

“PROPUESTA DE UNA POLÍTICA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL
TALENTO HUMANO DE CONTACTAR DESDE UN ENFOQUE SOCIAL”

CHRISTIAN FELIPE CAICEDO MADROÑERO
RICHARD YERSON CEBALLOS MORALES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014

**“PROPUESTA DE UNA POLÍTICA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL
TALENTO HUMANO DE CONTACTAR DESDE UN ENFOQUE SOCIAL”**

**CHRISTIAN FELIPE CAICEDO MADROÑERO
RICHARD YERSON CEBALLOS MORALES**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESOR:
MAGISTER CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTAS DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1° del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL ASESOR

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

San Juan de Pasto, 28 de febrero de 2014

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de esta etapa inicial de nuestra formación como profesionales, queremos agradecer en primer lugar a Dios.

Damos infinitas gracias a la Familia Caicedo Madroñero y a la Familia Ceballos Morales, ellos con su amor y su apoyo contribuyeron en la culminación de este proyecto.

A nuestro asesor Carlos Arturo Ramírez, por su acompañamiento y colaboración incondicional en este proceso

A nuestros jurados: Humberto Palacios y Julio Garzón por sus valiosos aportes.

A Contactar por su colaboración en todo el proceso en especial a la Dra. Gloria Bustos Directora General, a la Dra. Gloria Román Directora de Talento Humano y a todos los colaboradores del área de Gestión del Talento Humano que nos acompañaron en el proceso.

De corazón agradecemos a cada uno de nuestros profesores que contribuyeron en nuestra formación como profesionales, igualmente a nuestros amigos y compañeros con quienes fue muy grato nuestro paso por la Universidad.

DEDICATORIA

A Dios quien todo lo provee

A mis padres Esmeralda y Bernardo por su incondicional apoyo y cariño

Christian Felipe Caicedo Madroño

DEDICATORIA

A Dios por otorgarme las capacidades y fuerzas para culminar con éxito ésta
nueva meta.

A mis padres y mi hermano por brindarme su apoyo y amor incondicional.

Richard Yerson Ceballos Morales.

RESUMEN

Contactar es una empresa que lleva más de 20 años en el negocio del micro crédito, a lo largo de su trayectoria el Talento Humano ha adquirido una importancia estratégica en su direccionamiento. En la Gestión del Talento Humano se han implementado procedimientos y políticas que contribuyen a la productividad del trabajo y la satisfacción personal, no obstante Contactar necesita que se determinen lineamientos en torno al Desarrollo Profesional de su personal por motivo de sus prácticas de retención en las que el colaborador espera recibir un enriquecimiento de sus competencias laborales al tiempo que la empresa se beneficia de su Talento y conocimiento sin olvidar el efecto percibido de la vinculación a la empresa en los factores sociales de los trabajadores.

La Política de Desarrollo Profesional se compone de tres ejes temáticos: movilidad organizacional, Satisfacción Personal y Cultura de Colaboración y Formación Continua para el Desarrollo Profesional, estos ejes contienen lineamientos complementarios a las políticas y procedimientos actuales que se describen en el documento y que dan facilitan el Desarrollo Profesional a la vez que el mejoramiento de la condición de los factores sociales de los colaboradores de Contactar.

Palabras clave: Desarrollo Profesional, Gestión del Talento Humano

ABSTRACT

Contactar is a company that has over 20 years in the micro credit business, all along its development the Human Resource has acquired a strategic value for the administration.

In the Human Resource Management, procedures and policies have been implemented to contribute to job productivity and personal satisfaction; however Contactar needs some determined guidelines around the professional development of its staff because of their staff retention practices in which the contributor expects a growth in the occupational competencies while the company benefits from its talent and knowledge without forgetting the perceived effect of the linking of the company with the social factors of the workers.

Professional Development Policy has three thematic axes: organizational mobility, Personal Satisfaction and the Culture of cooperation and Continuous Training for Professional Development, these axes contain complementary guidelines to the existing policies and procedures described in this document which facilitate Professional Development and simultaneously improve the condition of the social factors of the employees of Contactar.

Key words: Professional Development, Human Resource Management

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	16
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1 TEMA	18
1.2 TITULO.....	18
1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN Y SUB LINEA DE INVESTIGACIÓN	18
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.4.1 Descripción del problema.....	18
1.4.2 Formulación del Problema	22
1.4.3 Sistematización del Problema	22
1.5 OBJETIVOS	22
1.5.1 Objetivo General.....	22
1.5.2 Objetivos Específicos.....	22
1.6. JUSTIFICACION	22
1.7 MARCO REFERENCIAL	24
1.7.1 Marco Contextual.....	24
1.7.2 Marco Teórico.....	31
1.7.3 Marco Legal.....	50
1.8 HIPÓTESIS DE TRABAJO	53
1.8.1 Operacionalización de la hipótesis.....	53
1.9 METODOLOGÍA.....	60
1.9.1 Tipo de Estudio.....	60
1.9.2 Método de Investigación	60
1.9.3 Tratamiento de la Información	60
1.9.4 Muestreo.....	62
2. DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO DE CONTACTAR Y SU RELACIÓN POTENCIAL CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES.....	64
2.1 DESCRIPCIÓN EN TORNO A LAS PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO.	64

2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL TALENTO HUMANO	71
3. DESCRIPCIÓN DE LA APRECIACIÓN DEL CAMBIO QUE HAN PRESENTADO LOS FACTORES SOCIALES Y DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DE CONTACTAR	77
3.1 NÚCLEO DE INFORMACIÓN GENERAL.....	77
3.2 VARIABLES REFERENTES A LOS FACTORES SOCIALES.....	83
3.3 Variables referentes al desarrollo profesional	96
3.4 SÍNTESIS DE LOS EFECTOS GENERADOS EN LOS FACTORES SOCIALES	102
3.4.1 Variables de Carácter Personal	102
3.4.2 Variables referentes al trabajo	106
4. LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL DESDE EL ENFOQUE SOCIAL PARA CONTACTAR.....	111
4.1 CONSIDERACIONES GENERALES.....	111
4.2 EJE DE MOVILIDAD ORGANIZACIONAL.....	112
4.2.1 Gestión de Planes de Desarrollo Personal.....	112
4.2.2 Trayectoria Profesional.....	114
4.3 EJE DE SATISFACCIÓN PERSONAL Y CULTURA DE COLABORACIÓN.....	115
4.3.1 Manejo de conflictos de trabajo.....	116
4.3.2 Incentivos para el Desarrollo Profesional.....	117
4.4 FORMACIÓN CONTINÚA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL.....	120
4.4.1 Diseño de planes de formación.....	121
4.4.2 Programas de Formación para el Desarrollo Profesional	125
4.5 MATRIZ DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	125
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFIA.....	130
NETGRAFIA.....	132
ANEXOS	133

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Desarrollo Humano Multidimensional.....	43
Tabla 2: Matriz de Operacionalización de la Hipótesis	54
Tabla 3: Fuentes y técnicas de Información.....	61
Tabla 4: Formato del Plan de Desarrollo Personal.....	113
Tabla 5: Registro de Solicitud de Servicios de apoyo	117
Tabla 6: Formato de Solicitud de Incentivos	118
Tabla 7: Formato de Presentación de Sugerencias	119
Tabla 8: Ejemplo de redacción del origen de la necesidad de Capacitación	122
Tabla 9: Ejemplo de Objetivos específicos	123
Tabla 10: Matriz resumen de la Política de Desarrollo profesional.....	125

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Número de Colaboradores	19
Gráfica 2: Número de Clientes.....	20
Gráfica 3: Organigrama	27
Gráfica 4: Matriz del Éxito Personal.....	46
Gráfica 5: Proceso del Desarrollo Profesional.....	47
Gráfica 6: Nivel del Cargo en la Organización	77
Gráfica 7: Oficinas que participaron en la encuesta	78
Gráfica 8: Edad.....	79
Gráfica 9: Género	80
Gráfica 10: Antigüedad	81
Gráfica 11: Contactar como primera experiencia laboral	82
Gráfica 12: Nivel educativo antes de Contactar	83
Gráfica 13: Nivel Educativo Actual.....	84
Gráfica 14: Calificación de Relaciones laborales anteriores a Contactar	85
Gráfica 15: Calificación de Relaciones Laborales actuales	85
Gráfica 16: Ingresos anteriores a Contactar.....	87
Gráfica 17: Percepción de mejoramiento de los ingresos	87
Gráfica 18: Participación en los ingresos familiares antes de Contactar	88
Gráfica 19: Participación en los Ingresos Familiares.....	89
Gráfica 20: Capacidad de Inversión Anterior.....	90
Gráfica 21: Porcentaje del ingreso destinado a Inversión anterior a Contactar	90
Gráfica 22: Capacidad de Inversión actual	91
Gráfica 23: Porcentaje del ingreso destinado a inversión actual	92
Gráfica 24: Anhelos Cumplidos.....	92
Gráfica 25: Tiempo dedicado a la familia antes de Contactar	93
Gráfica 26: Tiempo dedicado a la familia actualmente	94
Gráfica 27: Calificación de Relaciones Familiares	95

Gráfica 28: Relaciones familiares actuales	95
Gráfica 29: Ascensos.....	96
Gráfica 30: Beneficios laborales	97
Gráfica 31: Cargo anterior	98
Gráfica 32: Cargo actual	99
Gráfica 33: Conocimientos académicos aplicados	100
Gráfica 34: Sentido común aplicado	100
Gráfica 35: Percepción de la valoración del personal	101
Gráfica 36: Colaboradores que han cambiado su nivel académico.....	102
Gráfica 37: Mejoramiento en la participación de los Ingresos Familiares	103
Gráfica 38: Incremento del tiempo dedicado a la familia	104
Gráfica 39: Mejoramiento de las relaciones familiares	105
Gráfica 40: Mejoramiento de las Relaciones Laborales	106
Gráfica 41: Mejoramiento de los ingresos	107
Gráfica 42: Ascensos de nivel organizacional.....	108

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de Información.....	134
Anexo 2: Manual de Política de Talento Humano	138

INTRODUCCIÓN

Contactar es una empresa nariñense que lleva más de 20 años en el mercado, aportando micro créditos y soluciones de financiamiento especialmente a la población rural del departamento, así como también a los pequeños comerciantes y en general a todas aquellas personas que teniendo un negocio, no son objeto de crédito en la banca comercial tradicional. A lo largo de su trayectoria, es loable su crecimiento, en materia de la contratación, Contactar pasó de contratar a cinco personas en su inicio a contratar a más de 430 empleados en la actualidad. Cuando inició, Contactar solo tenía presencia en algunos municipios de Nariño, actualmente se han abierto las puertas de la empresa en más de 30 oficinas distribuidas en Nariño, Huila, Putumayo y próximamente en Tolima.

Uno de las razones que dan respuesta a este éxito es la gestión de personal, Contactar se ha preocupado por brindar una buenas condiciones laborales a sus colaboradores, en principio, la preocupación por dar a sus colaboradores las prestaciones y beneficios de ley, en un país en donde predomina la informalidad, es un hecho que rescatar; pero no solo eso, Contactar brinda a sus colaboradores beneficios extra, que se agrupan en lo que han denominado como “salario emocional” esto ha producido que los colaboradores se sientan a gusto, así como también es de resaltar que existe el firme propósito de la administración de producir bienestar en sus colaboradores.

El objeto de esta investigación es proponer a Contactar una política de Desarrollo Profesional con componentes sociales que aporten al aumento de la productividad derivada del Talento Humano al mismo tiempo que genere satisfacción en los colaboradores. de acuerdo a lo encontrado en la descripción de la empresa se tiene que Contactar ya posee prácticas que facilitan el Desarrollo Profesional de sus empleados, no obstante este trabajo otorga lineamientos adicionales que abarcan en mayor medida los intereses del Desarrollo Profesional.

Para este fin se ha consultado diferentes fuentes bibliográficas alrededor de cinco temas principales, estos son las prácticas del talento humano, los seis procesos de la gestión humana, los factores sociales y una aproximación desde el desarrollo humano y finalmente los principales aportes de los teóricos que han tratado de comprender el desarrollo profesional, con estos cinco grandes núcleos se soporta la solución del problema de investigación. Adicional a esto se ha realizado una descripción detallada de los procedimientos y políticas del Talento Humano y una descripción de los efectos que ha generado la vinculación a Contactar en los Factores Sociales de los colaboradores.

Para la elaboración de la propuesta se realiza un análisis de cada uno de los factores que influyen en el Desarrollo Profesional y dando un sustento bibliográfico que den soporte a cada uno de los temas tratados por la política.

La metodología que se llevó a cabo para este estudio, es un tipo de estudio descriptivo, el método de investigación es el analítico, la población del estudio son los 261 colaboradores que llevan más de un año en la empresa y la muestra sobre la cual se va a investigar después de hacer el ejercicio matemático con la fórmula de muestreo aleatorio simple es de 74 encuestas que se aplicarán en la población mencionada.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Desarrollo Profesional

1.2 TITULO

“Propuesta de una política para el Desarrollo Profesional del Talento Humano de Contactar desde un Enfoque Social”

1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN Y SUB LINEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación es Dinámica Empresarial y dentro de esta se incluye la sub línea de investigación Gestión Empresarial Regional

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

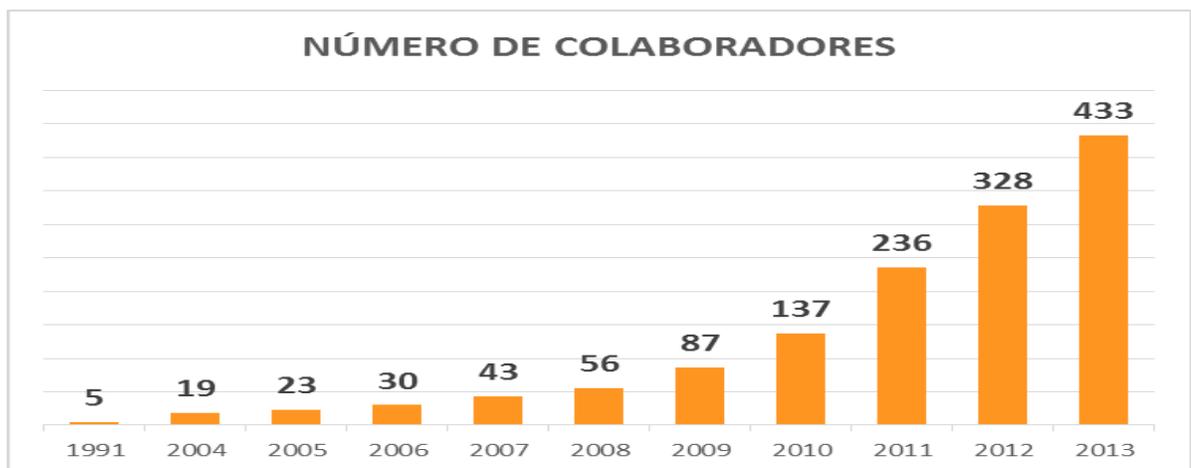
1.4.1 Descripción del problema. . Dentro de las políticas del Talento Humano – TH- en Contactar existe de manera implícita procesos que impulsan el desarrollo profesional –DP- de sus colaboradores, entendiendo el DP – de manera general- como la movilidad de un colaborador en la empresa, estos aspectos han producido un admirable mejoramiento del desempeño en las personas, además de un impacto considerable en los logros que ha cosechado la organización.

