planeación general de la organización.
- ? Proponer un plan de capacitación que garantice a la organización personal debidamente capacitado en al ámbito técnico, administrativo y de relaciones humanas hacia el cliente interno y externo.
- ? Establecer las estrategias para mantener un clima organizacional que proporcione un adecuado ambiente laboral.
- ? Gestionar los recursos necesarios para que los planes, programas y proyectos de la oficina de Talento Humano puedan realizarse dentro de las fechas establecidas.
- ? Fomentar la comunicación en todos los niveles.
- ? Velar por el bienestar de los trabajadores y generar acciones en procura de mejorarlo.
- ? Fomentar el trabajo en equipo
- ? Interactuar con empresas externas para conseguir más y mejores oportunidades para los trabajadores
- ? Establecer, organizar, ejecutar, supervisar y evaluar los planes de desarrollo y mejoramiento continuo a nivel individual, grupal, por dependencias y organizacional para los trabajadores.
- ? Asegurar que las especificaciones de los puestos de trabajo estén acordes con las necesidades de la organización.
- ? Velar por la coherencia entre las peticiones del sindicato y los intereses de la empresa.

Habilidades y aptitudes:

- ? Trabajo en equipo

- ? Comunicación
- ? Liderazgo
- ? Actitud proactiva
- ? Toma de decisiones
- ? Resolución de conflictos
- ? Confidencialidad
- ? Capacidad analítica
- ? Excelente manejo de prioridades (Urgente Vs. Importante)
- ? Aptitud para trabajar en condiciones de presión.

Conocimientos:

- ? Manejo de Internet, Intranet, correo electrónico y software ofimático.
- ? Técnicas de solución de conflictos
- ? Manejo de grupos
- ? Técnicas de comunicación proactiva

Requisitos académicos:

- ? Psicólogo, trabajador social, Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial con especialización en Administración del Talento Humano o Alta Gerencia

Experiencia:

- ? Deseable que haya desempeñado cargos similares, durante al menos un año

Supervisión de Personal. No supervisa personal

CONDICIONES DE TRABAJO	
Recursos disponibles	Oficina, computador, Internet, Intranet, V.H.S., Televisor, Línea telefónica
Ambiente	Cómodo, buena iluminación y ventilación
Seguridad	No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral
METAS	MEDICIONES
Lograr que todos los cargos provistos se hagan mediante el proceso para proveer un cargo.	No. de cargos provistos mediante el proceso / No. de cargos total provistos
Aumentar el número de empleos provenientes de las universidades	Que un 20% de los nuevos empleados reclutados sean universitarios
Incrementar la calidad del proceso de reclutamiento y selección.	No. de calificaciones de desempeño satisfactorias / No. de personas contratadas
Elaborar el plan de capacitación de acuerdo a la demanda de la organización.	No. de capacitaciones realizadas / No. de capacitaciones programadas
Realizar y ejecutar la planeación estratégica de desarrollo por el Talento Humano	No. de estrategias llevadas a cabo / No. de estrategias planteadas en el Plan.

6.4.2 Profesional

TELENARIÑO S.A. E.S.P.

Cargo. Profesional de la oficina de gestión de Talento Humano

Descripción general. El cargo tiene grado asesor del Jefe de la oficina de Gestión de Talento Humano y se responsabiliza por la gestión de un clima organizacional adecuado.

ANÁLISIS DEL CARGO

Responsabilidades:

- ? Determinar las condiciones físicas adecuadas para los puestos de trabajo.
- ? Apoyar los procesos de reclutamiento y selección de personal de manera activa y directa, velando por la ejecución y cumplimiento de las condiciones establecidas
- ? Mantener un buen clima organizacional mediante la revisión de los programas de inducción particular para nuevos trabajadores y para antiguos que se hayan reubicado y la ejecución de actividades de salud, prevención y bienestar.
- ? Promover la estabilidad emocional del personal mediante la asesoría psicológica y estudio de conductas que ameriten tratamiento

Habilidades y aptitudes:

- ? Trabajo en equipo
- ? Comunicación
- ? Liderazgo
- ? Actitud proactiva
- ? Toma de decisiones
- ? Resolución de conflictos
- ? Confidencialidad
- ? Capacidad analítica

- ? Excelente manejo de prioridades (Urgente Vs. Importante)
- ? Aptitud para trabajar en condiciones de presión.

Conocimientos:

- ? Manejo de Internet, intranet, correo electrónico y software ofimático.
- ? Técnicas de solución de conflictos
- ? Manejo de grupos
- ? Técnicas de comunicación proactiva
- ? Valoración y manejo del clima organizacional

Requisitos académicos:

- ? Psicólogo o trabajador social

Experiencia:

- ? Deseable un año de experiencia en áreas relacionadas.

Supervisión de Personal. Supervisa al tecnólogo y Asistencial V

CONDICIONES DE TRABAJO	
Recursos disponibles	Oficina, computador, Internet, Intranet, V.H.S., Televisor, Línea telefónica
Ambiente	Cómodo, buena iluminación y ventilación
Seguridad	No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral
METAS	MEDICIONES

Mantener el clima organizacional en una calificación muy buena	Calificación del clima organizacional de desde 4.0 en adelante.
Mantener elevada la evaluación de la pertenencia corporativa y motivación	Los empleados califican la pertenencia corporativa y motivación desde 3.5 en adelante
Mantener elevada la evaluación de la imagen de la empresa	Los empleados califican la imagen de la empresa desde 3.5 en adelante
Mantener elevada la evaluación de la eficiencia organizacional	Los empleados califican la eficiencia organizacional desde 3.8 en adelante

6.4.3 Tecnólogo

TELENARIÑO S.A. E.S.P.

Cargo. Tecnólogo de Gestión del Talento Humano

Descripción general. El cargo tiene grado tecnólogo de la oficina de Gestión del Talento Humano y se responsabiliza por la realización de las tareas administrativas y técnicas de la oficina.

ANÁLISIS DEL CARGO

Responsabilidades:

- ? Mantener en buen funcionamiento las herramientas de hardware y software disponibles en el área
- ? Velar por la liquidación adecuada de los devengos y deducciones a cargo del empleado.
- ? Velar por el pago oportuno de los aportes patronales a las entidades promotoras de salud, fondos de pensiones, administradora de riesgos profesionales y Caja de Compensación familiar.
- ? Velar por la actualización continua del archivo de hojas de vida de los

empleados.

- ? Mantener informado al jefe de la oficina de Gestión del talento Humano sobre las novedades de personal.

Habilidades y aptitudes:

- ? Trabajo en equipo
- ? Comunicación
- ? Actitud proactiva
- ? Confidencialidad
- ? Proactividad hacia el uso de herramientas computacionales

Conocimientos:

- ? Dominio de Internet, intranet, correo electrónico, software ofimático y sistemas de información de talento humano.
- ? Normas generales y específicas de la empresa para liquidación de salarios y prestaciones sociales.
- ? Técnicas para manejo de archivo

Requisitos académicos:

- ? Técnico o tecnólogo en sistemas o tecnólogo en administración financiera

Experiencia:

- ? Deseable que haya desempeñado cargos similares, durante al menos seis meses.

Supervisión de Personal. No supervisa personal	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Recursos disponibles	Oficina, computador, Intranet, línea telefónica.
Ambiente	Cómodo, buena iluminación y ventilación
Seguridad	No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral
METAS	MEDICIONES
Consolidar la liquidación de nómina periódica y las nóminas adicionales con por lo menos 10 días de antelación a su pago.	No. de nóminas liquidadas oportunamente / No. total de nóminas liquidadas
Brindar oportunamente (en el mismo día) la información del personal que reposa en las hojas de vida que sea solicitada por su superior inmediato.	No. de solicitudes atendidas en el mismo día / No. total de solicitudes
Mantener actualizado el archivo de las hojas de vida del personal.	No. de hojas de vida actualizadas / No. total de hojas de vida

6.4.4 Asistencial V

TELENARIÑO S.A. E.S.P.
Cargo. Asistencial V de Gestión del Talento Humano
Descripción general. El cargo tiene grado asistencial, y se responsabiliza por colaborar en la gestión y desempeño de la oficina de Gestión del Talento Humano.

ANÁLISIS DEL CARGO

Responsabilidades:

- ? Facilitar a los empleados la gestión de documentos y trámites ante otras entidades.
- ? Controlar y responder la correspondencia de la oficina y hacer seguimiento de asuntos por resolver.
- ? Prestar la colaboración necesaria al personal de la oficina para el buen desempeño del área.