En primer lugar está que la empresa se ha preocupado por cumplir a cabalidad los requerimientos de la legislación laboral en la contratación de sus colaboradores, hecho loable teniendo en cuenta que en Colombia el 68% de la población laboral activa está en la informalidad, así como lo anuncia un titular del Espectador en abril de este año¹. Contactar asegura la seguridad social al 100% de los colaboradores que emplea y de manera extralegal ofrece a sus colaboradores

¹El Espectador. EL 68% DE LA POBLACIÓN LABORAL ACTIVA EN COLOMBIA ES INFORMAL, 30 de abril de 2013 Obtenido en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-419329-el-68-de-poblacion-laboral-activa-colombia-informal>

beneficios adicionales que integran lo que sus directivas llaman “el salario emocional” que comprende diferentes beneficios, desde el pago oportuno del salario hasta un paseo anual para todos los empleados, estas medidas administrativas permiten que el colaborador perciba mejores espacios para desempeñarse como profesional y se motive a comprometerse con su labor y buscar tener mayor responsabilidad en los diferentes cargos de la estructura organizacional.

Gráfica 1: Número de Colaboradores



Fuente: Contactar

En segundo lugar las políticas del talento humano incluyen programas de formación del personal claros que están a cargo de la Coordinación de Capacitación en el cual ejecuta las inducciones y reinducciones al personal, en tres niveles; la capacitación básica, que consiste en generalidades de la organización, historia, procesos, estructura, reglamento; en resumen información que es necesaria en cualquier cargo de la empresa. Seguida de la anterior está la capacitación específica a la cual le concierne los temas puntuales del cargo que se va a desempeñar y finalmente la capacitación complementaria que consiste en temas diferentes a lo concerniente al cargo pero que son herramientas adicionales que tratan de mejorar la productividad del colaborador no obstante contribuyen a un fortalecimiento de la inteligencia emocional y social de la persona. Esto permite

que Contactar pueda gozar de personas altamente productivas y que adicionalmente apropiaran conocimientos adicionales a los otorgados por la academia que facilitan las tareas diarias a desempeñar. El propósito de estos programas enriquece de herramientas a la persona para mejorar su desempeño y en el caso en que la persona desee escalar a otro cargo esta cuenta con la capacitación necesaria para hacerlo.

Por último se tiene que Contactar es una empresa que han venido creciendo vertiginosamente en los últimos seis años, a medida que el negocio creció, también el requerimiento de personas creció de manera vertiginosa, en sus inicios hace más de 20 años Contactar empezó con 5 personas, ahora son 433 colaboradores y con la proyección de apertura de nuevas oficinas, se prevé que cada año esta cifra continúe creciendo. A continuación se presenta una gráfica que señala el crecimiento de Contactar en cuanto a número de colaboradores en los últimos años.

Gráfica 2: Número de Clientes



Fuente: Contactar

Este crecimiento ha permitido que exista presión en la empresa para crear cargos y profundizar la estructura organizacional, permitiendo que se facilite los ascensos para los colaboradores; en un estudio exploratorio realizado en el mes de mayo

del año 2013 se obtuvo que el 48% de los encuestados había presentado un ascenso durante su permanencia en Contactar, destacándose casos en los que personas que comenzaron con un cargo asistencial hoy ocupan un cargo en el nivel directivo, se percibe entonces un claro interés por buscar implementar planes de carrera y una adecuada retención del personal.

Estas tres situaciones indican diferentes componentes que influyen de manera directa o indirecta al desarrollo profesional de los colaboradores de Contactar, pero no se ha delineado de manera formal las acciones directivas que aprovecharían los efectos positivos de las prácticas ejecutadas actualmente. En la administración del Talento humano es necesario propender por la productividad de la persona en la empresa y el DP influye en los procesos que se aplican en la persona entre el reclutamiento y la deserción, momento en donde se debería alcanzar los mejores resultados posibles, en este propósito, los procesos de la Gestión del Talento Humano son cruciales en la manera en que estos guían las actividades que conllevan a facilitar el mejor desempeño del colaborador.

Por otra parte se debe comprender a la persona no solo como fuerza laboral, sino también como un individuo social que posee relaciones dentro y fuera de su sitio de trabajo, por este motivo los diferentes factores sociales cobran importancia en la búsqueda de la mejor relación empresa-empleado. No obstante, la dimensión social del ser humano es muy amplia y su estudio profundo no aseguraría el hallazgo de hechos importantes que mejoren las prácticas que conciben el DP de los empleados por este motivo se necesitaría observar a nivel de la percepción del trabajador categorías como la educación, relaciones laborales, ingresos, capacidad de inversión relaciones laborales, y satisfacción del personal cuya relación con el DP es más visible. Después de ver como la Gestión del TH y los factores sociales pueden influir los lineamientos del DP es necesario también conocer una manera eficiente de promover a los empleados, en cuanto a la dinámica de salarios, movilidad en la estructura organizacional y el grado de responsabilidad al que los colaboradores enfrentan mientras crecen profesionalmente en la empresa y como su desempeño facilita el fácil acoplamiento de estos cambios que se podrían presentar.

Agrupar todos estos análisis para transformarlos en acciones es un quehacer arduo que intervendría múltiples frentes del área de talento humano y también de la posibilidad de los colaboradores de desarrollarse como profesionales y como personas, por este motivo el problema central de la presente investigación y su objeto es establecer los elementos que debe contener una política de Desarrollo Profesional del Talento Humano de Contactar desde un enfoque social

1.4.2 Formulación del Problema ¿los elementos de una política de Desarrollo Profesional del Talento Humano de Contactar desde un Enfoque Social están establecidos?

1.4.3 Sistematización del Problema

- ¿las prácticas y políticas del Talento humano en Contactar que influyen en el Desarrollo profesional de los colaboradores están descritas?
- ¿la percepción del cambio de los factores sociales y del desarrollo profesional que le ha producido la vinculación a Contactar de sus colaboradores esta descrito?
- ¿las estrategias, Objetivos y actividades podrían orientar las directrices del Desarrollo Profesional desde un enfoque Social en Contactar?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General. Establecer los elementos que debe contener una política para el Desarrollo Profesional del Talento Humano de Contactar desde un Enfoque Social

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Describir las políticas y prácticas del Talento Humano de Contactar y su relación con el Desarrollo profesional de los colaboradores
- Describir la apreciación del efecto que han presentado factores sociales y del desarrollo profesional de los colaboradores de Contactar producidos por su vinculación laboral
- Trazar los lineamientos para una política de Desarrollo profesional desde el enfoque social para Contactar.

1.6. JUSTIFICACION

La presente investigación se desarrollará en la empresa Contactar. El enfoque a llevarse a cabo se contiene dos aspectos: Los factores sociales y el Desarrollo profesional; en primera instancia se encuentran los factores sociales, entendiéndose este cómo un fenómeno que afecta a todos los seres humanos en

su conjunto, sea en el lugar y en el espacio en que se encuentren en este ámbito la investigación pretende que los factores sociales de los colaboradores mejoren con la implementación de la Política de Desarrollo Profesional y que la administración genere conciencia y conocimiento del bienestar de los colaboradores a través del monitoreo de sus intereses.

Por otra parte, el desarrollo profesional es el fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Éste se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se trabaja. La aplicación de prácticas de Desarrollo profesional parte del cambio en el paradigma en el contrato psicológico como lo explica Dibble², En la relación entre empleado y empleador. El viejo contrato era de obligación mutua, pero con un desigual equilibrio de poder: correspondía al “hacer un buen trabajo” de parte del empleado y un “yo te cuidaré” de parte del patrón. El nuevo contrato es una relación de intercambio en la que cada lado tiene cierto grado de libertad. El empleado dice “hare mi mejor esfuerzo siempre que obtenga de ti lo que necesito”. En respuesta el empleador dice: “tendrás trabajo si puedes aportar lo que necesito mientras estemos juntos” a partir de este nuevo paradigma se puede vislumbrar la necesidad establecer acciones que indiquen mejoras a los colaboradores al mismo tiempo que son beneficios para la organización en cuanto a la apropiación del aprendizaje organizacional y la retención del talento.

Por lo anterior el diseño de una política de Desarrollo Profesional en Contactar permitiría a la dirección de la empresa poder facilitar acciones que mejoren su productividad y desempeño en el mercado, esto a través de la formulación de lineamientos claros que orienten a la dirección en cuanto a la formulación y ejecución de planes de mejoramiento, partiendo del fortalecimiento institucional que esta recibiría de unos colaboradores motivados y que puedan crecer profesionalmente por sus actividades desarrolladas en sus funciones.

De igual manera una situación necesaria para la organización es buscar determinar cómo perciben el cambio de los factores sociales y de desarrollo profesional en Contactar sus colaboradores. Para lo cual se propone una medición que se llevara a cabo a través de la aplicación de una encuesta a un número significativo de colaboradores de la organización con el fin de determinar la percepción que ellos tienen frente a éstos dos conceptos.

Con la creación de ésta herramienta de recolección (encuesta) se ayudará a la organización en posteriores investigaciones que busquen medir si los factores

² DIBBLE, Suzanne. Conserve a sus empleados valiosos, estrategias para conservar el recurso más importante de su organización. México, Oxford University Press. 2001, p. 5

sociales y de desarrollo profesional son efectivos en el mejoramiento del desempeño organizacional.

Una vez desarrollada y aplicada la herramienta, se procederá a proponer los componentes de una política de Desarrollo profesional para Contactar con el fin de brindar un direccionamiento estratégico que aproveche las competencias de los colaboradores que son la parte estratégica de la organización.

En conclusión lo que se busca con la creación de ésta política de desarrollo profesional es que influya de manera directa en la motivación de los colaboradores brindándoles una mayor estabilidad. Si a los colaboradores se les brinda la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la organización se estará asegurando un gran compromiso por parte de los mismos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con ello unos mejores resultados de la organización.

1.7 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 Marco Contextual. Contactar es una empresa nariñense que fue fundada en 1991 como una comercializadora de productos elaborados por las microempresas regionales, por una iniciativa de COORPONARIÑO, Fundación social CORFAS y Artesanías de Colombia, luego en 1994 se creó el Centro de Desarrollo productivo del Cuero- CPD que culminó en 1998, desde allí los servicios financieros han sido el pilar de la entidad. En 1995 se da inicio a los servicios de micro crédito en el sector urbano a través de un convenio COORPONARIÑO – GTZ quienes entregaron un fondo en administración y en el año 2003 pasaron a ser patrimonio de CONTACTAR.

Desde el año 2006 contactar ha venido presenciando un crecimiento constante y cada vez más acentuado, desde esta fecha hasta el 2012, Contactar pasó de tener 3.265 clientes a tener 57.282 lo que significa que ha crecido más de 17 veces en 6 años. En cuanto a cartera, las directivas esperan llegar a los \$100.000.000.000 a mitad de año.

Contactar como organización cuenta con varias oficinas ubicadas tanto en el Departamento de Nariño como en el Putumayo y el Huila. A continuación se muestra las diferentes sedes ubicadas en cada zona.

Las sedes en la cuales se encuentra ubicado contactar son:

PASTO SEDE PRINCIPAL (Sede Administrativa)

Calle 17 No.29-31 Tels: 7316693-7312487

PASTO SEDE COMERCIAL

Calle 17 No.26-70 Tels: 7292959- 7293155

AGENCIAS EN NARIÑO

AGENCIA FATIMA-PASTO

Calle 18 No. 14-82 Tels: 7202476-7202249

AGENCIA ANCUYA

Calle 3 Casa 17 B/ Camilo Torres

AGENCIA CONSACA

Calle 2 No.4-92 Barrio Libertad

AGENCIA CUMBAL

Calle 18 Cra.7 B/ Granada

AGENCIA EL TAMBO

Calle 2 Casa 52 B/ Rosario

AGENCIA GUACHUCAL

Carrera 5 No. 4-34 B/ Centro

AGENCIA IPIALES

Calle 15 No.7-60

AGENCIA LA CRUZ

Carera 8 No. 4-15 Plaza Principal

AGENCIA LA UNION

Calle 18 No. 2-35 B/ Eduardo Santos

AGENCIA LINARES

Calle 4 Carrera 3 Esquina B/Golgota

AGENCIA PUERRES

Carrera 4 Calle 1 Esquina B/La Cruz

AGENCIA SAN BERNARDO

B/La Playa Diagonal Esquina del Parque

AGENCIA SAN JOSE DE ALBAN

B/Bello Horizonte complejo Parroquial

AGENCIA SAN LORENZO

B/Centro

AGENCIA SAN PABLO

Calle 5 Casa 248 B/ Valencia

AGENCIA SANDONA

Calle 6 No.04-65 B/ El Comercio

AGENCIAS EN PUTUMAYO

AGENCIA MOCOCHA

Carrera 8 No. 81 B/ Centro

AGENCIA ORITO

Carrera 11 Calle 7 ED. Cuellar Local 4

AGENCIA PUERTO ASIS

Calle 10 No.22-56 B/ El Puerto

AGENCIA SIBUNDOY

Carrera 13 No.16-17 B/ Oriental

AGENCIA VILLAGARZON

Calle 6 No. 6-04 B/ Centro

AGENCIA LA HORMIGA

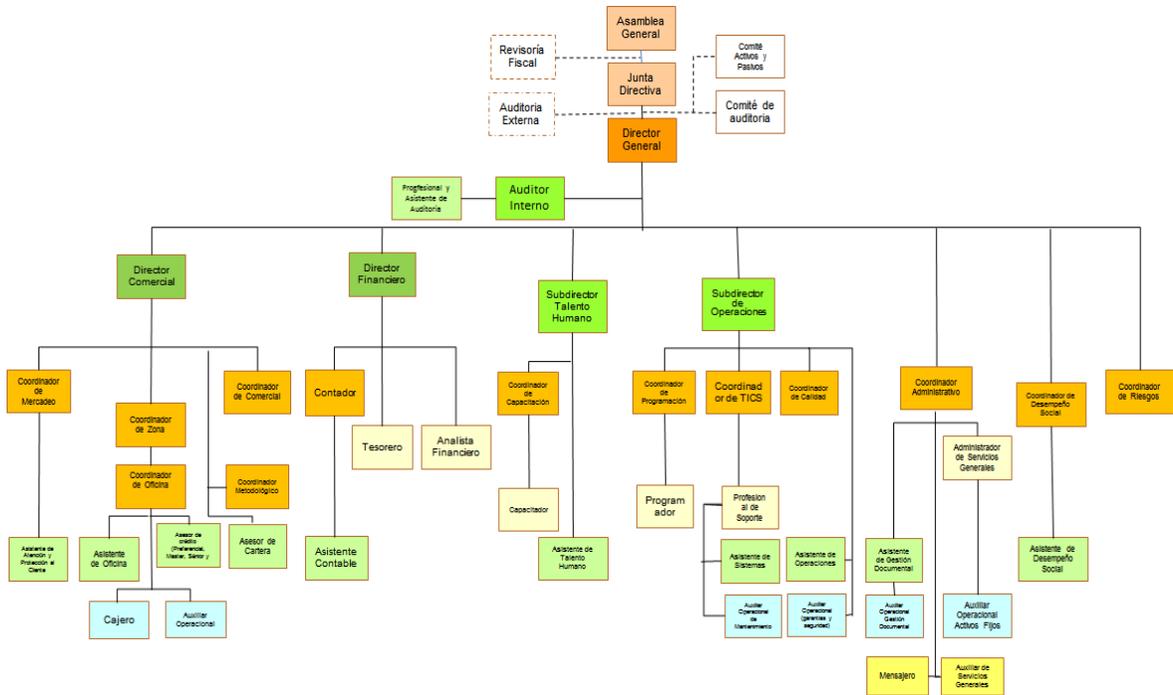
Carrera 6 No. 7- 48 B/ Centro

PITALITO Y GARZÓN³.