Habilidades y aptitudes:

- ? Trabajo en equipo
- ? Comunicación
- ? Amabilidad
- ? Actitud proactiva
- ? Confidencialidad
- ? Proactividad hacia el uso de herramientas computacionales

Conocimientos:

- ? Dominio de Internet, intranet, correo electrónico, software ofimático y sistemas de información de talento humano.
- ? Excelente redacción
- ? Técnicas para manejo de archivo

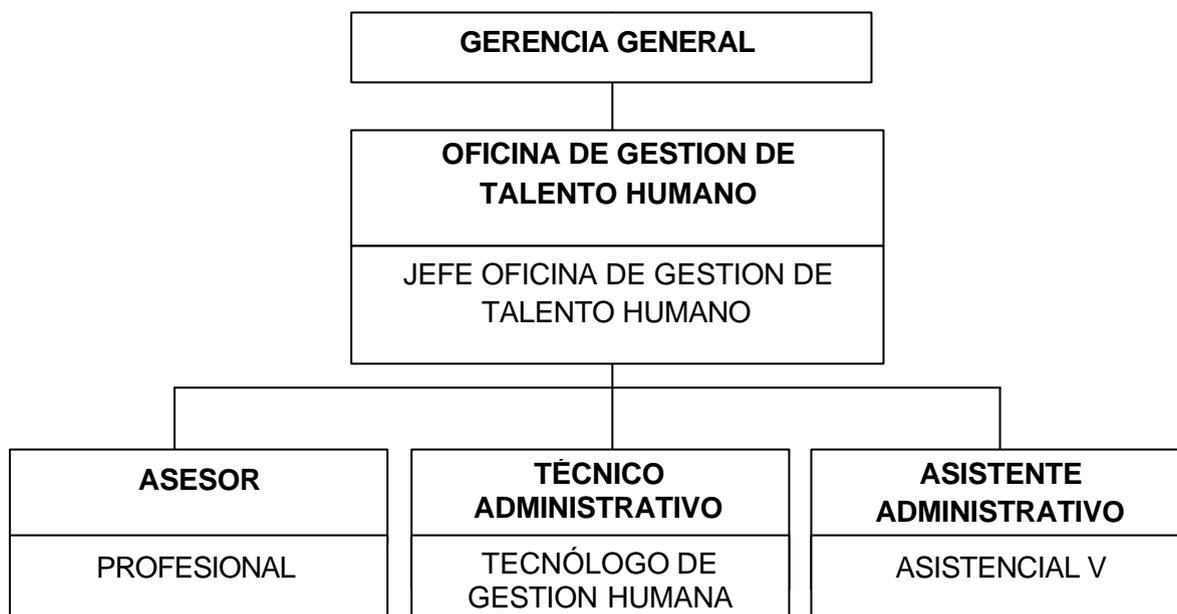
Requisitos académicos:

- ? Secretaria(o) ejecutiva(o) o tecnólogo en administración financiera

Experiencia:	
? Deseable que haya desempeñado cargos similares, durante al menos seis meses.	
Supervisión de Personal. No supervisa personal	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Recursos disponibles	Oficina, computador, intranet, Línea telefónica
Ambiente	Cómodo, buena iluminación y ventilación
Seguridad	No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral
METAS	MEDICIONES
Mantener actualizado el archivo	Archivo actualizado
Coordinar la agenda del Jefe de la oficina de Gestión de Talento Humano	Porcentaje de cumplimiento de la agenda de compromisos
Atender los requerimientos de los clientes internos/externos o dirigir la solicitud al personal del área encargado	No. de solicitudes atendidas / No. total de solicitudes

6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MODELO

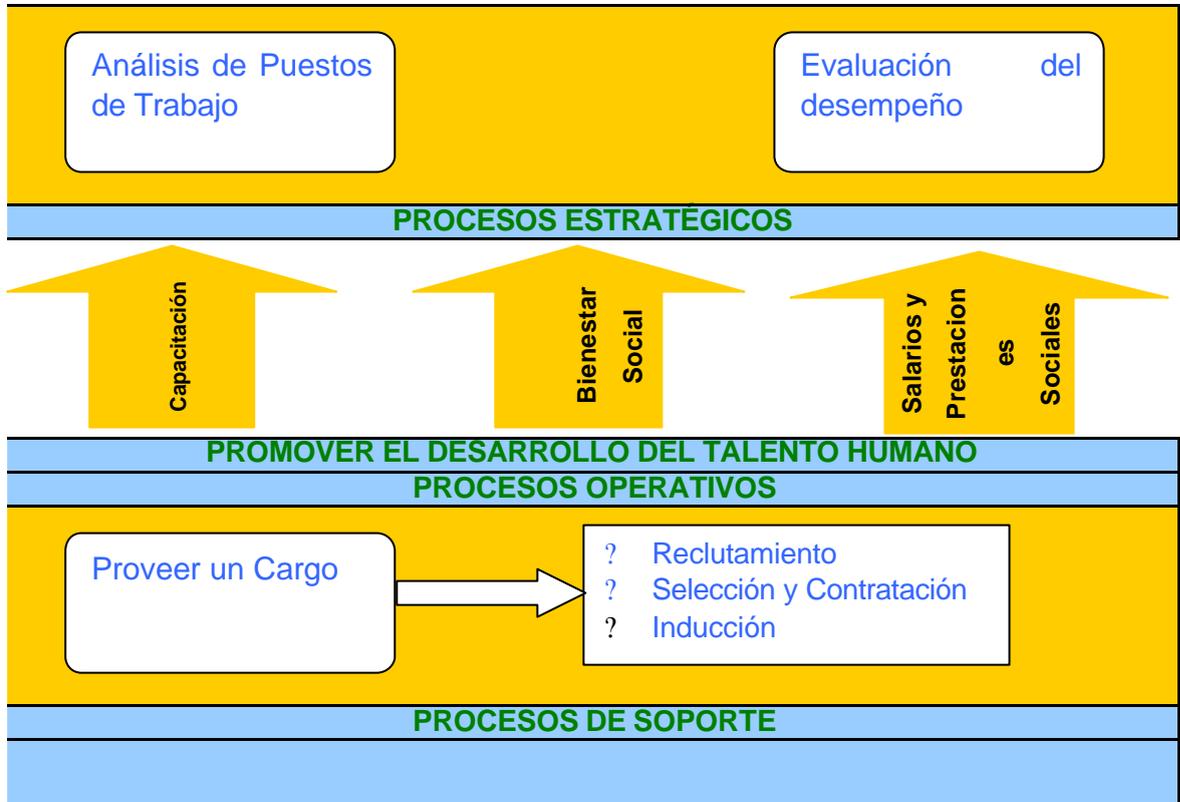
Aunque la estructura de la dependencia tiene una forma típica de TELENARIÑO S.A. E.S.P., lo esencial es que sus integrantes aportarán un nuevo concepto en su modo de funcionamiento, que pueda mostrarse como modelo al resto de la organización una vez entre en operación y los resultados de sus acciones se puedan evidenciar. Su estructura se representa en el diagrama siguiente:



6.6 PROCESOS

El funcionamiento del área de Gestión del Talento Humano implica la realización de procesos enfocados a satisfacer las necesidades de personal en la empresa, mediante el estudio de los requerimientos que cada área realice y mediante el análisis de puestos de trabajo que periódicamente ejecute. El mapa de procesos diseñado para la oficina de gestión de talento humano de TELENARIÑO S.A. E.S.P., enfoca a la oficina hacia una gestión por procesos. Para ello se han determinado los procesos de soporte, sobre los cuales se apoya la competencia de la oficina y de donde parte su gestión, en un segundo nivel encontramos los procesos de operativos, que aportan a los objetivos misionales de la oficina y en un último nivel encontramos los procesos estratégicos, los cuales permitirán evaluar el diseño de la oficina y permitirán la retroalimentación del diseño planteado.

MAPA DE PROCESOS



6.6.1 **Proveer un Cargo.** Este proceso permite proveer un cargo partiendo del reclutamiento de los candidatos, y termina con la inducción del candidato seleccionado que le permite conocer el cargo para el cual fue escogido, el área de trabajo y la empresa en la cual se desempeñará.

PROCESO. PROVEER UN CARGO

PROCESO:	1. PROVEER UN CARGO
OBJETIVO GENERAL:	Proveer un cargo para satisfacer la demanda de las dependencias de la organización
ENTRADAS:	Requerimiento de la provisión de un cargo
SUBPROCESOS:	? Reclutamiento ? Selección y contratación de personal

	? Inducción
SALIDA:	? Lista de candidatos potenciales ? Candidato escogido ? Contrato de trabajo ? Cargo provisto
RESPONSABLE:	Jefe Oficina de Gestión de Talento Humano
DOCUMENTOS APLICABLES:	? Requerimiento de provisión de un cargo ? Descripción del puesto de trabajo
MEDICION:	Número de cargos provisto / Número de cargos solicitados
REQUISITOS POR CUMPLIR:	? Perfil acorde con las políticas de la empresa ? Tiempo indicado en la requisición
RECURSOS FISICOS:	? Oficinas de Gestión de Talento Humano ? Insumos de Oficina
RECURSO TECNOLÓGICO:	? Computadores e impresoras ? Red local ? Internet ? Intranet
TALENTO HUMANO:	? Jefe Oficina ? Profesional ? Tecnólogo ? Asistencial V

6.6.1.1 **Reclutamiento.** El objetivo de éste procedimiento es buscar candidatos que dispongan de un perfil acorde a las políticas y criterios de la empresa, y que puedan satisfacer las necesidades laborales de una sección determinada. El proceso inicia con la requisición de personal realizada por cualquiera de las dependencias de la organización de acuerdo al formato Requisición de Personal.

La oficina de GTH inicia la búsqueda de los candidatos dentro de la organización y posteriormente fuera de ella si no se tiene éxito en la primera búsqueda.