³ Contactar (En Línea), Otros Servicios, (Citado el 08 de septiembre de 2013), Disponible en:
<http://www.contactar-pasto.org/site/es/quienes-somos.html>

Organizativamente Contactar está conformado de la siguiente manera:

Gráfica 3: Organigrama



Fuente: Contactar

Direccionamiento actual

MISIÓN Prestamos servicios micro financieros inclusivos e integrales con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental, a poblaciones prioritariamente rurales, para contribuir a mejorar sus condiciones de vida

VISIÓN CONTACTAR es una entidad líder en micro finanzas rurales inclusivas en Colombia.

OBJETIVOS Ésta entidad cuenta con una serie de compromisos para sus clientes lo cual la hace más competitiva a nivel social puesto que se enfoca en brindar mejor calidad de vida a las personas que se benefician de los diferentes servicios que presta.

Estos servicios pueden ser enunciados en los objetivos que ésta entidad se ha propuesto alcanzar:

- Reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de sus clientes, ofreciendo un portafolio diversificado de servicios financieros adecuados a los requerimientos de la microempresas y a las condiciones de la región.
- Desarrollar en el equipo de colaboradores, una cultura que cree en valores, competencias, profesionalidad y compromiso con la población a la que atiende ésta entidad.
- Ser una entidad sólida financiera, social y operativamente, generando credibilidad a nivel regional, nacional e internacional por la racionalidad de su estructura organizativa, financiera, capacidad tecnológica y gestión en desempeño social.
- Influir en políticas públicas para el fortalecimiento de las microempresas de la base socioeconómica del sector urbano y rural y en alianza con entidades gubernamentales y no gubernamentales, formular y ejecutar programas de desarrollo humano sostenibles.

Los objetivos de Contactar son muy puntuales y claros por lo que se puede decir que lo que se busca a nivel organizacional en ésta empresa es brindar un muy buen servicio de calidad en los diferentes productos que se ofrece a los clientes.

De ahí que ésta empresa sea una de las pioneras en la región en cuanto a políticas de servicio y calidad de atención a todos sus clientes.

Desempeño social

Para Contactar el Desempeño Social, se perfila como una estrategia que lleva consigo la implementación de cambios operacionales y organizacionales en procesos y productos, así como el establecimiento de programas de seguimiento y evaluación de desempeño⁴.

Políticas de la empresa

Política de Calidad: “prestamos servicios micro financieros inclusivos e integrales a poblaciones prioritariamente rurales, garantizando agilidad, costos razonables y atención con calidad y calidez, brindada por personal competente y comprometido con la solidez institucional, la responsabilidad social y ambiental y la mejora continua”

⁴Contactar (En Línea), Quienes Somos, (Citado el 08 de septiembre de 2013), Disponible en: <http://www.contactar-pasto.org/site/es/quienes-somos/pensamiento-estrategico.html>

Política para el Conflicto de Intereses: evitar contratación de miembros de una misma familia, exclusividad en el servicio.

Política para la Protección de la Confidencialidad: la información de la empresa y de los clientes es muy importante y merece un trato confidencial, no es ético compartir información que afecte la competitividad de la empresa o las condiciones del cliente.

Política para la Protección de Nuestros Clientes: Contactar al prestar un servicio integral no buscará sobre endeudar al cliente sino prestarle lo que su capacidad de pago le permite adquirir créditos. Así mismo Contactar busca mejorar las condiciones de vida de sus clientes prestando servicios complementarios a través del proceso de desempeño social.

Política Antidiscriminación: el propósito de esta política es enfatizar que Contactar establece un trato igualitario a sus clientes internos y/o externos; sin discriminaciones por razones de edad, sexo, educación, nivel socio económico, raza, nacionalidad, limitaciones físicas o de salud que pueda tener un ser humano⁵.

Estrategia global

Contactar ha fijado su estrategia global que tiene como finalidad el crecimiento de las micro finanzas preferiblemente las rurales, en el suroccidente del país, a través de unas estrategias básicas que se han planteado así:

- El desarrollo de Fortalecimiento Institucional.
- Desarrollo y consolidación de la cobertura geográfica.
- Ampliación del portafolio de productos y servicios
- Evaluar técnicamente posibilidades de alianzas estratégicas o cambios en la figura jurídica.⁶

Retos institucionales.

Como cualquier entidad financiera, Contactar ha tenido que asumir algunos retos institucionales que han llevado a que cada día ésta entidad sea más competitiva.

Algunos de los retos que ha tenido que asumir son:

⁵ Contactar (En Línea), Quienes Somos, (Citado 08 de septiembre de 2013), Disponible en: <http://www.contactar-pasto.org/site/es/quienes-somos/pensamiento-estrategico.html>

⁶ Información suministrada por la Entidad.

- Cambiar el “chip” exclusivo del microcrédito urbano
- Diferenciar los servicios financieros urbano y rural con énfasis en actividades agropecuarias.
- Asumir otros riesgos incluyendo los naturales.
- Manejar los elevados costos operativos
- Suplir la carencia de servicios financieros colaterales.
- Realizar cambios organizacionales.
- Superar dificultades de liquidez. (Fondo en Administración)
- Enfrentar limitaciones tecnológicas, logísticas y de infraestructura.
- Adecuar metodologías de atención y operacionales, a las características de aislamiento, idiosincrasia y costumbres del cliente rural.
- Disponer de perfiles de Asesores con conocimientos técnicos acordes a las actividades productivas, con alto compromiso y en lo posible locales.
- Adoptar metodologías grupales: Solidarias, Asociativas, Bancos Comunes.
- Apostar al precio del auto aprendizaje.
- Gestionar recursos para ganar confianza de otros actores e Inversionistas sociales.⁷

Alianzas y/o apoyos Nacionales e Internacionales que tiene Contactar

A Nivel Nacional:

Agencia de Desarrollo Local

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

FINAGRO - Oportunidades Rurales

Emprender

Microfinanzas para el Desarrollo

Bancóldex

Banca de las Oportunidades

Fondo Nacional de Garantías.⁸

A nivel Internacional:

⁷Información suministrada por la Entidad.

⁸Información Suministrada por la Entidad.

The Ford Foundation
Microventures
CHF International de Colombia
INCOFIN
BlueOrchard
Caixa Catalunya
Oikocredit
LocFund
Symbiotics
ResponsAbility
Microfinanzas Rating
MixMarket
Fupad
FOROLACFR
AECOM.⁹

1.7.2 Marco Teórico

Prácticas del Talento Humano

Algunos autores han definido la Gestión del Talento Humano bajo diferentes conceptos. Por ejemplo para Yoder La Gestión del Talento Humano es “la designación de un extenso campo de relaciones entre hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de industria moderna.”¹⁰

Por otro lado Byars y Rué definen la Gestión del Talento Humano cómo “el área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los

⁹Información Suministrada por la Entidad.

¹⁰ APONTE José Castillo Administración De Personal.. Editorial Ecoe Ediciones. Segunda Edición. Año 2006. Página 6.

sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos de bienestar de los empleados”¹¹.

Sin embargo el concepto que mejor explica la Gestión del Talento Humano es el ofrecido por Chiavenato el cual dice que “la GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional que lo único que trae son problemas dentro de la organización.

Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite es que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican, todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonalds aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales.”¹²

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GTH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia

¹¹ Ibid, Página 6

¹² GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Gestión Del Talento Humano Según Idalberto Chiavenato. En Línea (Citado: 25/09/13). Obtenido de: <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>

del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

De lo anterior se puede mencionar que la Gestión del Talento Humano se justifica en la medida que ayuda a mejorar constantemente la productividad de la empresa, mediante la consecución y mantenimiento de la fuerza laboral motivada y capacitada.

Cabe mencionar además que la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del Recurso Humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

Ahora bien, la Gestión del Talento Humano contiene algunos problemas que son evidentes, y uno de ellos es la globalización y el rápido cambio que está atravesando el mundo, por lo que no es de extrañar que la Gestión del Talento Humano también experimente cambios. “La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que la gestión humana no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de Talento Humano debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones el área de Talento Humano va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno”¹³.

Y si bien es cierto que la globalización juega un papel importante para preocuparse por una efectiva Gestión del Talento Humano, también lo es la incorporación de nuevas tecnologías, la administración del cambio y el desarrollo del capital Humano.

La influencia de la tecnología informática en el talento humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando. Pero además, la informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello: - Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, México, 2009 Página 465 a la 471

informática.

- Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto.
- Las áreas de capacitación ha incluido programas de entrenamiento en software.

Por su parte, La Administración del Cambio juega un papel importante por lo que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan. Ejemplo: Si un banco espera la estrategia de su mayor competidor para combatirla, se está ante un cambio reactivo (lo cual no impide que esta contra estrategia sea exitosa). Pero mucho mejor es que ese mismo banco, en vez de esperar a su competidor, ponga en marcha su propia estrategia (cambio proactivo), así no solamente tendría una nueva estrategia sino que marcaría un liderazgo en el sector.

Por último tiene en cuenta el que tal vez se convierte en el componente más importante a tener en cuenta y éste es el Desarrollo Del Capital Humano. “Antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, por ejemplo, extraer caucho o importar muebles exclusivos. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido. Por ello, si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores.

Se presenta el caso de dos supermercados en una misma ciudad, los productos que venden son relativamente los mismos (lácteos, embutidos, frutas, vegetales, artículos de limpieza, etc.), sus precios también son muy semejantes (en muchos casos tienen los mismos proveedores), la diferencia entonces radica en el capital humano: ¿quién atiende mejor al cliente? ¿Quién hace mejor marketing a los productos? ¿Quién tiene locales más cómodos y limpios? ¿Quién conserva mejor los productos? ¿Quién da facilidades de pago? Todas estas preguntas se responden a través del Talento Humano capacitado y desarrollado. Es responsabilidad del área de RRHH seleccionar personas que posean estas características y, a través de los programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente. Asimismo, la orientación al cliente y la

adaptabilidad deben ser competencias que formen parte importante de la cultura organizacional.”¹⁴

La Moderna Gestión Del Talento Humano Ahora bien, teniendo un concepto claro de lo que es la Gestión del Talento Humano, se puede mencionar que en los nuevos escenarios, por los cuales se está transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus

¹⁴ GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Gestión Del Talento Humano Según Idalberto Chiavenato. En Línea (Citado: 25/09/13). Obtenido de: <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>

capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano

• Admisión de Personas: “son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.”¹⁵ En el proceso de admisión de personas varía de acuerdo al tipo de organización que se trate. Es así que el autor Idalberto Chiavenato señala que se pueden distinguir básicamente dos: el método tradicional y el enfoque moderno. “El método tradicional tiene la particularidad de que es vegetativo, pues se enfoca en el cargo que sale vacante y no en la organización misma, de manera que la incorporación de una persona a la organización lo es para conservar el actual status quo.

Contrariamente, con el enfoque moderno a la existencia de una vacante se le da un enfoque estratégico en tanto y en cuanto se busca, antes que nada, satisfacer las necesidades de la organización. De suerte que bajo este modelo la organización ve su futuro, por lo que la admisión de personas debe conllevar a un cambio en la organización”¹⁶.

Cómo se puede observar, el enfoque que más se ajusta a las necesidades de una organización es enfoque moderno porque permite la verdadera gestión del talento

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto . Gestión del Talento Humano. Editorial McGRAW-HILL.MEXICO Año 2002. Pag 13

¹⁶ REFLEXIONES JURÍDICAS DESDE PANAMÁ. En Línea (Citado el 26/09/13). Obtenido de: <http://jorgonzalezv.blogspot.com/2009/02/el-proceso-de-admision-de-personas-en.html>

que es los que debe perseguir cualquier organización que pretenda el éxito. Desde luego que para desarrollarse, bajo el enfoque indicado, el proceso de admisión de personas se debe trazar una planificación estratégica de los recursos humanos que debe estar de la mano de la planeación estratégica de la organización. Dicho de otra manera, se aplica una administración estratégica integrada de los recursos humanos.

Cómo ya se había mencionado, el proceso de admisión de personas comprende el reclutamiento y selección de personas cómo herramientas que deben ser objeto de una evaluación para determinar su grado de eficacia en función de los objetivos organizacionales. Con el reclutamiento y selección se deben de traer los mejores talentos de manera que la organización vea un resultado positivo con la incorporación del nuevo personal. Si no hay mejoramiento en la organización, sencillamente hay una falla en el sistema, la cual se puede detectar a través de una evaluación.

- Aplicación de Personas: “procesos utilizados para para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño”¹⁷.
- Compensación de las Personas: “procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales”¹⁸. Por su parte Idalberto Chiavenato indica que la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de personal en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. La compensación de personas abarcan temas como: la remuneración, los programas de incentivos y los beneficios y servicios¹⁹.

La compensación es definida de diferente forma por distintas personas en función de lo que para cada una de ellas representa y en función de esa percepción es como se debe abordar el tema con cada persona. Para el empleado la compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente. Podrá serlo para satisfacer las necesidades materiales pero, para la mayoría de la gente,

¹⁷ Ibid. Pag 13

¹⁸ Ibid. Pag 14

¹⁹ ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL. Aplicación de los Conocimientos acerca del Proceso de Compensación de Personas. En Línea (Citado el 26/09/13). Obtenido de. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Personas%20para%20el%20Puest%20de%20Representante%20Financiero.htm>

lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y, sobre todo, las del ego o estatus. Se puede afirmar que: “Unos cuantos ganan demasiado, pero nadie gana lo suficiente”.

El empleado no ve la compensación como una cantidad técnicamente definida con la que se pretende mantenerlo en una posición competitiva y premiarlo por su contribución a los resultados de la empresa. Por más que lo anterior se comprenda racionalmente, la realidad es que en cualquier ser humano predomina una especie de egoísmo basado en las leyes del menor esfuerzo y la máxima utilidad. La compensación permite que el empleado satisfaga sus necesidades primarias, tales como comer, vestirse, tener un techo bajo el cual protegerse, etc. También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible. A través de ahorrar una parte de la compensación y de los beneficios (como el Seguro Social, el seguro de vida, el de gastos médicos, los planes de jubilación, etc.), el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, la muerte, las enfermedades, etc.

Las compensaciones son elementos esenciales tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. La compensación es el área relacionada con la remuneración, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y las organización.

• **Desarrollo de Personas:** “procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración”²⁰. El Desarrollo de Personas “surge del interés y la pasión por colaborar con las personas, ya sea individualmente, en grupo o a través de las organizaciones en las que se integran, para que consigan el nivel de desarrollo que desean en los distintos ámbitos de la vida (personal, profesional, familiar y social)”²¹. El desarrollo de personas Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata de enviar a las personas a cursos de formación sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás. Esta habilidad es fundamental a la hora de gestionar la formación de la plantilla de trabajadores, aunque se centra en el interés por desarrollar a las personas, y no sólo en el de proporcionar formación. Además se puede considerar que es una acción permanente y enriquecedora de desarrollo para dotar a las personas de conocimiento y experiencias que promuevan su valor

²⁰ Ibid. Pag 14

²¹ DESARROLLO DE PERSONAS. En Línea (Citado el 26/09/13). Disponible en. <http://www.desarrollodepersonas.com/>

profesional que implica competencias como análisis, comunicación, toma de decisiones.

- **Mantenimiento de Personas:** “procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales”²².

- **Evaluación de Personas:** “procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales”²³. “Conseguir mejorar el rendimiento de los individuos y su contribución a la generación de valores es un desafío que el Departamento de Recursos Humanos debe afrontar diariamente. Para ello, es necesario encontrar un sistema de evaluación que permita a los responsables de RR.HH. diseñar y gestionar los procesos usando las mejores prácticas del mercado”²⁴. Además de lo anterior se puede mencionar que el proceso de Evaluación de Personal consiste en un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. Se puede afirmar además, que la evaluación de personal es importante debido a que provee la información necesaria para mejorar la calidad del proceso de reclutamiento y selección, lo cual permite lograr las metas y objetivos seleccionando los mejores candidatos.

Los 6 procesos anteriormente mencionados están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o a perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Por su parte si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

²² Ibid. Pag. 14

²³ Ibid. Pag 14

²⁴ EVALUACIÓN DE PERSONAL. En línea (Citado el 26/09/13). Obtenido de. <http://www.meta4.es/soluciones/107/evaluacion-de-personal.html>

Los Factores Sociales

A grandes rasgos los factores sociales implican aspectos o condiciones concretas que se tienen en cuenta como factores sociales. Así por ejemplo se habla de índices de pobreza, volumen de la población, características del sistema educativo, el crecimiento económico negativo, el descenso de las oportunidades reales, situaciones de guerra y violencia, desigualdad de los recursos materiales, las características de las culturales tradicionales, el impacto de la globalización, etcétera.

Los factores sociales son siempre factores de algo, son intencionales, lo cual justifica en parte que cada autor en sus estudios sobre éste tema quiera dar su propia definición de factor social en tanto lo vincula con ese algo. La importancia de esta característica de la definición de factor social es que resulta tan suficientemente abstracta como para ser válida para todas las realidades independientemente de cual sea. Es semejante a la idea que no hay conciencia de la nada, la conciencia es siempre de alguien, es intencional, en cuyo caso es concreta. Cualquier factor social es siempre concreto, en cuyo caso es empírico, o sea, observable y medible, aunque también posee una carga teórica que lo explica y justifica ante la ciencia.

“El análisis de un factor social no es otra cosa que desplegar, desde su condición de nodo de la realidad concreta de la que forma parte, sus diferentes aristas y vínculos a partir de su relación con cada una de las instancias y dimensiones de la realidad, y con todas de manera integrada. Esto permite enfocar a cada factor social de una manera multilateral y compleja, que lo ubica como un nodo mismo en una intrincadísima red en el seno de esa realidad concreta de la que forma parte, con la misión de ser causa y efecto al mismo tiempo en diferentes momentos o de ser punto de partida o final en algún proceso de construcción de esa realidad, cambiando la causalidad lineal en una causalidad circular”²⁵.

De esta manera, el factor social no es una variable independiente que esta fuera de la realidad y la determina causalmente, sino que es también determinado por ella, participando en su construcción y destrucción con la misma fuerza que le dan las instancias de la sociedad y los diferentes niveles de análisis de la sociedad en que él participa como un elemento más. Por lo anterior es evidente no olvidar la realidad concreta de la cual ese factor social es parte ya que constituye un sistema abierto o cerrado en conexión con otros sistemas (otras realidades concretas), por lo que un factor de allí puede entrar también en interacción con lo que ocurre aquí, y viceversa, lo cual se repite con otros sistemas. Un factor determinado no existe

²⁵ GUZMÁN, Miranda. CABALLERO, Tamara. La definición de factores sociales en el marco de las investigaciones actuales. Santiago (Cuba).Revista Santiago, Universidad del oriente, 2012. N°2, p. 336-350

solo en los marcos de una realidad sino que interactúa también con otras muchas realidades, que a través de él, pueden interactuar con la realidad de la que forma parte, imponiéndole los atributos de aquellas.

Los factores sociales en cualquier realidad concreta están constituidos por las interacciones que se dan entre las personas en las distintas áreas de manifestación de lo social, como son: las estructuras sociales, las instituciones sociales como la familia, la escuela, el Estado, la religión, la cultura, etcétera, las cuales al mismo tiempo que son constituidas gracias a su mediación por los actores sociales colectivos e individuales a través de la realidad concreta, inciden en la realidad concreta como un todo, en la misma medida que ella influye también en ellos. Aquí opera la fórmula dialéctica aportada por Marx y Engels “de que las circunstancias determinan a los hombres en la misma medida que los hombres crean a las circunstancias, solo que para que este esquema metodológico sea comprendido en cuanto a su aplicación a una realidad concreta determinada, se debe entender que la mediación o vertebración entre circunstancias y actores sociales, está dada por esa misma realidad concreta en sí a través de sus factores componentes. El todo influye en sí a través de sus partes que al integrarse lo constituyen, y es de esa manera, integrada por partes con las especificidades propias de cada una, como el todo influye en sus partes. Esta idea dimensiona la importancia de los factores sociales como partes componentes de cualquier realidad concreta”²⁶.

En síntesis se puede apreciar que el factor social, para ser social, tiene que ser público, relacional, y por tanto observable y medible desde afuera. Y en ese sentido, puede ser seguido en su origen, evolución y contradicciones, en sus interacciones con otros factores. Nunca su esencia radica en lo privado o en lo básico de esa realidad, sino en los aspectos sociales que porta necesariamente. Así, cuando se observe lo económico, lo político, lo religioso o lo cultural, los análisis no irán dirigidos a develar la naturaleza intrínseca de esas cosas, sino que se observará la construcción social que de las mismas existe. No cabe duda de que esas realidades son sociales, pero pueden ser vistas en cuanto a su especificidad por ciencias concretas como la economía, la política, la antropología con un punto de vista propio, diferente a como lo vería la sociología. La cuestión no radica en analizar lo privativo de la economía, la política y la cultura, sino las relaciones sociales que inexorablemente portan y la constituyen.

Por otro lado se puede mencionar existen diferentes estudios que demuestran que los factores sociales no son un determinante para todos los casos es decir que de acuerdo al estudio que se plantee, se tomarán los factores que se ajusten al problema analizado.

26 Ibid.

Para dar ejemplo de lo anterior se toma un estudio llevado a cabo en Latino América que se titula “Factores Económicos y Sociales Vinculados al Crecimiento de la Población en América Latina” donde se puede observar que los factores socio-económicos que se tomaron los agrupan de la siguiente manera: “Factores económicos, Distribución espacial de la Población, Nivel de vida, Educación, Rol de la Mujer, Medios de Comunicación, Factores demográficos. El nivel de la vida ha sido subdividido a su vez en tres partes: Condiciones de vida, condiciones de salud y seguridad social”²⁷, el autor señala que en diferentes estudios se había relacionado variables diferentes a las que se agregan en el suyo, por esto se concluye que los factores utilizados en cada estudio se ajustan de acuerdo al problema que se esté trabajando, frecuentemente los que más comunes son: los económicos, los de la distribución de la población y los de educación, pero esto no condiciona la investigación a un lote determinado de factores por estudiar, se observa que el análisis de los factores sociales explicados por cada autor no se determina por la numeración de los mismos si no por las categorías que se relacionan y que ayudan a explicar el objeto de estudio.

Aproximación desde el Desarrollo Humano

Una definición universalmente aceptada del concepto de desarrollo humano es el que expone la Organización de las Naciones Unidas –ONU- a través del PNUD la cual reza “es el proceso de ampliarla gama de opciones de las personas, brindarles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingreso y empleo, y abarcando el espectro total de opciones humanas desde un entorno físico de buenas condiciones hasta libertades”²⁸. Se puede ver que es un concepto que maneja muchos temas, en una primera parte comprende las opciones de las personas, oportunidades, educación, atención médica y demás variables socioeconómicas y de otras dimensiones que se derivan de la concepción del ser humano como un ser multidimensional. Muestra de ello el autor argumenta “el desarrollo humano es un concepto amplio e integral, comprende todas las opciones humanas, en todas las sociedades y en todas las etapas del desarrollo”²⁹.

²⁷ LIRA, Luis Felipe. Factores económicos y sociales vinculados al crecimiento de la población en américa latina: análisis de los estudios de áreas. Santiago, Chile. 1975. P 7.

²⁸ PNUD. El Desarrollo Humano: Informe 1992. Tercer Mundo Editores. Bogotá 1992. P, 18

²⁹ *Ibíd.* P 19

Desde otro punto de vista Sabogal³⁰ propone un modelo de desarrollo humano que comprende a la persona como un ente que está en relación con múltiples factores que propenden finalmente por la ampliación de las potencialidades del ser y no por sus necesidades, el enfoque en potencialidades permite que se incluyan aspectos del ser humano que amplíen su espectro de acción en vez de que se abstraer como en el actual modelo. El autor resume su teoría en la siguiente tabla mostrando las dimensiones que considera en su teoría no sin excluir otras posibles que no se analizan en su propuesta.

Tabla 1: Desarrollo Humano Multidimensional

SER HUMANO								
Biológico	Natural	Social	Político	Afectivo	Inteligente	Lúdico	Trascendente	...
Alimentación Abrigo Condiciones De Reproducción	Convivencia con el supra sistema natural	Sociedad e individuos libres y autónomos	Participación Individual y colectiva de las decisiones	Relaciones afectivas libres y autónomas	Despliegue de las potencialidades, científicas, tecnológicas, artísticas, etc.	Esparcimiento y Ocio	Expresión de sus deseos de trascendencia, sobrenatural	
Seguridad Alimentaria, vivienda etc.	Contenidos de Educación, Ciencia, Tecnología, y producción en convivencia con la naturaleza	Organización social democrática, respetuosa de la diferencia	Condiciones legales y materiales para la participación	Condiciones sociales para expresar libremente la sexualidad, el amor, el cariño etc.	Condiciones sociales y materiales para la formación integral, de acuerdo con los intereses personales y las necesidades de la sociedad. Condiciones para la producción científica, artística y tecnológica.	Condiciones sociales y materiales para el esparcimiento y el ocio	Condiciones sociales y materiales para expresar a el ateísmo o la creencia en cualquier religión y la práctica de los ritos correspondientes	

Adaptación de “Desarrollo humano multidimensional” Julián Sabogal Tamayo, 2009. P 195

El modelo del profesor Sabogal se basa en el aprovisionamiento de las condiciones Materiales e inmateriales por parte del sistema, como ejemplo en el

³⁰ SABOGAL, T. Julian. Desarrollo Humano Multidimensional. Editorial Universitaria. Segunda Edición. 2009. P 181

entorno afectivo, se deben dar las condiciones sociales para que el ser se pueda expresar con libertad todos los componentes del afecto humano; o también en natural en el que se deben propiciar las condiciones para que el ser pueda convivir con su entorno de manera sostenible.

Los factores sociales son directamente inherentes a la comprensión del ser humano por esto también se los sustenta desde la luz del desarrollo humano, Reyes³¹ tomando una mirada a partir de la inclusión social argumenta que existen circunstancias que desarrolla las potencialidades de las personas, estas condiciones sociales se relacionan fundamentalmente con:

- a) Aumento de Capacidades (educación y capacitación productiva).
- b) aumento de oportunidades (empleo, inversión, economía social, elementos de competitividad y complementariedad local y regional)
- c) Equidad (trato justo de las diferencias de género, étnico, urbano, rural)
- d) Aprovechamiento sostenido de los sistemas naturales especialmente renovables.
- e) Disminución de las brechas de desigualdad de condiciones (dotación de recursos y diferencias territoriales, acción de instrucciones del gobierno)

Reyes agrupa en cinco categorías que contienen diversos tópicos de los factores sociales del ser humano tomando variables materiales como la inversión o el empleo, como también variables intangibles de carácter relacional como el trato justo de las diferencias de género. Reyes es recurrente con Sabogal en el sentido en que las condiciones sociales son el incremento de las posibilidades del ser pero toma de igual forma tópicos similares. "el modelo debe proporcionar unas condiciones tales que ninguna persona sea marginada o discriminada, es decir que pueda realizar su dimensión de ser social, que pueda ser parte de la sociedad como totalidad. Esto significa que cada hombre y cada mujer ocupe todos los espacios sociales: el espacio educativo, el espacio de esparcimiento, el espacio productivo, el espacio de producción científica o artística etc. Ha de proporcionar condiciones adecuadas de realización de todos los miembros de la sociedad, sin distinciones de edad, grupo étnico, género, preferencias sexuales, costumbres, lugar de origen, etc."³²

³¹ REYES, Giovanni E. et, al. Enfoques sobre desarrollo humano: Conceptos y dimensiones. Editorial Universitaria Universidad de Nariño. 2008. P, 17

³² Sabogal. Óp. Cit. P. 188

Desarrollo Profesional

El Desarrollo Profesional –DP- por su composición literaria, está muy ligado al concepto de profesión, la profesión puede ser vista desde distintos ángulos,

a) secuencia de puestos ocupados en un empleo. Por ejemplo, un profesor de universidad puede ocupar puestos de asociado titular y catedrático.

b) movilidad dentro de una organización. Por ejemplo un ingeniero puede comenzar su profesión como personal técnico de plantilla y trasladarse a puestos de ingeniería, asesoría o técnica al aumentar la destreza, experiencia y rendimiento.

c) Trayectoria del trabajador. La carrera profesional de cada empleado consta de diferentes empleos, puestos y experiencias³³.