PROCEDIMIENTO . RECLUTAMIENTO

PROCESO:	1. PROVEER UN CARGO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	1.1. RECLUTAMIENTO
OBJETIVO:	Establecer las actividades que se deben realizar para el reclutamiento interno y/o externo del personal
POLÍTICAS:	? Proporcionar el mejor personal posible a la organización
NORMAS:	? Responsabilidades de la Oficina de Gestión del Talento Humano ? Funciones del personal de la Oficina de Gestión del Talento Humano
ACTIVIDADES:	? Recibir y analizar los requerimientos de provisión de personal ? Consultar las bases de datos de candidatos (internos y/o externos) ? Publicar (interna y/o externamente) requerimiento para disponer de candidatos ? Organizar recepción de ofertas (internas y/o externas) para satisfacer la demanda del cargo ? Realizar lista de candidatos
ANEXOS:	Formato de Requisición de Personal (GTH 001) Formato de Convocatoria (GTH 002)
APÉNDICE:	? Análisis de puestos de trabajo
LÉXICO:	? GTH. Gestión de Talento Humano
ELABORO	REVISO
	APROBO

TELENARIÑO S.A. E.S.P.		GTH-001	
Revisión No. 1		FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL	
Área u Oficina solicitante			
Cargo a Proveer			
Sexo:		Edad	
TIPO DE CONTRATACIÓN			
Término Indefinido		Asesoría	Consultoría
Prestación de servicios		Trabajadores en Misión	
Horario de trabajo		Lugar	
CONOCIMIENTOS NECESARIOS			
HABILIDADES REQUERIDAS			

Nombre Solicitante : _____

Firma : _____

Fecha Solicitud : _____

Autorización Gerencia General: _____

TELENARIÑO S.A. E.S.P.	GTH-002
Revisión No. 1	FORMATO DE CONVOCATORIA

La oficina de gestión de Talento Humano,

I N F O R M A

Que se ha abierto la convocatoria Interna _____, Externa _____ al cargo _____, para suplir las necesidades de la oficina /área _____.

REQUISITOS
ESCOLARIDAD
EXPERIENCIA

Salario: \$ _____ Horario: _____ Lugar de Trabajo: _____

Lugar de recepción de hojas de vida en la oficina de gestión del Talento Humano hasta el día _____.

 Jefe Oficina de Talento Humano

DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO INTERNO

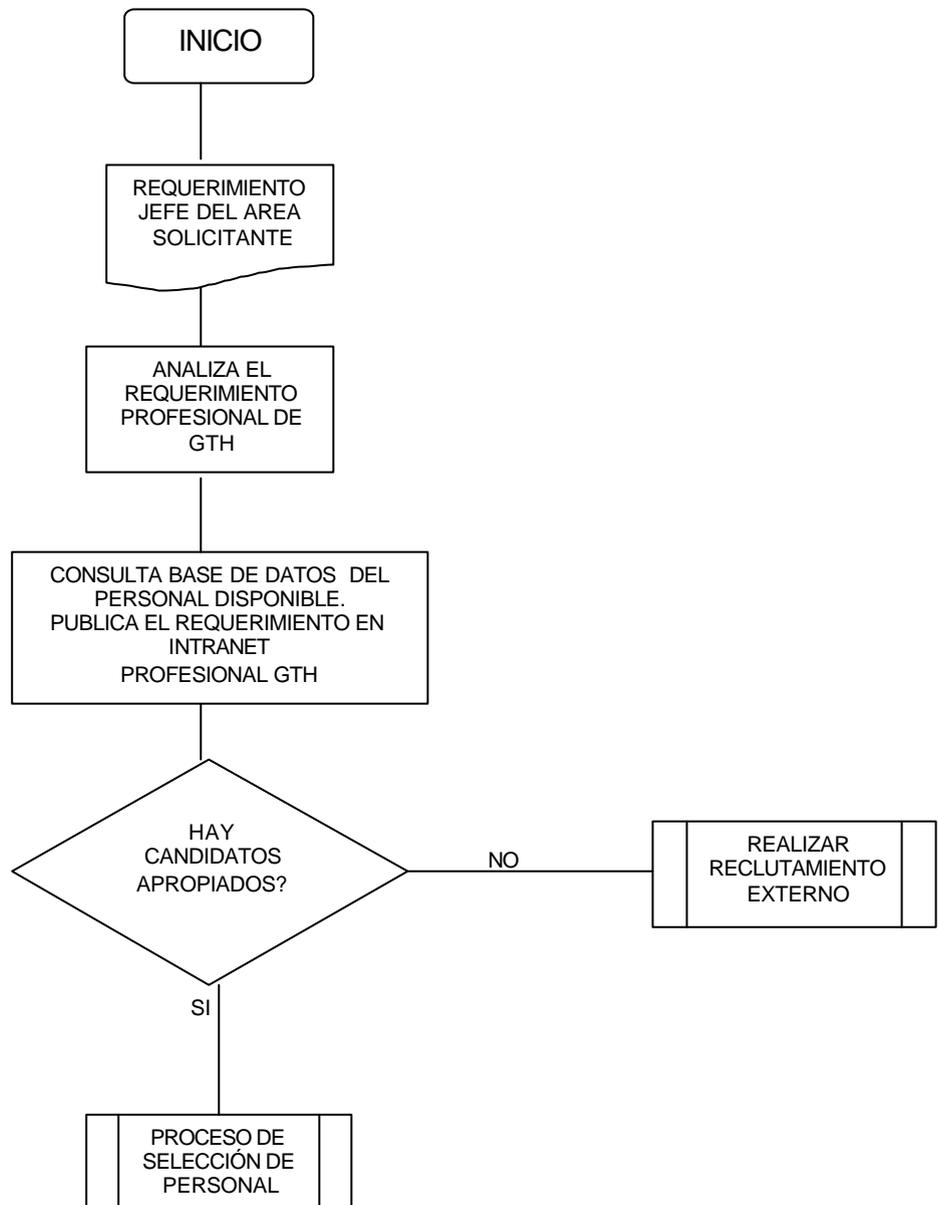
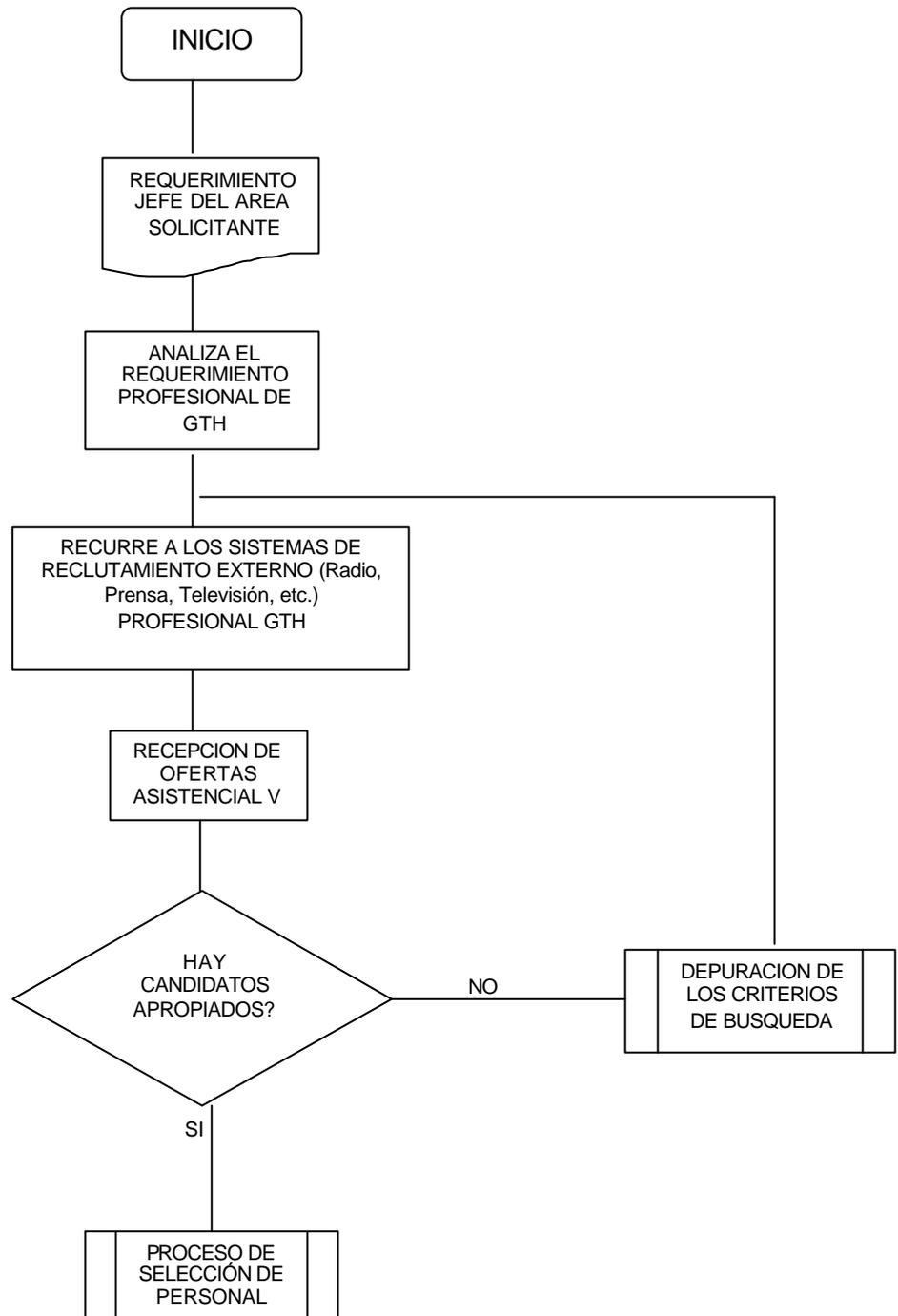


DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO EXTERNO



6.6.1.2 **Selección y Contratación de Personal.** El objetivo de éste procedimiento es seleccionar de una lista de candidatos previamente elaborada, de acuerdo a parámetros definidos y estandarizados, la mejor opción para la organización.