Como se puede ver el DP es un concepto complejo, como lo señala García “en la revisión de la literatura se aprecia como para algunos autores, Desarrollo Profesional es sinónimo tanto de perfeccionamiento, como de formación permanente, reciclaje o entrenamiento, a pesar de que cada una de esas voces ya se enmarcan en enfoques teóricos diversos”³⁴. Así mismo Fernández, define el DP como “un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de los trabajadores más capacitados, tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación”³⁵. Estas son dos muestras del concepto que muestran orígenes diferentes, no obstante existen diferentes concepciones del DP, por un lado se puede ver desde un enfoque muy ligado a la motivación del ser hacia lograr objetivos, en este sentido el DP se concibe como un indicador de éxito personal, desde otro punto de vista, el DP se puede observar desde el Desarrollo Organizacional, porque el profesional se desempeña en una organización y esta la que le brinda la oportunidad de crecer en la estructura de la empresa como también en el conocimiento y competencias que la personal adquiere, también existe la visión del desarrollo profesional orientado a la Calidad de Vida en el Trabajo –CVT-, este enfoque se concentra en la responsabilidad de la organización a brindar una Calidad de Vida al colaborador durante su periodo laboral y propiciar la satisfacción, pero también la productividad en el trabajo. Aun así existe un dilema entre los esfuerzos de las organización por ser un

³³ GREENHOUSE, JH. Carrer management. Chicago. The dryden press, 1987. Citado por FERNANDEZ, Nicolás. El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Bilbao, 2002. Cuadernos de Gestión Vol. 2, N° 1. P, 67

³⁴ GARCIA G, Soledad. El desarrollo profesional, análisis de un concepto complejo Revista de educación, núm. 318. Madrid,1999 P, 176

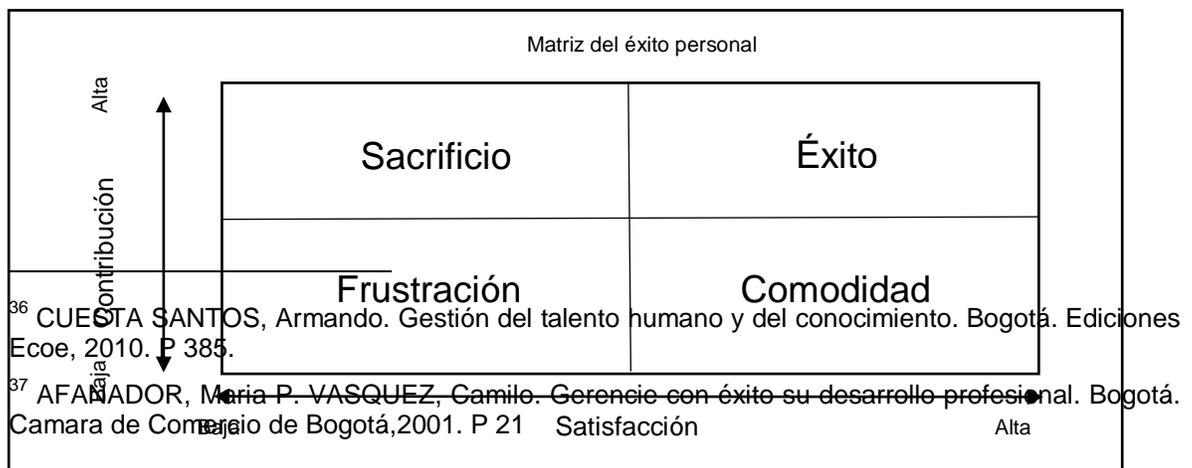
³⁵ FERNÁNDEZ, Óp., Cit.. P, 66

dinamizador del DP y la creciente demanda laboral que presiona a las personas y a las empresas a poder trabajar con mínimos beneficios, así como lo señala Cuesta, “para determinados empleados el solo hecho de poder tener un empleo ya es significativa fuente de motivación laboral. Y en función de sus características, o menor o mayor grado de precariedad, así como los niveles de empleo o desempleo existentes en la determinada región, será la motivación laboral alcanzada”³⁶.

Retomando el enfoque de DP desde la motivación, se tiene que el desarrollo profesional es un componente ingénito del éxito personal, por esto varios autores al hablar del DP lo hacen como el resultado de una planeación de los logros personales que pueden contener el buen desempeño de la persona en su lugar de trabajo así como otros componentes que no se obtienen de la organización. Afanador y Vásquez proponen un modelo de desarrollo personal asociado a la organización como desarrollo profesional, se propone una especie de “nuevo contrato social” entre organización y empleado. Este modelo parte de la base que tanto organización como individuo buscan el éxito (donde cada uno tiene su propia definición de éxito) y se construye sobre dos ejes: un eje de la contribución a la organización y otro de la satisfacción personal. Los dos caminos, el de la contribución y el de la satisfacción se cruzan en un lugar común llamado cargo. En donde éste cruce indicará el grado de éxito en la autogestión del desarrollo por parte del individuo y su empresa³⁷.

Afanador y Vásquez también proponen una matriz que tiene 4 cuadrantes que describen la situación de desarrollo profesional de la persona, en el primer

Gráfica 4: Matriz del Éxito Personal

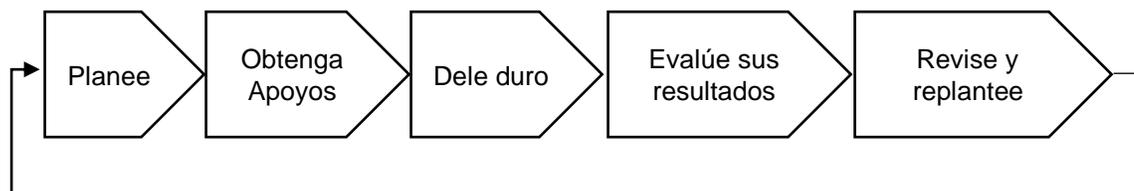


Fuente: Afanador y Vásquez. Gerencie con éxito su desarrollo profesional

Cuadrante se encuentra el éxito donde hay una alta contribución a la empresa y una alta satisfacción en el trabajo, en el segundo cuadrante la persona tiene una satisfacción en el trabajo pero su contribución es baja por la comodidad que se genera por el desinterés de asumir nuevos logros. El siguiente cuadrante es de la frustración en donde la contribución y la satisfacción son bajas, este cuadrante es el antónimo del desarrollo profesional, y finalmente está el cuadrante del sacrificio, en el que la persona desempeña su labor porque le toca e independientemente del éxito económico que conlleve, es percibido en esencia como un medio de subsistencia, más que un logro profesional.

Afanador y Vásquez también propones que el Desarrollo profesional se logra como un plan que le permita asegurar a la persona el pleno conocimiento de sus deseos, objetivos y así mismo le indique los medios para poder lograrlo, también expone la necesidad de retroalimentar los resultados hacia nuevos retos, ellos han diseñado el proceso de Desarrollo Profesional con la siguiente estructura:

Gráfica 5: Proceso del Desarrollo Profesional



Fuente: Afanador y Vásquez. Gerencie con éxito su desarrollo profesional

En este grafico se propone un proceso en donde la persona, primero planea sus objetivos, luego se provisiona de apoyos para así disponerse a trabajar en conseguir resultados, y una vez que los obtenga revisar y replantear sus objetivos.

Por otra parte una mirada del DP desde el Desarrollo Organizacional –DO- comprende la capacitación y el desarrollo que se refieren al cambio que sufre la persona, es decir se refieren al aprendizaje por parte del individuo³⁸ este cambio contiene lo concerniente al desarrollo de carrera y apropiación de conocimiento

³⁸ CHIAVENATO, Óp. Cit. P 423

referente al cargo; el desarrollo de carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos, el desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos³⁹. Las empresas crean entonces mecanismos para que sus colaboradores puedan escalar la estructura organizacional en la medida que liberan su talento y aprenden de la organización. Un indicador directo de esta perspectiva es la cantidad de ascensos que ofrece la empresa a sus colaboradores, así como también la formación de programas que orienten la aplicación del talento del colaborador en una secuencia escalonada de cargos, pero en una organización horizontal, el desarrollo profesional de los empleados es fundamental para el éxito de las organizaciones participativas. Como están estructuradas para ser más chatas y tener menos gerentes que las organizaciones tradicionales, la trayectoria de los empleados debe ser muy distinta que en las organizaciones jerárquicas. Los individuos prefieren una carrera lineal- es decir una carrera en donde el éxito se mida por la cantidad y celeridad de los movimientos ascendentes- no concuerda con una organización participativa⁴⁰.

Desde la calidad de vida en el trabajo –CVT- el DP es un conjunto de iniciativas de la organización que hacen una construcción compleja que envuelve factores como:

- La satisfacción con el trabajo ejecutado
- Las posibilidades de futuro en la organización.
- El reconocimiento de los resultados alcanzados.
- El salario percibido
- Las prestaciones percibidas
- Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
- el entorno psicológico y físico del trabajo.
- la libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
- Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

³⁹ Ibíd. P 418

⁴⁰ LAWLER, Edward. La ventaja definitiva: creando organizaciones participativas e innovadoras. Ediciones Granica Barcelona, 1996. P , 326

La CVT implica aspectos del contenido del puesto de trabajo, así como también aspectos del contexto del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán para innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización⁴¹.

Por otro lado, Walton propone ocho elementos de la CVT, estos son una compensación justa y adecuada, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, utilización y desarrollo de capacidades, oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, integración social en la organización, institución de normas y reglas en la organización, la no absorción total del trabajo al trabajador y la relevancia social de la vida laboral⁴². Estos son factores que según el autor propician una excelente CVT e influyen directamente en los resultados de la organización y clima laboral.

Acercamiento a la definición de política

Dentro de las escuelas de administración está el Hoshin Kanry o también conocido como la APP o Administración por Políticas, desde esta perspectiva Matamala y Muñoz presentan a la política no de una manera directa pero si se puede deducir del siguiente orden de ideas, “ En el proceso de H-K, el “líder”, conjuntamente con su equipo, basado en la visión de largo y mediano plazo, en el diagnóstico de las variables microambientales, del sector y de la empresa, en la situación actual de recursos, y en las posibilidades futuras, define las políticas generales para la organización en el próximo año; por ejemplo, disminuir costos de mala calidad, reducir costos operativos, mejorar el tiempo de respuesta del cliente, invertir en el desarrollo del ser humano. Cada política tiene un *qué* con máximo cuatro *cómos* en cada una”⁴³. De esta idea se deduce que la política es un lineamiento que la empresa determina a nivel estratégico y que va acompañada de propósitos puntuales que orientan la acción.

Por su parte Koontz y Weihrich proponen la política como un concepto muy cercano a la estratégica. “las estrategias y las políticas están directamente relacionadas. Ambos proporcionan dirección, ambas son un marco conceptual

⁴¹ CHIAVENATO, Óp. Cit. . P 492

⁴² WALTON, Richard. Quality of Working Life: What is it?, Sloan Management Review, vol. 15, núm, 1, 1973. P , 11- 21 citado por Chiavenato Ibíd. p, 494

⁴³ MATAMALA S, Ricardo. MUÑOZ, Jesus A. Administración por políticas Hoshin – Kanry. Bogotá: McGraw Hill, 1998. P 39

para los planes, ambas son la base de los planes operacionales y ambas repercuten en todos los campos de la organización”⁴⁴. Pero del mismo modo puntualiza en el término política de la siguiente manera: “Las políticas son declaraciones o nociones generales que guían los razonamientos de los administradores cuando toman decisiones. Las políticas aseguran que las decisiones se enmarquen en ciertos límites. Normalmente no requieren una acción sino que tienen como finalidad guiar a los administradores en su dedicación a la acción que toman”⁴⁵.

Finalmente se tiene la definición de política de Franklin al hablar de los manuales de los manuales administrativos por su naturaleza o área de aplicación definen las políticas como: “manuales de políticas: también denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización”⁴⁶. De este concepto se puede inferir que una política también puede ser una norma, pero catalogarla de esta manera encierra las decisiones del directivo a una actuación en concreto, con base en las anteriores definiciones para la aplicación de este estudio se procede entonces a redactar la política de acuerdo a los conceptos teóricos encontrados.

1.7.3 Marco Legal

Las leyes presentadas a continuación, son estudiadas con el fin de tener una clara idea de cómo éstas influyen y rigen a las empresas microfinancieras, y cómo dichas leyes interfieren en el desarrollo y crecimiento de éstas.

Ley N° 769. Ley De Fomento Y Regulación De Las Microfinanzas: La presente ley tiene por objetivo el fomento y la regulación de las actividades de microfinanzas, a fin de estimular el desarrollo económico de los sectores de bajos ingresos del país.

Asimismo, la ley regulara el registro, autorización para operar, funcionamiento y supervisión de las instituciones de Microfinanzas legalmente constituidas como personas jurídicas de carácter mercantil o sin fines de lucro.

Ley 1328 de 15-07-2009. Ley de Reforma Financiera. Título I. Del Régimen De Protección Al Consumidor Financiero. CAPITULO II. Artículo 7°. Obligaciones

⁴⁴ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración: Un enfoque internacional. Séptima Edición. Mexico: McGraw Hill, 2007. P,100

⁴⁵ Ibíd. P, 100

⁴⁶ FRANKLIN, Enrique. Organización de empresas: Análisis diseño y estructura. México: McGraw Hill, 1998. P, 149

especiales de las entidades vigiladas :Las entidades vigiladas tendrán las siguientes obligaciones especiales:

a) Suministrar información al público respecto de los Defensores del Consumidor Financiero, de conformidad con las instrucciones que sobre el particular imparta la Superintendencia Financiera de Colombia.

b) Entregar el producto o prestar el servicio debidamente, es decir, en las condiciones informadas, ofrecidas o pactadas con el consumidor financiero, y emplear adecuados estándares de seguridad y calidad en el suministro de los mismos.

c) Suministrar información comprensible y publicidad transparente, clara, veraz, oportuna acerca de sus productos y servicios ofrecidos en el mercado.

d) Contar con un Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), en los términos indicados en la presente ley, en los decretos que la reglamenten y en las instrucciones que imparta sobre el particular la Superintendencia Financiera de Colombia.

e) Abstenerse de incurrir en conductas que conlleven abusos contractuales o de convenir cláusulas que puedan afectar el equilibrio del contrato o dar lugar a un abuso de posición dominante contractual.

Título XII (del régimen económico y la hacienda pública) capítulo 1 (de las disposiciones generales) Artículos 333, La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

Reglamento A La Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero. Decreto Ejecutivo No. 1852. RO/ 475 de 4 de julio de 1994. TITULO I. Ámbito De La Ley General De Instituciones Financieras .

Artículo 1.- La Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funcionamiento de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Artículo 2.- Son instituciones financieras privadas:

a. Bancos;

b. Sociedades Financieras;

c. Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda; y,

d. Cooperativas de Ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

ARTÍCULO 3.- Las instituciones financieras privadas podrán realizar las siguientes operaciones en moneda nacional, extranjera o en unidades de cuenta establecidas por Ley:

a. Los bancos podrán efectuar todas las operaciones previstas en los artículos 51 de la Ley.

b. Las sociedades Financieras podrán efectuar todas las operaciones previstas en los artículos 51 y 53 de la Ley, excepto recibir recursos del público en depósitos a la vista en los términos de la letra a) del Artículo 51 de la Ley y conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no.

c. Las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda y las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público podrán efectuar las operaciones previstas en el artículo 51 de la Ley, excepto:

1. Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
2. Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitrajes sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
3. Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra; y,
4. Garantizar la colocación de acciones y obligaciones.

Además las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público no podrán:

- a. Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior; y,
- b. Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley.

Con relación a las operaciones de moneda extranjera o en unidades de cuenta, las instituciones financieras se someterán a lo que dispone la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado y las normas que expida la Junta Monetaria y la Superintendencia de Bancos.

En los préstamos en que las instituciones financieras privadas hayan convenido su pago por amortización gradual a través de dividendos periódicos, en cualquiera de las formas establecidas en el artículo 205 de la Ley, el dividendo se considerará como una unidad que comprende el interés, del tramo de amortización de capital y la comisión por administración o garantía

Ley General Del Sistema Financiero Y Del Sistema De Seguros Y Orgánica De La Superintendencia De Banca Y Seguros - Ley N° 26702. Principios Generales y Definiciones.

Artículo 1º.- Alcances De La Ley General.

La presente ley establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, así como aquéllas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas.

Salvo mención expresa en contrario, la presente ley no alcanza al Banco Central.

1.8 HIPÓTESIS DE TRABAJO

La hipótesis de trabajo de la presente investigación agrupa las variables de observación, después de conocer el problema y el marco teórico se formula la siguiente afirmación:

La política de desarrollo profesional en contactar comprende procesos de desarrollo de méritos y desarrollo social que buscan mejorar la generación de valor del talento humano hacia la empresa y la satisfacción personal de sus colaboradores a través de programas y actividades que definen los componentes del DP, desempeño, plan de carrera, formación, y adicionalmente componentes sociales como la calidad de vida y una cultura de colaboración.

1.8.1 Operacionalización de la hipótesis. Para desarrollar la hipótesis de trabajo se propone a desarrollar los objetivos específicos de la investigación de la siguiente manera

Tabla 2: Matriz de Operacionalización de la Hipótesis

OBJETIVOS	VARIABLES	CATEGORIA	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	OBSERVACIONES A RECOGER
<p>• Describir las políticas y prácticas del Talento Humano de Contactar y su relación potencial con el Desarrollo profesional de los colaboradores</p>	<p>Prácticas del talento humano y desarrollo profesional</p>	<p>Reclutamiento, selección y contratación</p>	<p>Factores que se relacionan con los componentes del Desarrollo Profesional</p>		<p>Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas de Reclutamiento selección y contratación con el Desarrollo Profesional</p>
		<p>Elaboración y actualización del manual de funciones</p>			<p>Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas dl manual de funciones con el Desarrollo Profesional</p>
		<p>Capacitaciones</p>			<p>Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas de las capacitaciones con el Desarrollo Profesional</p>
		<p>Promoción de personal</p>			<p>Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas de la promoción del personal con el Desarrollo Profesional</p>
		<p>Calificación de la competencia laboral</p>			<p>Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas de la calificación de la competencia laboral con el Desarrollo Profesional</p>
		<p>Salud Ocupacional</p>			<p>Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas de la salud ocupacional con el Desarrollo Profesional</p>
		<p>Bienestar social</p>			<p>Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas del bienestar social con el Desarrollo Profesional</p>
		<p>Nomina</p>			<p>Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas de la nómina con</p>

					el Desarrollo Profesional
		Investigación Disciplinaria			Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas de la investigación disciplinaria con el Desarrollo Profesional
		Desvinculación o retiro de personal			Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas de la desvinculación del personal con el Desarrollo Profesional
		Liquidación del personal			Relaciones de las objetivos, definiciones y tareas de la liquidación del personal con el Desarrollo Profesional
Describir la apreciación del efecto que han presentado factores sociales y del desarrollo profesional de los colaboradores de Contactar producidos por su vinculación laboral	Condición Social	Educación	Nivel académico anterior y actual	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria • Secundaria • Media vocacional • Técnica • Tecnológica • Profesional • Especialización • Maestría • Doctorado • No ha cambiado 	1 ¿Qué nivel académico tenía antes de llegar a la empresa?
					2 ¿Su nivel académico actual o que esté cursando es?
				<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	3 ¿Contactar ha contribuido con este cambio de nivel académico?
		Relaciones laborales	Calidad de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> •1 (malas relaciones) •2 •3 •4 •5 (muy buenas relaciones) 	4 Califique las comunicaciones entre sus compañeros y jefes de su anterior trabajo siendo 1 malas relaciones y 5 Muy buenas relaciones
					5 Califique las comunicaciones entre sus compañeros y jefes actuales, siendo 1 malas relaciones y 5 Muy

					buenas relaciones
Ingresos	Nivel de ingresos anteriores y actuales	<ul style="list-style-type: none"> • 0 a 2 SMMLV • 2 a 4 SMMLV • 4 a 6 SMMLV • 6 o más SMMLV 	6 ¿Cuál era su nivel de ingresos antes de entrar a Contactar?		
		<ul style="list-style-type: none"> • Si, mis ingresos son mayores • No, mis ingresos son menores • Mis ingresos son iguales 	7 ¿Sus ingresos son mayores en Contactar que en su anterior empleo o actividad económica?		
		Participación de los ingresos en el núcleo familiar anterior y actual	<ul style="list-style-type: none"> • 0% a 20% • 21% a 40% • 41% a 60% • 61% a 80% • 81% a 100% 	8 Del total de los ingresos de su familia ¿en qué porcentaje aportaba usted antes de trabajar en Contactar?	
	mi participación en los ingresos de mi familia no ha cambiado (2)		9 Del total de los ingresos de su familia ¿en qué porcentaje aporta usted actualmente?		
	Capacidad de Inversión	Nivel de inversiones redituables anterior y actual	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	10 ¿Antes de llegar a trabajar a Contactar tenía la posibilidad de invertir en negocios?	
			<ul style="list-style-type: none"> • 0% a 20% • 21% a 40% • 41% a 60% • 61% a 80% • 81% a 100% 	11 ¿Qué porcentaje de sus ingresos invertía en negocios antes de entrar en Contactar?	
Anhelos cumplidos		<ul style="list-style-type: none"> • Vivienda • Transporte • Viajes 	12 ¿Actualmente tiene la posibilidad de invertir en negocios?		
			13 ¿Actualmente tiene la posibilidad de invertir en negocios?		
			14 ¿Con el salario de su empleo en Contactar que anhelo personal ha		

				<ul style="list-style-type: none"> • Educación • otro 	<p>cumplido?</p>
		Relaciones familiares	Tiempo familiar anterior y actual	<ul style="list-style-type: none"> • 0 a 2 horas • 3 a 4 • 5 a 6 • 6 a 8 • 8 a 10 	<p>15 ¿Cuánto tiempo compartía diariamente con su familia antes de trabajar en Contactor?</p>
			Calidad de las relaciones familiares anterior y actual	<ul style="list-style-type: none"> • Muy buena • Buena • Regular • Mala 	<p>16 ¿Cuánto tiempo comparte diariamente con su familia actualmente?</p> <p>17 ¿Cómo califica la relación con sus familiares antes de trabajar en Contactor?</p> <p>18 ¿Cómo califica la relación con sus familiares actualmente?</p>
		Beneficios Laborales	Existencia Beneficios laborales orientados a la familia. Anterior y actual	<ul style="list-style-type: none"> • Pago oportuno del salario • Contrato a término indefinido • Viáticos • Viajes Recreativos • Seguro de vida adicional • Auxilio educativo para usted o sus hijos • Jornadas recreativas o de salud ocupacional • Comisiones • Primas por desempeño • Distribución de utilidades • Reconocimiento de días de 	<p>19 ¿Qué beneficios laborales tenía antes de trabajar en Contactor?</p>

				incapacidad <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para traslados • Auxilio de arrendamiento • Auxilio de transporte Otros. 	
Ascensos	Crecimiento en la organización	Nivel de ascensos	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	20 ¿Usted ha tenido un ascenso laboral en Contactor?	
			Cargo que desempeñaba inicialmente	21 ¿En qué cargo empezó a desempeñarse en Contactor?	
			Cargo que desempeña actualmente	22 ¿En qué Cargo se desempeña actualmente?	
Conocimientos académicos aplicados	Conocimientos básicos	Porcentaje de conocimientos aplicados	<ul style="list-style-type: none"> • 0% a 20% • 21% a 40% • 41% a 60% • 61% a 80% • 81% a 100% 	23 Indique ¿Qué porcentaje de conocimientos académicos básicos o especializados ha aplicado en el cumplimiento de sus funciones?	
	Conocimientos especializados				
Intuición	Sentido común	Porcentaje de incidencia del sentido común en las labores diarias	<ul style="list-style-type: none"> • 0% a 20% • 21% a 40% • 41% a 60% • 61% a 80% • 81% a 100% 	24 Indique ¿qué porcentaje de sus funciones o tareas aplica frecuentemente el sentido común?	
	Valoración del TH	Descripción de la valoración percibida del TH	<ul style="list-style-type: none"> • 1 (Poco Valorado) • 2 • 3 • 4 • 5 (Muy Valorado) 	25 Califique en una escala de uno a 5, siendo uno poco valorado y 5 muy valorado, ¿Cómo percibe usted la apreciación de su trabajo también a nivel personal en Contactor?	

	Efectos generados	Factores de carácter personal	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en nivel académico • Ingresos familiares • Relaciones familiares 	Análisis de los resultados de la encuesta que determinen la favorabilidad de las observaciones recogidas.		
		Factores referentes al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones laborales • Incremento de ingresos • Ascensos • Valoración del personal • Beneficios laborales 	Análisis de los resultados de la encuesta que determinen la favorabilidad de las observaciones recogidas.		
<ul style="list-style-type: none"> • Trazar los lineamientos para una política de Desarrollo profesional desde el enfoque social para Contactar. 	Desarrollo profesional	Desarrollo de méritos	Plan de Carrera	Metodología para la asignación de ascensos	Lineamientos para el plan de ascensos	
			Criterios de Desempeño	Metodología para la medición del desempeño	Principios para la medición del desempeño	
		Desarrollo social del profesional	Satisfacción Personal del Colaborador	Programas de formación en una cultura de éxito	Elementos de Calidad de Vida Familiar	Elementos de Satisfacción del personal y ambiente de motivación
			Formación Continua			

1.9 METODOLOGÍA

1.9.1 Tipo de Estudio. El tipo de estudio que aplica para cumplir con los objetivos de esta investigación será el descriptivo; la utilización de este tipo de estudio se sustenta en la existencia de un estudio exploratorio preliminar realizado en Contactar durante el primer semestre del 2013 que permite sustentar la hipótesis y los objetivos de la presente investigación. Para Carlos Méndez, “en el estudio descriptivo se identifican características del universo de la investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población Investigada, se establecen comportamientos concretos y se describe y comprueba la asociación entre variables de investigación”⁴⁷. Esta definición concuerda con el alcance del estudio que se propone.

1.9.2 Método de Investigación El Método de investigación a utilizar es analítico el cual consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

1.9.3 Tratamiento de la Información

Fuentes y técnicas de información

⁴⁷ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, México: Editorial Limusa, 2009. P. 231

Tabla 3: Fuentes y técnicas de Información

CAPITULO I		
		Técnica
Fuentes Primarias	Documentos internos	Observar, Clasificar, Interpretar, Analizar
Fuentes secundarias	Artículos de internet	Ordenar, Clasificación y Analizar
	Libros	Interpretación, Evaluación, Representación
CAPITULO II		
		Técnica
Fuentes primarias	Encuestas	Observar, Clasificar, Interpretar, Analizar y Representar
Fuentes secundarias	Artículos de internet y libros	Interpretar, Evaluar y Representar
CAPITULO IV		
Fuentes secundarias	Artículos científicos	Ordenar, Clasificar y Analizar
	Libros	Interpretación y Representación

Procesamiento Estadístico De La Información

Teniendo en cuenta que la investigación es de carácter descriptiva el tratamiento estadístico de la información se hará a través de la estadística descriptiva.

La *Estadística Descriptiva* hace referencia a la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, esencialmente

consiste en resumir éstos con uno o dos elementos de información que caracterizan la totalidad de los mismos.⁴⁸

También se puede mencionar que *La estadística Descriptiva* es el método del cual se obtiene un conjunto de datos como Selección y determinación de la muestra también permite la clasificación, organización Análisis descriptivo, representación gráfica de los datos y conclusiones sobre sí mismos y no sobrepasan el conocimiento proporcionado por éstos.⁴⁹

Para el desarrollo de la presente investigación se trabajará con este software: Word, Excel y Google Drive.

1.9.4 Muestreo

Población

La presente investigación se trabajó con base a la población total, de colaboradores de Contactar que lleven más de 1 año de experiencia dentro de la organización que de acuerdo a datos estadísticos suministrados por ésta el número de colaboradores que cumplen con éste requisito son 261 con fecha corte a 31 de agosto de 2013.

Muestra

Para la muestra se recurre al método aleatorio, con el fin de recoger datos de Colaboradores de todos los niveles de la organización, se destaca que la aplicación de la encuesta sea anónima para no correr el riesgo de sesgar la información recogida.