PROCEDIMIENTO. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

PROCESO:	1. PROVEER UN CARGO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	1.2. SELECCIÓN DE PERSONAL Y CONTRATACION
OBJETIVO:	Proporcionar a la organización un trabajador adecuado para cubrir el requerimiento de una sección
POLÍTICAS:	? Proporcionar el mejor personal posible a la organización
NORMAS:	? Responsabilidades de la Oficina de Gestión del Talento Humano ? Funciones del personal de la Oficina de Gestión del Talento Humano ? Utilización de métodos aprobados para seleccionar personal
ACTIVIDADES:	? Estudiar las hojas de vida de todos los candidatos reclutados ? Programar y realizar las pruebas para seleccionar el personal de acuerdo al cargo a proveer ? Programar y realizar las entrevistas a los candidatos escogidos con la participación del jefe de la sección solicitante ? Informar al Jefe de la sección solicitante sobre el o los candidatos seleccionados ? Realizar la contratación, de acuerdo a las normas legales

	<p>por las cuales se rige la empresa</p> <p>? Informar a Sistemas, División Financiera y División Administrativa sobre el nuevo trabajador. Cargo al cual llega y sus datos personales.</p>	
ANEXOS:	<p>Formato de hoja de vida de la empresa (GTH 003)</p> <p>Formato de comunicación de incorporación (GTH 004)</p> <p>Formato de Informe de entrevista (GTH 005)</p>	
APÉNDICE:		
LÉXICO:	<p>? GTH. Gestión de Talento Humano</p> <p>? JGTH. Jefe Oficina de Gestión de Talento Humano</p> <p>? JSSC. Jefe sección solicitante del cargo</p>	
ELABORO	REVISO	APROBO

TELENARIÑO S.A. E.S.P.	GTH-003
Revisión No. 1	FORMATO DE HOJA DE VIDA DE LA EMPRESA

DATOS PERSONALES

Primer Apellido: _____ Segundo Apellido: _____

Nombres: _____

ESCOLARIDAD				
FORMACIÓN	Años Cursados	Nombre Institución	Lugar	Título Obtenido
Primaria				
Secundaria				
Tecnológica				
Universitaria				
Postgrado				
Otros (Cursos, seminarios)				

Idiomas: Español _____ Ingles: _____ Otro: _____ Cual: _____

EXPERIENCIA LABORAL

(Mencione desde el empleo más reciente)

Empresa			
Dirección		Teléfono	
Cargo Desempeñado			
Jefe Inmediato			
Fecha			
Motivo de retiro			
Empresa			

Dirección		Teléfono	
Cargo Desempeñado			
Jefe Inmediato			
Fecha			
Motivo de retiro			
Empresa			
Dirección		Teléfono	
Cargo Desempeñado			
Jefe Inmediato			
Fecha			
Motivo de retiro			
Empresa			
Dirección		Teléfono	
Cargo Desempeñado			
Jefe Inmediato			
Fecha			
Motivo de retiro			

REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre			
Dirección		Teléfono	
Ocupación			
Empresa			
Nombre			
Dirección		Teléfono	
Ocupación			
Empresa			

REFERENCIAS FAMILIARES			
Nombre			
Dirección		Teléfono	
Ocupación			
Empresa			
Nombre			
Dirección		Teléfono	
Ocupación			
Empresa			

REFERENCIAS LABORALES			
Nombre			
Dirección		Teléfono	
Ocupación			
Empresa			
Nombre			
Dirección		Teléfono	
Ocupación			
Empresa			

Enumere las principales habilidades que posee para desempeñar el cargo al que postula:

Describe el conocimiento que tiene de nuestra empresa: _____

Porque le gustaría trabajar en nuestra empresa: _____

Certifico que las afirmaciones hechas en este formulario son ciertas y completas. Autorizo a TELENARIÑO S.A. E.S.P. para que verifique la información consignada. Entiendo que cualquier inconsistencia puede terminar en la suspensión del empleo.

Firma: _____ Fecha: _____

TELENARIÑO S.A. E.S.P.	GTH-004
Revisión No. 1	FORMATO COMUNICACIÓN DE INCORPORACIÓN

Fecha: _____

Señor(a)

NOMBRE

La Empresa de Telecomunicaciones de Nariño TELENARIÑO S.A. E.S.P., le informa que ha decidido brindarle la oportunidad de ocupar el cargo _____, debido a los resultados positivos obtenidos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Favor presentarse en la oficina de Gestión del Talento Humano, el día _____ a las _____, para la firma del contrato y realización del proceso de inducción.

Le auguramos muchos éxitos, seguros de que pondrá a disposición de TELENARIÑO S.A. E.S.P. toda sus aptitudes, habilidades, conocimiento y capacidad creativa.

Le damos una cordial bienvenida.

Jefe Oficina de Gestión Humana

TELENARIÑO S.A. E.S.P.	GTH-005
Revisión No. 1	FORMATO DE INFORME DE ENTREVISTA

DATOS PERSONALES DEL ASPIRANTE

Primer Apellido: _____ Segundo Apellido: _____

Nombres: _____

Cargo al que aspira: _____

Nombre del entrevistador: _____

Cargo del entrevistador: _____

CAPITULO SEGUNDO. Verificación de requisitos

ESCOLARIDAD				
Formación	Fecha	Institución	Observaciones GTH	Realizó
Primaria				
Secundaria				
Tecnológica				
Universitaria				
Postgrado				
Otros (Cursos, seminarios)				
EXPERIENCIA				
Formación	Fecha	Institución	Observaciones GTH	Realizó

REFERENCIAS FAMILIARES				
Fecha	Nombre	Parentesco	Observaciones GTH	Realizó

REFERENCIAS PERSONALES				
Fecha	Nombre	Empresa o cargo	Observaciones GTH	Realizó

REFERENCIAS LABORALES				
Fecha	Nombre	Empresa o cargo	Observaciones GTH	Realizó

CAPITULO SEGUNDO. Pruebas

EVALUACIONES DE LA ENTREVISTA				
ACTITUD – MOTIVACION – METAS				
Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente	
(positivo, cooperativo, energético, Motivado, exitoso, Orientado a Metas)				
Comentarios:				

CAPACIDAD DE COMUNICACION – PERSONALIDAD – PRODUCCION				
Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente	
(Articulado, escucha, entusiasta, agradable, con tacto, aceptable, convincente)				
Comentarios:				

PRESENCIA EJECUTIVA – TRATO CON PERSONAS DE ALTO NIVEL				
Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente	
(Impresionante, destacado, ganador, recordado, tranquilo, consciente)				

Comentarios:

CAPACIDAD INTELECTUAL

Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
(Creativo, incisivo, curioso, imaginativo, entiende, razona, inteligente, preparado)			

Comentarios:

JUICIO – CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
(Maduro, conocedor, independiente, sentido común, seguro, decidido, lógico)			

Comentarios:

LIDERAZGO

Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
(Autoconfianza, se hace cargo, eficaz, respetado, orientado a la gerencia, controla la autoridad)			

Comentarios:

RESUMEN DE LA ENTREVISTA

Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
-------------	-----------------	--------------	----------------------

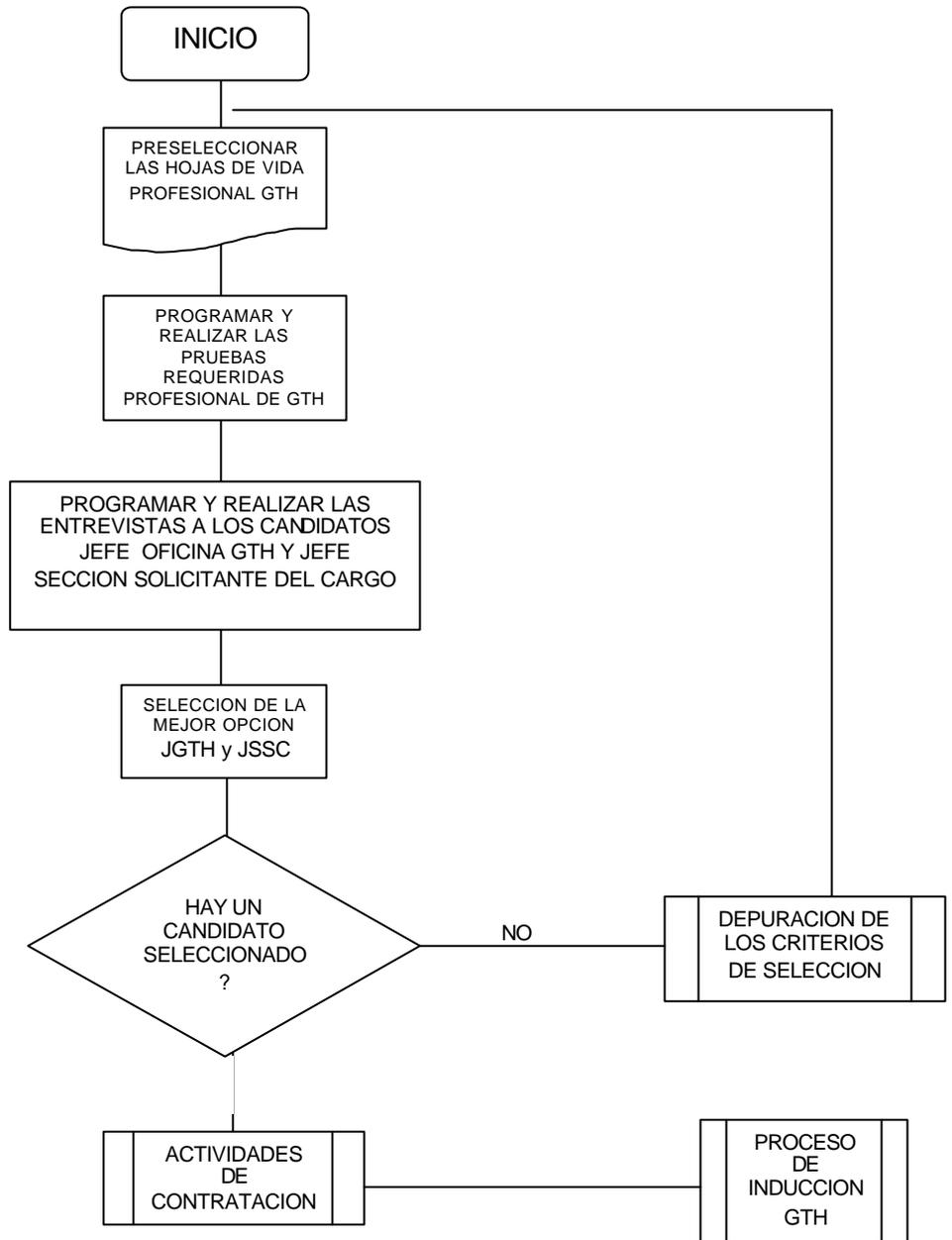
Comentarios Generales:

Calificación Técnica específica del cargo (Realizada por la dependencia solicitante)

Calificación Psicotécnica (Test Wartteg)

Resultado del Proceso: Aspirante Apto Aspirante No Apto

DIAGRAMA DE FLUJO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



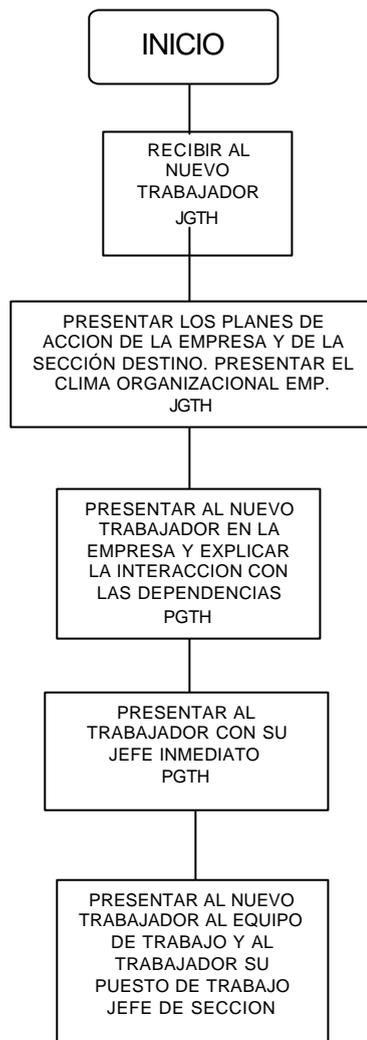
6.6.1.3 **Inducción.** El objetivo de este procedimiento es incorporar al personal seleccionado al ambiente de trabajo del área en la cual se desempeñará y de la organización en general. La inducción es de carácter técnico, propia de su cargo, administrativa, para asuntos relacionados con el funcionamiento de la organización, y cultural, para que conozca el clima organizacional.

PROCEDIMIENTO. INDUCCIÓN

PROCESO:	1. PROVEER UN CARGO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	1.3. INDUCCIÓN
OBJETIVO:	Establecer las actividades para proporcionar al nuevo trabajador los conocimientos específicos necesarios para iniciar labores en la empresa.
POLÍTICAS:	? Facilitar la incorporación del nuevo trabajador al equipo de trabajo y a la organización, de manera rápida y confiable.
NORMAS:	? Responsabilidades de la Oficina de Gestión del Talento Humano ? Funciones del cargo al cual llega el nuevo trabajador
ACTIVIDADES:	? Recibir al nuevo trabajador el día de inicio de labores ? Presentar las generalidades del Plan de Acción de la empresa ? Presentar el Plan de Acción de la sección en la cual se va a desempeñar ? Presentar la cultura y el clima organizacional ? Presentar las funciones y responsabilidades del cargo ? Dar a conocer las instalaciones de la empresa y presentarlo en cada dependencia, a la vez que se le

	<p>explica la manera de interactuar con cada una de ellas</p> <p>? Presentar al trabajador con su jefe inmediato, quien le proporcionará la información pertinente para su trabajo.</p>	
ANEXOS:		
APÉNDICE:		
LÉXICO:	<p>? GTH. Gestión de Talento Humano</p> <p>? JGTH. Jefe Oficina de Gestión de Talento Humano</p> <p>? JSSC. Jefe sección solicitante del cargo</p>	
ELABORO	REVISO	APROBÓ

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN



6.6.2 Proceso para promover el desarrollo del Talento Humano. Este proceso involucra todas las actividades relacionadas con la promoción del talento humano, de tal forma que les permita asumir responsabilidades en los procesos de mejoramiento continuo y elevar los niveles de competitividad.

PROCESO. PROMOVER EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

PROCESO:	2. PROMOVER EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
OBJETIVO GENERAL:	Promover el desarrollo de las habilidades, aptitudes, conocimientos, y potencialidades del talento humano, estableciendo planes de capacitación, bienestar social y reconocimiento justo y oportuno de salarios y prestaciones sociales.
ENTRADAS:	Talento Humano Requerimientos de capacitación Requerimiento de inclusión en actividades de bienestar social y motivación.
SUBPROCESOS:	? Capacitación ? Bienestar Social ? Salarios y prestaciones sociales
SALIDA:	? Plan de Capacitación ? Plan de Bienestar Social ? Nomina
RESPONSABLE:	Jefe Oficina de Gestión de Talento Humano
DOCUMENTOS APLICABLES:	? Requerimiento de capacitación ? Requerimiento de inclusión en programas de bienestar social
MEDICIÓN:	Número capacitaciones realizadas/ Número de capacitaciones programadas

	Número de actividades de bienestar social realizadas / Número de actividades de bienestar social programadas Numero de asistentes a capacitación / No. de personas convocadas
REQUISITOS POR CUMPLIR:	? Programa de capacitación coherente con las necesidades de la organización ? Programas de bienestar social orientados a mejorar el clima organizacional
RECURSOS FISICOS:	? Oficinas de Gestión de Talento Humano ? Insumos de Oficina
RECURSO TECNOLÓGICO:	? Computadores e impresoras ? Red local ? Internet ? Intranet ? Presupuesto asignado
TALENTO HUMANO:	? Jefe Oficina ? Profesional ? Tecnólogo ? Asistencial V

6.6.2.1 **Capacitación.** El objetivo de este procedimiento es desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores, con el fin de contribuir a su crecimiento personal y laboral. Inicia con el establecimiento del plan de capacitación y culmina con la evaluación del cumplimiento de metas.

PROCEDIMIENTO. CAPACITACIÓN

PROCESO:	2. PROMOVER EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	2.1. CAPACITACIÓN
OBJETIVO:	Establecer las actividades para llevar a cabo el plan de capacitación y el logro de las metas propuestas.
POLÍTICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ? Idoneidad del personal para el cumplimiento de sus funciones ? Desarrollar habilidades y destrezas en el talento humano
NORMAS:	<ul style="list-style-type: none"> ? Coherencia entre los temas profundizados y las políticas de la empresa. ? Los planes de capacitación deben obedecer a solicitudes previamente analizadas.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ? Recibir solicitud de capacitación ? Evaluar la necesidad de la capacitación ? Examinar el plan de capacitación <p>Si la solicitud es aprobada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Examinar las ofertas de capacitación ? Escoger la propuesta más adecuada ? Tramitar los recursos ? Inscribir al empleado en la capacitación ? Notificar al empleado y recomendar la preparación previa ? Evaluar los resultados de la capacitación <p>Si la solicitud es negada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Notificar al solicitante
ANEXOS:	? Formato integrado de requerimiento de capacitación (GTH – 006)

	? Evaluación de capacitación (GTH – 007)	
APÉNDICE:		
LÉXICO:	? GTH. Gestión de Talento Humano	
ELABORO	REVISO	APROBO

TELENARIÑO S.A. E.S.P.	GTH-006
Revisión No. 1	FORMATO INTEGRADO DE REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Fecha: _____

A: Jefe de Oficina de Gestión del talento Humano

Solicitante: : _____

Cargo : _____ Area: _____

Tema de capacitación: _____

Describa su necesidad de capacitación:

Lugar y fecha programados:

Horario: _____ Valor estimado: _____

Verificación de necesidad: SI _____ NO: _____

Verificado con plan de capacitación: SI _____ NO: _____

Aprobado: SI _____ NO: _____

Motivo de rechazo: _____

Jefe Oficina de Gestión Humana

TELENARIÑO S.A. E.S.P.

GTH-007

Revisión No. 1

FORMATO EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____ Área: _____

Tema de capacitación: _____

1. El contenido del tema respondió a sus necesidades e intereses?

Muy bien _____ Relativamente Bien _____ Muy poco _____

Explique _____

1. Que tan eficaz fue el capacitador?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Explique _____

3. Cómo califica las técnicas y material de ayuda utilizado en la capacitación?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Explique _____

3. Las condiciones físicas y servicios prestados fueron?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Explique _____

Que beneficios obtuvo?