⁴⁸ CENTRO DE CALCULO E INVESTIGACION EDUCATIVA. INGENIERIA. “estadística descriptiva”. Consultado en : <http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/estadistica/estadistica2/estadisticadescriptiva.html>

⁴⁹ WIKIPEDIA. “estadística descriptiva”. Consultado en : http://es.wikipedia.org/wiki/Estad%C3%ADstica_descriptiva

Tamaño de la muestra

La importancia de las opiniones de los colaboradores es determinante para este caso no es determinante propender por una representatividad estadística concluyente, se puede obtener un resultado acertado con la adecuada interpretación de las respuestas de los colaboradores, por esto en éste estudio se procederá tomar una muestra de 74 personas que estadísticamente representa el 95% de confianza y un 10% de error de acuerdo a la fórmula de muestreo aleatorio simple

2. DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO DE CONTACTAR Y SU RELACIÓN POTENCIAL CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES

Para comenzar el desarrollo de los objetivos del presente trabajo, se procede a describir la relación que tienen las actuales prácticas y políticas del Talento Humano de Contactar frente a los componentes teóricos del Desarrollo Profesional que se han identificado en el marco referencial. Para este fin se usa como base los procedimientos documentados en el marco del proceso de Gestión de Calidad que Contactar ha venido levantando, el manual de políticas de Talento Humano y en entrevistas que profundizan el conocimiento de las prácticas del Talento Humano de la empresa en su relación con el Desarrollo profesional

2.1 DESCRIPCIÓN EN TORNO A LAS PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO.

Reclutamiento, selección, y contratación de personal: El procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal tiene como objetivo vincular personal competente dando cumplimiento a los lineamientos organizacionales y requerimientos Legales, desde la perspectiva del Desarrollo Profesional éste procedimiento se relaciona con un componente estratégico que atañe a las oportunidades Laborales Internas que se generan dentro una organización, las cuales, resultan más económicas y rápidas de cubrir si se lleva a cabo un proceso de reclutamiento interno el cual va certificar mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se lo ha evaluado durante cierto período y ha sido sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

El reclutamiento interno es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso, además aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

Por último cabe mencionar que también desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Además de lo anterior el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación se relaciona con el componente de Gestión de Competencias y potenciales debido a que es el primer momento en donde la empresa se conoce con el empleado, también la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio empresarial. La Gestión de Competencias y potenciales impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas y además garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

Elaboración y actualización del Manual de Funciones Este procedimiento tiene como objetivo elaborar y actualizar los perfiles de cargos, manuales de funciones y competencias laborales de la planta de personal de Contactar, desde la perspectiva del Desarrollo Profesional éste procedimiento facilita la elaboración de planes desarrollo personal, en cuanto al conocimiento de las competencias y funciones que el colaborador debe conocer para aspirar a hacer tránsito en la movilidad organizacional.

Éste procedimiento también contribuye al desarrollar la Gestión por competencias y Potenciales partiendo desde el hecho que la Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio con la cual se impulsa al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

En otra instancia es importante mencionar que es responsabilidad del área de Talento Humano entregar y socializar el manual de funciones a cada colaborador que ingrese a la institución o cuando el colaborador cambie de cargo. Con éste procedimiento lo que se busca es evitar el surgimiento de conflictos en el trabajo y además permitir maximizar (explícitamente) la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores por la clara exposición de las tareas cotidianas facilitando también los buenos resultados

Capacitaciones: éste procedimiento tiene como objetivo Desarrollar, fortalecer y mantener las competencias conductuales, técnicas u holísticas requeridas para los colaboradores de Contactar para el desarrollo de sus procesos. Desde la perspectiva del Desarrollo Profesional éste procedimiento se relaciona con las oportunidades Laborales Internas que facilitan el cubrimiento eficiente de vacantes en torno a la preparación que el colaborador necesita para cubrirlas. En primer lugar cabe anotar que el ser humano es inherente al deseo de superación y progreso como motor de su existencia, es por ello que si a un colaborador se le ha motivado a tener un desarrollo de sus competencias adecuado, éstos optarán por

crecer profesionalmente y demostrar sus conocimientos aprovechando las oportunidades de ocupar un cargo de mayor responsabilidad dentro de la organización. Es por ello que si un colaborador ha sido capacitado de tal manera que se le facilite desarrollar actividades retadoras, sin duda será un candidato potencial para aprovechar oportunidades laborales que se puedan generar en la organización.

Por otro lado éste procedimiento se relaciona con los planes de desarrollo personales en vista que la gestión del desarrollo profesional implica una serie de actividades, que deben estar respaldadas por medios que lo permitan en las diferentes actividades de la empresa. Las actividades incluyen la valoración del rendimiento y el desarrollo de los procesos diseñados, para facilitar la comunicación entre el jefe y el trabajador, que trabajan juntos en la puesta en marcha de planes de rendimiento y crecimiento profesional.

Desde la planeación estratégica el propósito actual de la coordinación de capacitaciones es buscar un enfoque por objetivos que facilite la realización de actividades orientadas estratégicamente y al mismo tiempo teniendo un criterio objetivo para su evaluación.

Dentro de este procedimiento se realizan constantes recuentos de nueva información sobre experiencias aprendidas en el desarrollo de las tareas de las diferentes áreas de la empresa, lo que previene la pérdida del conocimiento que el colaborador adquiere con su experiencia a través de la adhesión de éstos contenidos a los programas de inducción y reinducción del personal.

Promoción del personal: Este procedimiento tiene como objetivo Proveer las vacantes que se generen por la creación de un nuevo cargo, el retiro de personal o la ampliación de la planta de personal, en ese sentido, éste procedimiento se relaciona con un componente estratégico del DP que son las oportunidades laborales internas debido a que al surgir la necesidad de incorporar o promover personal para cubrir el cargo disponible, los aspirantes tienen la posibilidad de demostrar sus habilidades y destrezas para ocupar ese puesto brindándoles la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la organización y mejorar sus condiciones laborales.

Es importante destacar además que con este procedimiento se facilitaría proporcionar ayuda a los colaboradores que han perdido su puesto de trabajo debido a traslados, reestructuraciones, problemas de salud o discapacidades. Por eso un Sistema de información laboral permitiría a los trabajadores presentarse a puestos vacantes; a través de este Sistema de Búsqueda Interna, los directivos podrían utilizar el sistema de información de Talento humano para identificar, a

través de datos relativos a su historial profesional, puesto, nivel de rendimiento e intereses profesionales, a los empleados que se ajustan a los requisitos de la vacante.

Además de lo anterior los colaboradores o aspirantes al cargo a ser ocupado deben tomar conciencia de las exigencias a las que tendrán que someterse así como de la tensión relacionada con su puesto de trabajo dentro de la empresa. Esta información les ayuda a escoger carreras profesionales coherentes con la importancia que conceden al trabajo.

Calificación de la Competencia Laboral: éste procedimiento tiene como objetivo Evaluar la competencia de los colaboradores de Contactar como insumo para la toma de decisiones. En cuanto al desarrollo del talento humano de la organización, en ese sentido, éste procedimiento se relaciona con un componente estratégico del DP que tiene que ver con los planes de desarrollo personales los cuales implican emprender acciones para crear y mejorar las competencias de los trabajadores y sus posibilidades de promoción. Los programas de desarrollo personal más comunes son los programas de beneficio, entrenamiento, rotación laboral y programas de tutorías.

Si se evalúa la competencia de los colaboradores y se desea obtener unos resultados favorables para la organización, es importante haber utilizado con anterioridad medios de desarrollo profesional (Talleres, Información, Asesoramiento y formación) que garanticen que los colaboradores han sido capacitados de una manera adecuada. Es por ello que las compañías son responsables de proporcionar a sus colaboradores los medios necesarios para una exitosa planificación de su desarrollo profesional a través de⁵⁰:

Talleres de carrera profesional (seminarios que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos).

Centros profesionales o sistemas de información (lugares o bases de datos donde los trabajadores pueden encontrar información sobre oportunidades laborales y programas de formación).

⁵⁰ FERNÁNDEZ, Óp., Cit. Pág. 74.

Libros de trabajo sobre planificación profesional (guías escritas que dirigen al trabajador a través de una serie de prácticas y normas relacionadas con la planificación profesional).

Asesoramiento personal (consejos de profesionales especializados a empleados que buscan ayuda en temas profesionales).

Trayectoria profesional (planificación del orden de puestos de trabajo, identificación de las habilidades necesarias para progresar dentro y a través de familias de puestos (por ejemplo, de puestos técnicos a puestos de gestión).

Por otra parte la evaluación de competencias de los colaboradores está ligada naturalmente con la gestión de competencias y potenciales partiendo desde el hecho que “la gestión de competencias representa el saber-hacer de la empresa y es fundamental detectar cuáles de esas competencias son las que le proporcionan a la organización algún tipo de ventaja competitiva, así como la capacidad que tiene la misma para sostener en el tiempo esta ventaja.⁵¹”.

Salud Ocupacional Este procedimiento tiene como objetivo promover un ambiente de trabajo saludable y así evitar la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, desde la perspectiva del desarrollo profesional se relaciona con una de las claves estratégicas del DP, que es el equilibrio que debe haber entre el trabajo y la familia del colaborador⁵² y los factores de satisfacción laboral que no solo se refiere a las preocupaciones que generan los asuntos personales y que influyen en la concentración en el trabajo sino también los que se generan de la naturaleza del cargo; por este motivo la teoría propone servicios de apoyo que incluyen los intereses de la salud ocupacional en la prevención de situaciones de riesgo que podrían agravar la tensión de la persona en las condiciones laborales de la empresa. Desde el punto de vista de una política de DP, el procedimiento de salud ocupacional incluye el aseguramiento del presupuesto que su objeto requiere, esta es una directriz que se incluiría en la formulación del presente trabajo.

Bienestar Social El procedimiento de Bienestar Social tiene como objetivo crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los

⁵¹ *Ibíd.* P, 75.

⁵² *Ibíd.* P, 81

colaboradores; como se puede ver este procedimiento guarda la esencia misma del DP al propender por el mejoramiento de las condiciones de sus colaboradores.

Este procedimiento facilita la creación de planes de desarrollo personales que permitan las condiciones óptimas desde la orientación del colaborador en la organización hasta la ejecución de actividades que lo acerquen a sus metas, ofrece también las herramientas para que el colaborador pueda avanzar a nuevos espacios de formación desde la capacitación complementaria y jornadas que contribuyan al bienestar del colaborador con sus compañeros, directivos pero también con sus familiares.

Las actividades de bienestar social en Contactar se hacen buscando conocer el impacto que estas tienen en el clima organizacional, por este motivo se aplican encuestas que permiten a la Dirección de Talento Humano retroalimentar sus próximas actividades y programas en conocimiento de los puntos sensibles que se requieren tratar para asegurar el bienestar social de los trabajadores. Adicional a esto, en Contactar se ha conformado un comité de convivencia que busca aliviar las situaciones que generen tensión en el clima laboral y se pueda mantener la armonía entre los trabajadores y favorecer la concentración y rendimiento de los mismos.

En cuanto a la política que se busca formular, este procedimiento aporta los mecanismos que permiten orientar y facilitar actividades que permitan el Desarrollo Profesional de sus colaboradores durante su permanencia en la empresa y el avance en su trayectoria profesional. En este procedimiento también se pueden analizar factores como la remuneración e incentivos que los trabajadores puedan recibir por su desempeño así como también el reconocimiento de posibles puntos de conflicto que pueden controlarse para asegurar un ambiente de trabajo deseable.

Nomina Este procedimiento tiene como objetivo proyectar la liquidación de la nómina de manera oportuna, en este sentido, el alcance que tiene el procedimiento se limita a tareas técnicas para el control de la liquidación periódica del salario de los empleados no obstante se puede analizar este procedimiento desde un enfoque estratégico donde se determinen las políticas de salario con base en resultado y la asignación de incentivos en las posibilidades de una movilidad en la organización vertical – es decir que implique un ascenso de nivel - así como una movilidad horizontal – dentro del mismo nivel organizacional.

Desde el punto de vista competitivo se puede ver reflejado según lo encontrado en las observaciones de la encuesta que al tener los empleados mayor remuneración en Contactar que en sus anteriores ocupaciones indica que la organización valora de mejor manera el talento que apropia del mercado para el desarrollo de la organización.

Investigación Disciplinaria El objetivo del procedimiento es preservar el orden interno, a este le compete los procesos disciplinarios que buscan hacer control en la conducta y resultados de los colaboradores asegurando también contar con el personal que esté interesado en seguir en la organización conforme a los intereses estratégicos y rendimiento adecuado. A la luz de la política de Desarrollo Profesional este procedimiento puede enriquecerse con el análisis de los casos disciplinarios que sirvan como referencia para la prevención de conflictos laborales bien sea por tensión, tiempo, o comportamiento que viene de la identificación de los actos que atenta contra el orden interno.

Desvinculación o retiro de Personal El objetivo del procedimiento es Definir las actividades necesarias y oportunas para dar por terminado el vínculo laboral entre la organización y el trabajador de acuerdo a las políticas internas establecidas y a la normatividad vigente. Este procedimiento se ejecuta en el final de la permanencia del colaborador en la empresa en donde intervienen varios componentes del Desarrollo Profesional

En primer lugar el procedimiento deja en claro que existen varias causas por las cuales se presenta la desvinculación del personal que pueden resumirse en voluntarias que son por decisión del colaborador y no voluntarias, es decir por procesos disciplinarios, en ambas situaciones existen relaciones con diferentes componentes del Desarrollo profesional; la salida de un colaborador de la empresa independientemente de la causa es una oportunidad para revisar nuevamente la orientación y los logros que el empleado ha logrado en comparación con su plan de desarrollo personal y que la empresa preste los medios para que este pueda conocer nuevas opciones a seguir en el devenir de su carrera.

En este momento se debe ser consiente de igual manera que se está perdiendo el talento de ese colaborador y hay que propender por apropiar el conocimiento que el empleado generó en el desarrollo de sus funciones; este conocimiento se puede expresar en nuevas competencias en su cargo, nuevos procedimientos, o conocimiento que pueda mejorar el desempeño de su área y que no ha quedado de manera explícita. Esta situación se puede presentar cuando un colaborador es requerido en una empresa que ofrece una mejor oportunidad laboral y que necesita de la experticia del empleado, sabiendo que puede generar ventajas competitivas con el conocimiento especializado de una materia.

Por otra parte con los colaboradores que deciden renunciar voluntariamente en Contactar el procedimiento también incluye un examen de las causas específicas de la terminación del contrato lo cual se relaciona con el Desarrollo Profesional al ser insumo de programas que prevengan la deserción y promuevan la retención del Talento Humano.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL TALENTO HUMANO

En este aparte del capítulo, se expone la relación que existe entre las políticas del Talento Humano con los componentes del desarrollo profesional, a partir del manual de políticas del Talento Humano que se aplica actualmente en la organización.