Nuevos conocimientos que son útiles a su cargo _____

Ideas y técnicas que pueden aplicarse en el empleo _____

Nuevas habilidades _____

Crecimiento personal _____

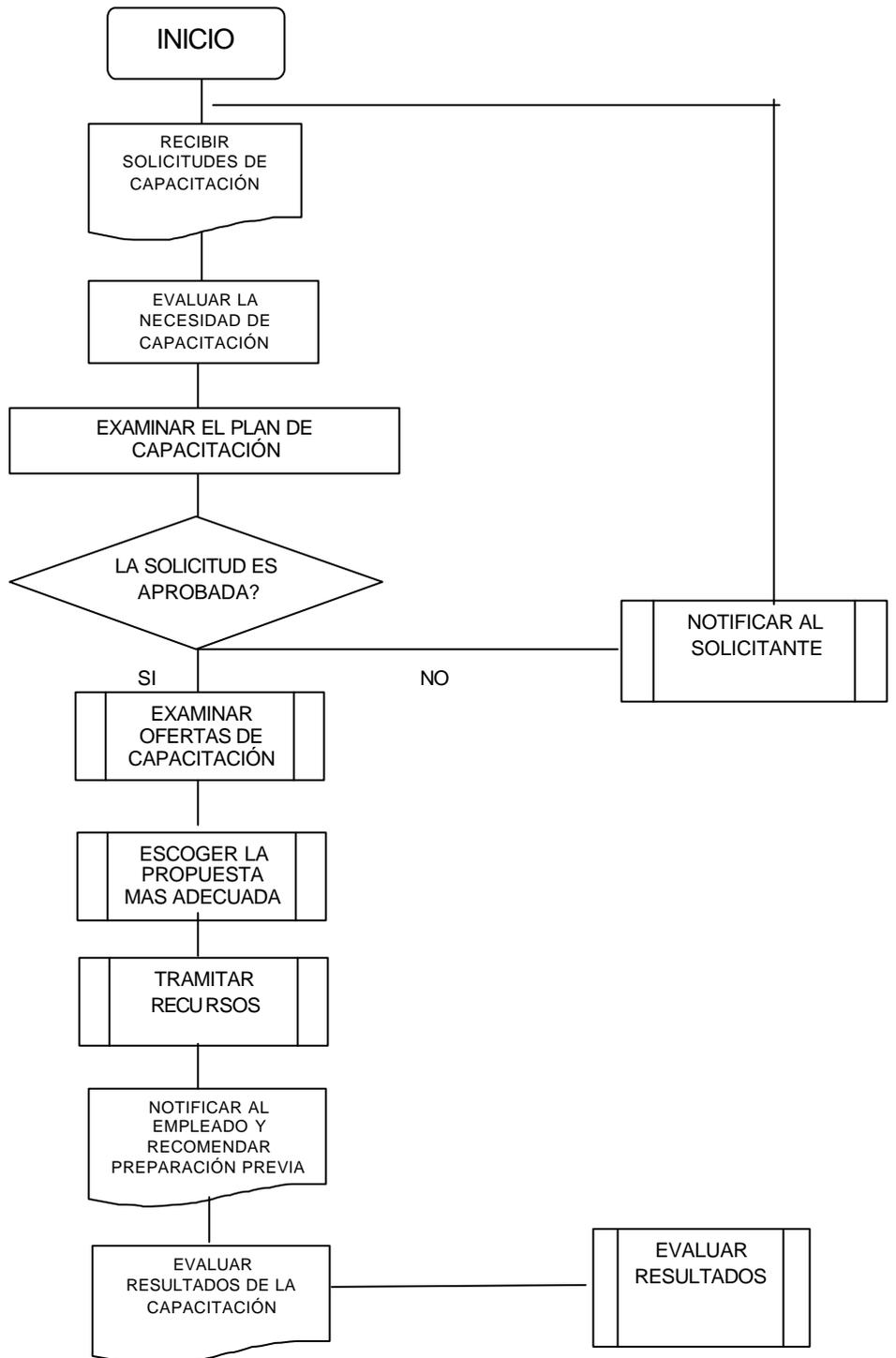
Otra _____

Cual _____

Como y en que fechas replicará los conocimientos adquiridos: _____

Sugerencias _____ y _____ comentarios:

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

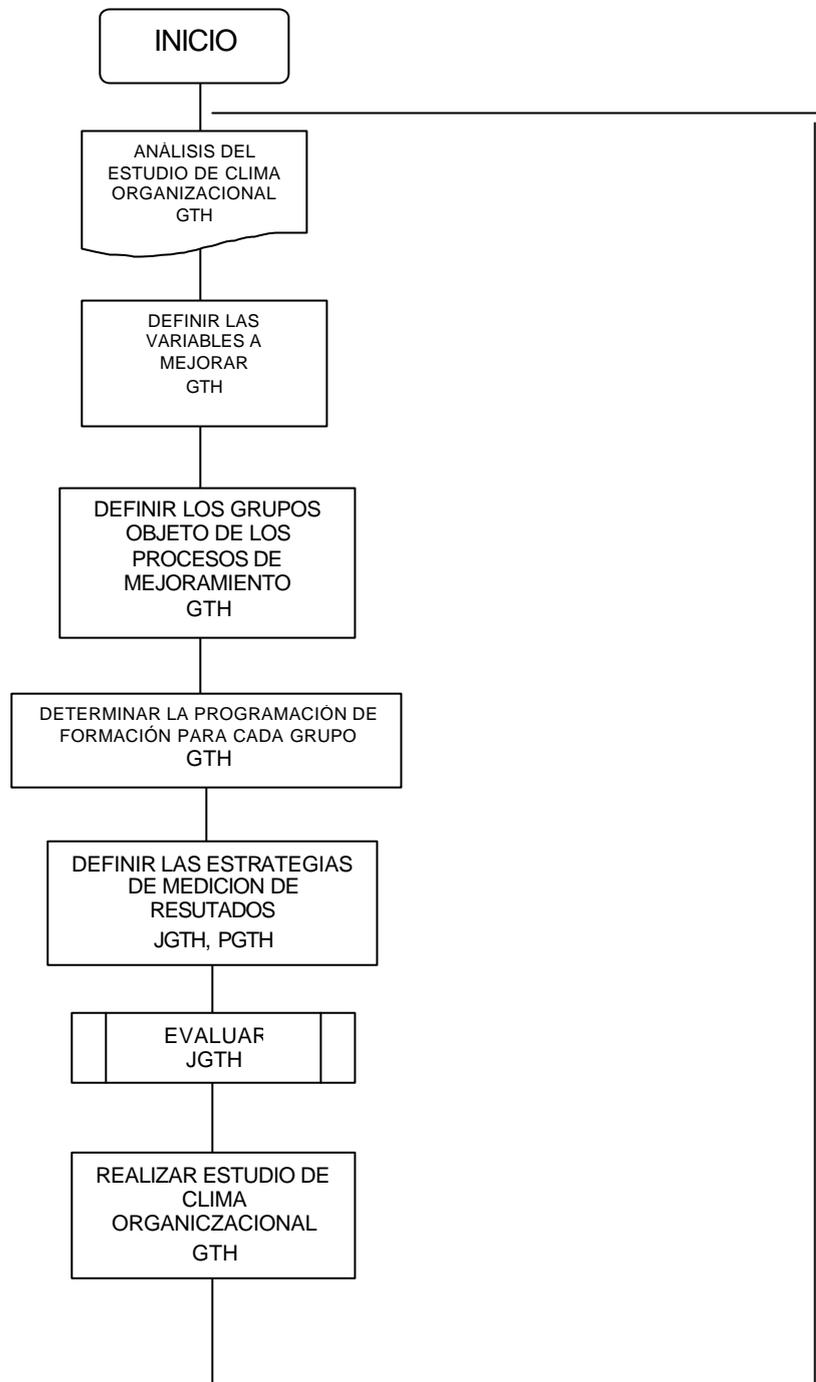


6.6.2.2 Bienestar Social. El procedimiento de bienestar social, busca estimular y motivar al personal. Se basa en el estudio de clima organizacional, la definición de estrategias y programas y la evaluación de resultados que permitan retroalimentar el proceso.

PROCEDIMIENTO. BIENESTAR SOCIAL

PROCESO:	2. PROMOVER EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO		
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	2.2. BIENESTAR SOCIAL		
OBJETIVOS:	Establecer las actividades para mejorar el clima organizacional que fortalezca el bienestar social		
POLÍTICAS:	Bienestar y desarrollo de habilidades y aptitudes de los trabajadores.		
NORMAS:			
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ? Evaluar los resultados del estudio del clima organizacional ? Definir las variables susceptibles de mejorar ? Definir los grupos objeto de los procesos de mejoramiento ? Determinar la programación de formación para cada grupo <ul style="list-style-type: none"> ? Temas ? Espacio ? Fecha ? Duración ? Facilitadores ? Definir y aplicar las estrategias de medición de resultados ? Evaluar ? Realizar el estudio del clima organizacional 		
ANEXOS:			
APÉNDICE:	? Análisis de Clima Organizacional		
LÉXICO:			
ELABORO	REVISO	APROBO	

DIAGRAMA DE FLUJO PARA PROCEDIMIENTO DE BIENESTAR SOCIAL



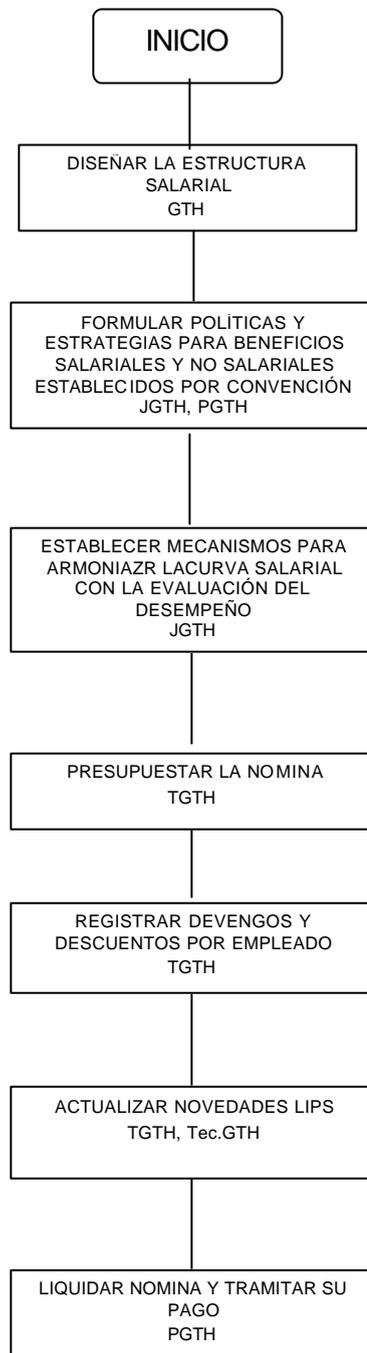
6.6.2.3 Salarios y Prestaciones Sociales. El objetivo de este procedimiento es administrar los sueldos y salarios debido a que representan una fuente de reconocimiento y es un factor motivante para el desempeño del trabajador. Busca Satisfacer las necesidades de los empleados incluyendo su seguridad y autoestima. Inicia con la definición de la estructura salarial y finaliza con el pago de sueldos y salarios a los trabajadores.

PROCEDIMIENTO. SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES

PROCESO:	2. PROMOVER EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	2.3. SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES
OBJETIVO:	Establecer las actividades necesarias para definir la escala salarial y realizar los pagos y compensaciones oportunamente.
POLÍTICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ? Mantenerse competitivo con otras organizaciones para atraer y retener talento humano ? Reconocer y motivar al trabajador para su buen desempeño.
NORMAS:	<ul style="list-style-type: none"> ? Cumplir con las normas de sueldos y salarios en el contrato laboral y con las leyes y normas establecidas que regulen el régimen salarial. ? Respetar la convención colectiva
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ? Diseñar la estructura salarial ? Formular políticas y estrategias para beneficios salariales y no salariales establecidos por convención. ? Establecer mecanismos para armonizar la curva salarial con la evaluación del desempeño ? Presupuestar la nómina ? Registrar devengos y descuentos por empleado

	? Actualizar novedades LIPS ? Liquidar nómina ? Tramitar su pago	
ANEXOS:		
APÉNDICE:		
LÉXICO:	? LIPS. Licencias, incapacidades, permisos y suspensiones	
ELABORO	REVISO	APROBO

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES



6.6.3 Evaluación de Desempeño. La evaluación del desempeño permite alinear las estrategias y objetivos de la organización con los resultados individuales y competencias que debe desarrollar cada trabajador.

PROCESO. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO:	3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO
OBJETIVO GENERAL:	Determinar si los resultados individuales y competencias que debe desarrollar cada funcionario son acordes con las estrategias y objetivos de la organización
ENTRADAS:	? Información de las metas individuales ? Resultados de los alcances logrados por los equipos de trabajo.
SUBPROCESOS:	? Seguimiento y tutoría. ? Análisis de resultados.
SALIDA:	? Calificación de desempeño ? Propuestas de mejoramiento ? Propuestas de reestructuración organizacional
RESPONSABLE:	Jefe Oficina de Gestión de Talento Humano
DOCUMENTOS APLICABLES:	? Descripción del puesto de trabajo ? Perfil de competencias individual ? Informes de ejecución de planes de acción
MEDICION:	? Evaluación de resultados
REQUISITOS POR CUMPLIR:	
RECURSOS FISICOS:	? Oficinas de Gestión de Talento Humano ? Insumos de Oficina
RECURSO TECNOLÓGICO:	? Computadores e impresoras ? Red local ? Internet ? Intranet

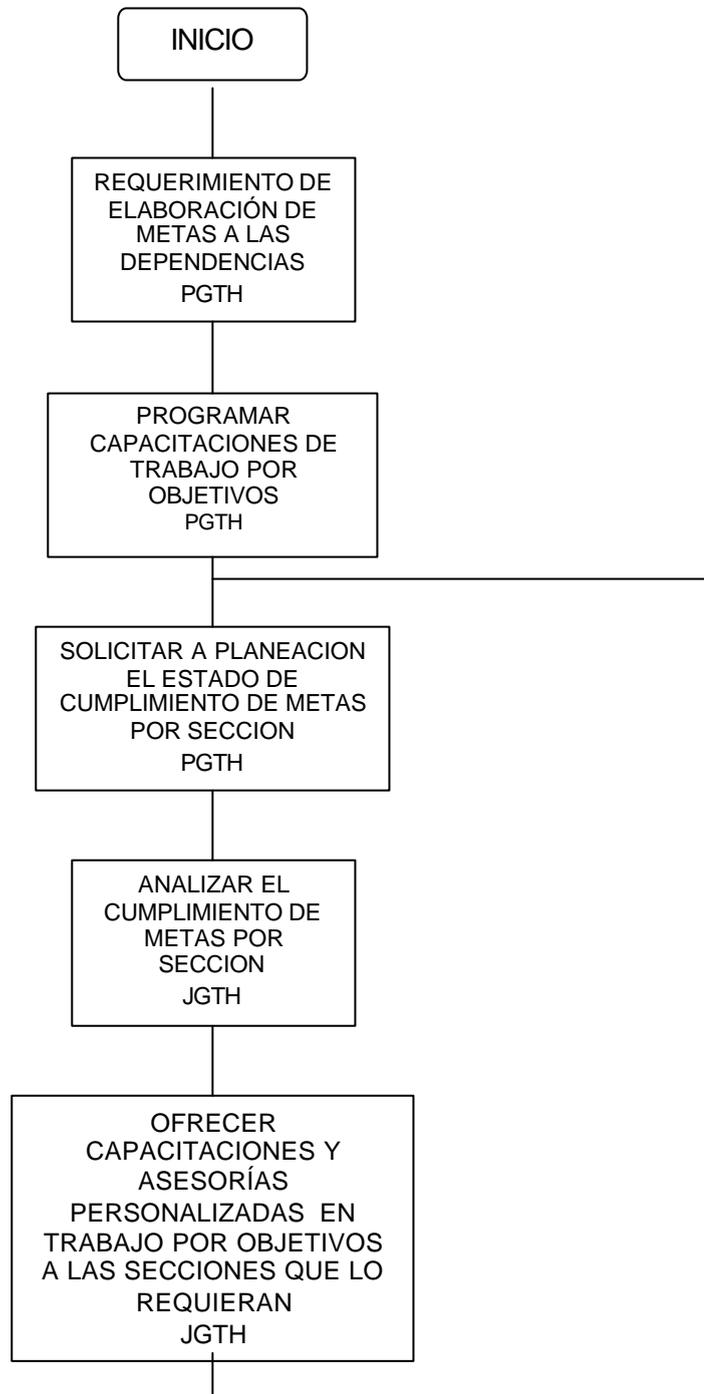
TALENTO HUMANO:	? Jefe Oficina ? Profesional ? Tecnólogo ? Asistencial V
------------------------	---

6.6.3.1 Seguimiento y Tutoría. El seguimiento y tutoría es un proceso por el cual se realiza un acompañamiento continuo orientado a ayudar a las personas a alcanzar mayores niveles de competencia y superar barreras para mejorar su desempeño.

PROCEDIMIENTO. SEGUIMIENTO Y TUTORÍA

PROCESO:	3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	3.1 SEGUIMIENTO Y TUTORÍA	
OBJETIVOS:	Controlar y asesorar en el cumplimiento de metas	
POLÍTICAS:	Las metas deben ser acordes con el plan estratégico de la sección.	
NORMAS:	Plan estratégico	
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ? Solicitar el establecimiento de metas por periodo a los jefes de cada dependencia ? Realizar capacitaciones de trabajo por objetivos ? Solicitar a la Oficina de Planeación el estado de cumplimiento de metas por sección ? Ofrecer capacitaciones y asesorías personalizadas en trabajo por objetivos a las secciones que lo requieran 	
ANEXOS:		
APÉNDICE:	<ul style="list-style-type: none"> ? Plan de acción por secciones ? Plan de acción de la organización 	
LÉXICO:		
ELABORO	REVISO	APROBO

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y TUTORÍA



6.6.3.2 Análisis de Resultados. El análisis de resultados se da al final del período, para revisar los resultados de desempeño y desarrollo frente a los objetivos y expectativas identificadas al principio del período.

PROCEDIMIENTO. ANÁLISIS DE RESULTADOS

PROCESO:	3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS		
OBJETIVOS:	Evaluar el cumplimiento de metas individuales y desarrollo de competencias para determinar el desempeño y tomar acciones correctivas		
POLÍTICAS:	Los trabajadores deben cumplir sus metas y desarrollar las competencias que requiera para mejorar su desempeño.		
NORMAS:			
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ? Solicitar a los jefes de sección el resultado de la evaluación del cumplimiento de metas ? Analizar los informes de planeación sobre el cumplimiento de planes de acción por secciones ? Evaluar el desempeño alcanzado por cada trabajador ? Proponer acciones correctivas <ul style="list-style-type: none"> ? Atención personalizada al trabajador ? Capacitación y motivación por secciones ? Rotación de puestos ? Reestructuración 		
ANEXOS:	Formato de evaluación de desempeño (GTH-008)		
APÉNDICE:	? Planes estratégicos y de acción		
LÉXICO:			
ELABORO	REVISO	APROBÓ	

TELENARIÑO S.A. E.S.P. Revisión No. 1	GTH-008
FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	

Nombre del funcionario: _____

Fecha: _____

Dependencia: _____

Cargo: _____

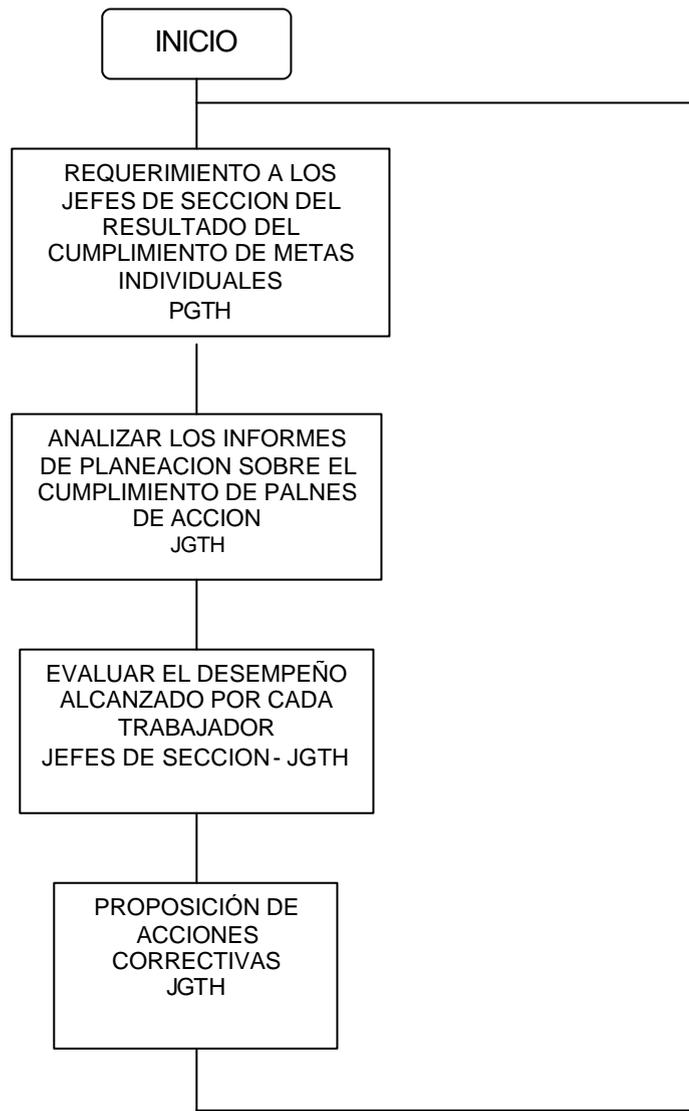
Desempeño de la Función. Considere solo el desempeño actual del empleado en su función

	Optimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y capacidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy Rápido	Con Frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre inferior a las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en el trabajo	A veces es superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	Es parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Tiene suficiente conocimiento del trabajo	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento	Tiene escaso conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido.	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	A menudo colabora en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar

Características Individuales. Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo

	Optimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Comprensión de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y aprender de ellas	Óptima capacidad de intuición y de percepción	Tiene buena capacidad de intuición y percepción	Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Tiene poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad Ingeniosidad. Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas óptimas. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de realización Capacidad de llevar a efecto ideas y proyectos propios y ajenos	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	Tiene buena capacidad de concretar las ideas nuevas	Realiza ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a efecto una idea o proyecto

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS



6.7 COSTOS

GASTOS DE PERSONAL		
CARGO	MENSUAL	ANUAL
Jefe de Oficina	\$3'552.450	49734300. 0
Tecnólogo	\$1'667.918	23350852. 0
Profesional	\$2'248.995	31485930. 0
Asistencial V	\$1'206.230	16887220. 0
ADECUACION DE OFICINA		
Elemento o grupo	Inversión por una sola vez hasta reposición	
Sala de juntas	\$1'000.000	\$1'000.000
Oficina Jefatura	\$2'500.000	\$2'500.000
Oficina Profesional	\$1'500.000	\$1'500.000
Oficinas	\$2'000.000	\$2'000.000
4 Computadores	\$10'000.000	\$10'000.000
2 Impresoras de tinta	\$1'200.000	\$1'200.000
Baterías de evaluación para selección de personal	\$30'000.000	\$30'000.000
INSUMOS DE OFICINA		
Elemento o grupo	MENSUAL	ANUAL
Papelería	\$50.000	\$600.000
CAPACITACIONES		
Global por Oficina		\$8'000.000
TOTAL ESTIMADO PRIMER AÑO		\$171'058.302

El cálculo considerado se aproxima a las condiciones más costosas, con personal que trabaje en la institución y que por ascenso ocupe los cargos, con los beneficios sindicales. Hay gastos que solo se realizan una sola vez, como en la adecuación de la oficina.

7. CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

En este sentido, la empresa TELENARIÑO S.A. E.S.P. S.A. E.S.P. tiene un gran campo de acción con oportunidades atractivas para alcanzar una posición de liderazgo, que le permita contrarrestar la eventual llegada de una empresa competidora que ofrezca servicios directamente en el campo de la TPBLC. Sin embargo es necesario y urgente que tome acciones decididas para mejorar su desempeño y para fortalecer el talento humano de que dispone.

La necesidad de centralizar la gestión del Talento Humano, y disponer de presupuesto, recursos, y personal idóneo para adelantar las tareas es urgente. Los beneficios que se obtendrían de las actividades de una dependencia con estas características, se verían reflejados en diferentes ámbitos de la operación de la empresa. Permitiría acercar más los intereses de la organización con los intereses de sus trabajadores y del sindicato en particular, que es un protagonista fuerte y determinante en el futuro inmediato, a mediano y a largo plazo.

La implantación de un sistema de selección de personal, de inducción y de capacitación y mejoramiento continuo, le permitirá a la empresa abordar los retos que el sector y el entorno le imponen y ganar una posición privilegiada, aun ante operadores amenazantes, que sin estar directamente implicados en el negocio de TPBLC en el mercado principal de TELENARIÑO S.A. E.S.P., ofrecen alternativas de comunicación local y de transmisión de datos, que amenazan a la empresa, como en el caso de la TMC, y significan disminución de ingresos presentes y futuros, ya que los clientes disponen de alternativas de comunicación que disminuyen la demanda en sectores en crecimiento de la ciudad.

TELENARIÑO S.A. E.S.P. tiene la posibilidad de extender su cobertura a otras regiones del Departamento, esto implica inversiones grandes, pero no únicamente en tecnología, también deberá fortalecer la promoción del talento humano, mediante la estructuración de la nueva oficina de gestión del Talento Humano.

El empoderamiento de los trabajadores debe ser premisa de la Gerencia, acentuando de ésta manera las fortalezas de TELENARIÑO S.A. E.S.P.

Para llevar a cabo su función, la oficina de Gestión del Talento Humano, necesita satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

A lo largo de este proyecto, se establecieron algunos enfoques para la administración del talento humano. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan:

Enfoque administrativo. La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como de la oficina de Gestión del talento humano.

Enfoque proactivo. La administración del talento humano puede incrementar su contribución a los empleados, a los subgerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará. Cuando sus esfuerzos solamente son reactivos, pueden agrandarse los problemas y es posible que se pierdan oportunidades.

8. RECOMENDACIONES

Es indispensable la conformación de la oficina de Gestión de Talento Humano, para acercar más los intereses de la organización a los intereses de sus trabajadores y del sindicato en particular y así ubicar a TELENARIÑO S.A. E.S.P. como líder en el negocio de las Telecomunicaciones en el departamento.

En cuanto a la planificación de recursos humanos se deberá tener en cuenta la participación de todos los subgerentes y coordinadores de la organización para que sobre la base del plan estratégico de TELENARIÑO S.A. E.S.P., se proyecten los recursos y las necesidades de la organización.

Los formatos de descripciones de puestos deberán de estar estandarizados, y reflejar las necesidades de la organización, las descripciones del puesto deben de ser escritas en términos claros y específicos.

La oficina de Gestión del Talento Humano debe mantener actualizadas las descripciones y especificaciones de puestos, ya que son de gran ayuda para el personal nuevo.

En las evaluaciones de desempeño, se deberá de tener especial cuidado en comunicar los resultados. Se debe aplicar el concepto de inteligencia emocional.

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación deben obedecer a necesidades reales de TELENARIÑO S.A. E.S.P.. Deberán seguirse los conductos regulares para la provisión de cargos.

La inducción y capacitación del personal debe ser analizadas y evaluada en cada requerimiento para garantizar la efectividad del curso aprobado.

El mejoramiento del clima organizacional debe mejorar la pertenencia corporativa, la imagen de la empresa y la administración del talento humano, para obtener una empresa en condiciones plenamente gratificantes.

BIBLIOGRAFÍA

- ? ALVAREZ, Hernán. La Nueva Organización, una visión a través de la Cultura. 1ª ed. Cali : Universidad del Valle, 1993, página 100.
- ? CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2ª ed. Santafé de Bogotá : Mc Graw Hill, 1997, página 30.
- ? GALARZA, José Libardo. Módulo Especialización en Alta Gerencia. 6ª promoción. Pasto : Vicerrectoría de investigaciones, postgrados y relaciones internacionales Universidad de Nariño, 2002. Pagina 10.
- ? KEITH, Davis y NEWSTRON, Jhon. Comportamiento Humano en el Trabajo y Comportamiento Organizacional, 3 ed. México : Mc Graw Hill, 1994, página 45.
- ? REVISTA INTERAMERICANA DE PSICOLOGÍA OCUPACIONAL, Volumen II, números 1 y 2, 1992.
- ? SHEIN, Edgar. Cultura Organizacional y el Liderazgo. 1ª ed. Barcelona : Plaza y Janes, 1995, página 130.