Términos de empleo: ésta política hace referencia a los términos bajo los cuales se va a pactar el contrato y se relaciona la retención de personal, en vista que Contactar brinda la facilidad a los colaboradores que puedan escoger un horario que se ajuste mejor a sus necesidades logrando con esto una mayor satisfacción a la hora de desarrollar las funciones que les son encargadas.

Adicionalmente la política de términos de empleo ayuda a mantener al mínimo el surgimiento de conflictos ya que desde un principio cada nuevo colaborador tiene claro las funciones y responsabilidades que debe cumplir para desarrollar un trabajo eficiente.

Salario La política de salarios en Contactar parte de dos conceptos que la rigen en la asignación de salarios los cuales son:

- La posición y responsabilidades
- La experiencia, capacitación y educación requerida para el desempeño del cargo

Estos principios sobre los cuales aclaran los lineamientos de remuneración que tiene la organización e indican la intención a recompensar al colaborador por su desempeño y motiva a continuar avanzando en la organización, se puede ver que de acuerdo a esta lógica a mayor posición, responsabilidades, experiencia y educación, que son factores que mejoran cuando hay Desarrollo profesional hay también mayor remuneración en el salario.

Dentro de este ítem también se incluye la política de beneficios e incentivos, dentro de los cuales se tiene la prima extralegal de vacaciones, bono navideño, seguro de vida, pago total de las incapacidades, prima de productividad que son beneficios que superan los que establece la ley laboral en Colombia y adicional a esto se ofrece a los colaboradores apoyo económico para estudios que que desee adelantar o que los haya iniciado en áreas afines al cargo que desempeña, a la Misión de la Empresa, o al plan de carrera. Esto indica que Contactar contribuye positivamente en los planes de desarrollo que los colaboradores tengan en sus aspiraciones profesionales, propende por el logro de nuevas competencias en sus colaboradores, incentiva a su personal pero de igual forma busca que su Talento Humano genere mayor productividad a partir de su conocimiento.

Préstamos para los colaboradores: La política de préstamos tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, con lo cual se está tocando un componente muy importante del Desarrollo Profesional que hace referencia a la satisfacción personal, puesto que Contactar facilita acceder a

diferentes modalidades de Crédito con el fin de que los colaboradores puedan desarrollar sus diferentes proyectos, como: adquisición de equipo de cómputo, educación o para libre inversión.

Auxilio Comercial: La política de Auxilio Comercial es un incentivo económico que se otorga a los colaboradores por el cumplimiento de las metas comerciales establecidas por la organización que no constituye factor salarial; a éste auxilio tienen derecho los Asesores de Crédito, Asesores de Cartera, Coordinadores de Oficina, Coordinadores de Zona y Coordinadores Comerciales.

Es evidente notar que ésta política está íntimamente ligada a la remuneración e incentivos en vista que si se desea un buen fomento del desarrollo profesional, se exige la remuneración por competencias, de manera que se retribuya a las personas en función de las habilidades que poseen y los logros que van adquiriendo a lo largo de su trayectoria profesional.

Subvenciones la política de subvenciones en Contactar se refiere a los lineamientos que tiene la empresa para reglamentar la acusación de viáticos y anticipos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores, estos reglamentos no contribuyen directamente a los intereses del desarrollo profesional y solo constituyen normas que permiten organizar el funcionamiento de la empresa.

Seguridad Social: La Política de Seguridad Social hace referencia a la obligación que tiene Contactar por la afiliación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral en salud, pensión y riesgos profesionales, así como también, velar por la salud, seguridad e higiene de los colaboradores a su cargo. Igualmente, es obligación de Contactar garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar los subprogramas que contempla el Programa de Salud Ocupacional. Todo lo anterior con el objeto de velar por la protección integral del colaborador. Es importante anotar que la necesidad de contar con seguridad social surge porque la mayoría de los individuos busca la certidumbre en todos los aspectos de su vida, el hombre busca alcanzar mayores niveles de bienestar a través del tiempo, por ello necesita protegerse de los factores que ponen en riesgo la estabilidad de su ingreso. Es por ello que toda organización debe garantizar la seguridad social de sus colaboradores, con lo cual está asegurando una satisfacción personal de los mismos.

Por otra parte, dentro de ésta política también se encuentran las retribuciones por ausencias justificadas que para los colaboradores representan un motivante para continuar dentro de la organización puesto que les garantiza los pagos convenientes por ausencias en las cuales deben incurrir por casos especiales y que le permiten tener mayor tranquilidad frente a sus problemas personales.

Permisos: Ésta política hace referencia a que cada colaborador tendrá la posibilidad de pedir permisos justificados que no podrán ser de más de 1 al mes

(excepto cuando se trate de grave calamidad doméstica comprobada). Para que el permiso sea efectivo, deberá ser aprobado por el Jefe inmediato y remitido a Talento Humano, en donde se consignará en el Registro de ausentismo. En casos de permisos mayores a un día, este formato se archivara en la historia laboral. Con ésta política se puede notar que los colaboradores tienen la posibilidad de faltar a la organización para cumplir con obligaciones (diferentes a las laborales) que éstos puedan tener facilitando el equilibrio entre las actividades laborales y las no laborales.

Uso y cuidado de la propiedad de Contactar. Ésta política hace referencia que todos los colaboradores son responsables de cuidar y tratar adecuadamente las instalaciones y los elementos de propiedad de Contactar, entre los que se incluye teléfonos fijos, teléfonos celulares, computadoras e impresoras, mobiliario de oficina, calculadoras y los demás que le hayan sido asignados.

Reclutamiento y Selección: Ésta política tiene como objetivo seleccionar y contratar al personal más competente. Es por esa razón que hoy en día la selección de colaboradores se basa en escoger a las personas más capaces, convenientes e idóneas para ocupar un puesto en un departamento determinado. Por lo tanto, el objetivo es encontrar a esas personas y asegurarse que las mismas cumplan con los requisitos exigidos.

Para el desarrollo efectivo de ésta política se debe entender que existen 2 tipos de reclutamiento: Interno y Externo.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal). Éste tipo de reclutamiento se convierte en una fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso y además Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas

Por otro lado se tiene el reclutamiento externo el cual se genera cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas que no han tenido contacto anterior con la empresa, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento que se apliquen. Con éste tipo de reclutamiento se trae personal con nuevas experiencias que ayudarán a la organización, la entrada de nuevos colaboradores ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la

organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

En cuanto a Desarrollo Profesional, una de las intenciones de su implementación es lograr disminuir el tiempo en que se demora en llenar una vacante; al contar con procedimientos claros en el reclutamiento y selección la empresa puede lograr este fin.

Capacitación y Desarrollo de personal Los lineamientos en este ítem en Contactar tienen el propósito de garantizar la competencia e idoneidad del personal que ingresa y labora en Contactar, se ha establecido el procedimiento de capacitación de personal propósito que es compartido con el Desarrollo Profesional que se aplica en una empresa y que siempre busca asegurarse de tener el mejor Talento Humano posible y que esté a su alcance.

En estos lineamientos se estructura el procedimiento de planeación de la capacitación el cual se determina con base en todas las fuentes que influyen el proceso, que para este caso son las competencias requeridas para el desarrollo de los procesos y procedimientos, los aspectos por mejorar de acuerdo a la evaluación de desempeño, las recomendaciones de las auditorías de control interno o el sistema de gestión de calidad, la revisión gerencial, entre otros.

Otro procedimiento de esta política es la inducción de los colaboradores que entran a Contactar, la cual tiene la participación de la Dirección de Talento Humano en las cuestiones de la instrucción general; el líder del proceso en el cual entra a participar el colaborador impartiendo los conocimientos relativos a sus cargo la inducción a la plataforma electrónica de la empresa y los demás que sean necesarios para el cumplimiento de sus tareas.

Adicional a esto se tiene el procedimiento de reinducción el cual busca mantener al día la información estratégica de la empresa y los cambios que se han presentado en los quehaceres del cargo que se ocupa.

Bienestar Social: La política de Bienestar Social comprende diferentes actividades orientadas a promover un desarrollo humano integral y facilitar la creación de un ambiente de trabajo armónico y productivo. Se desarrolla con el personal de Contactar de todas las áreas, en todas las zonas, e incluye actividades de Integración, Recreación y de Mejoramiento de calidad de vida.

El procedimiento inicia con el estudio que anualmente se realiza para definir los intereses de los colaboradores relacionados con actividades de bienestar social y la información obtenida en la evaluación del clima laboral, a partir de los cuales se definen actividades, se diseña un programa, se establecen metas e indicadores para la nueva vigencia

El Bienestar Social es un fuerte motivante que genera satisfacción en los colaboradores, a través de diferentes medios que promueven un espacio agradable donde los colaboradores puedan esparcirse y sentirse bien.

Calificación del Personal Este tema hace parte de la gestión de competencias que Contactar ejecuta y facilita diferentes procesos del Desarrollo profesional como los planes de desarrollo personales en donde los colaboradores se ven incentivados a superar las dificultades que presentan en los resultados de sus tareas y también pueden mejorar su posición o avanzar en los escalones de sus objetivos profesionales. Así mismo asegura a la empresa contar con colaboradores idóneos en el cumplimiento de sus funciones

Para llevar a cabo la calificación del personal se inicia con la evaluación del periodo de prueba que se da al inicio del contrato laboral y también cuando el colaborador ha cambiado de cargo por cuestión de un ascenso a un nivel diferente o a un cargo del mismo nivel.

En cuanto a la evaluación del desempeño se pretende dar a conocer a la persona evaluada, su nivel de competencia en el desempeño de sus funciones y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva. Para este fin la evaluación del desempeño consta de tres partes, en primer lugar la medición de las competencias organizacionales como la orientación al servicio, organización, transparencia y orientación al logro; las competencias genéricas que son comunicación, trabajo en equipo, autocontrol, capacidad de análisis, pro actividad, dirección y evaluación del trabajo. La suma del resultado de estas competencias representan un 40%; el 60% restante se evalúa con base en las competencias relativas al cargo que están consignadas en el manual de funciones. La política establece los criterios de valoración de las pruebas las cuales son favorables cuando se supera el 80% del rendimiento requerido en cada competencia, además se incluye como tarea la elaboración de compromisos y planes de mejoramiento para superar las debilidades del colaborador.

Procedimiento Disciplinario Este procedimiento es también aclarado en el anterior aparte del trabajo, y pretende buscar el orden en la empresa, así mismo se delinea los conceptos de faltas graves y faltas leves en los diferentes casos como los sistemas de información

Historia Laboral: En ésta política es responsabilidad del coordinador de Talento Humano mantener y custodiar los registros de la historia laboral de cada colaborador.

El colaborador tendrá la oportunidad en presencia del Coordinador de Talento Humano o quien él designe, examinar su Historia Laboral. Una copia de la información contenida en dicho archivo podrá entregársele, si así lo solicita. Es obligación del colaborador mantener actualizada sus datos personales, cambio de:

dirección, teléfono, estado civil, y copias de las certificaciones de estudios o capacitaciones en las que participe.

Con ésta política se busca registrar las competencias y desarrollo de los colaboradores en su proceso de crecimiento dentro de la organización. Además se convierte en un instrumento que va facilitar al colaborador observar su desarrollo profesional.

Política para la preservación de la transparencia y confidencialidad esta política busca asegurar el actuar ético de los trabajadores y enmarca los principios sobre los cuales se define la no tolerancia del fraude y el manejo confidencial de las investigaciones disciplinarias del caso y como los colaboradores pueden aportar en estos procedimientos. En cuanto al DP esta política no es una directriz que afecte uno de los componentes importantes no obstante si es muy importante para la normatividad general de la empresa.

Política antidiscriminación El propósito de esta política es enfatizar que Contactar no discrimina en la provisión de servicios, prácticas de empleo o compromiso con sus clientes a causa de su raza, color, credo, religión, edad, estado civil, estado familiar, país de origen, ascendencia, sexo, orientación sexual, condición de discapacidad o salud. Con estos lineamientos se establecen principios frente a clientes externos e internos que propendan la armonía, en cuanto al DP no influye directamente.

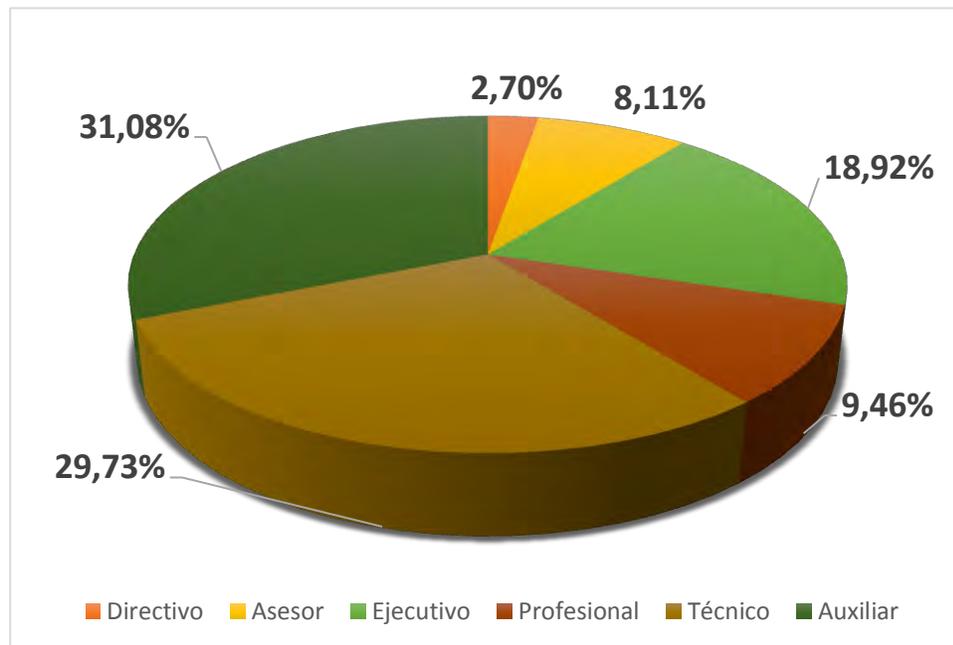
Política anti acoso laboral esta política establece los mecanismos de prevención de acoso laboral en Contactar, para esto se define como acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, colaborador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo, o un subalterno, encaminada a infundir miedo, terror y angustia a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir la renuncia del mismo.

Además se establecen modalidades del acoso laboral que permiten diferenciar la circunstancia en cada caso, las modalidades que se identifican son maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral y desprotección laboral. En cuanto a Desarrollo Profesional, estas medidas que toma contactar contribuyen a que las labores del colaborador no se vean truncadas por prácticas indebidas de sus jefes o compañeros, por lo cual establece una plataforma para el trabajo en libertad, y condiciones justas sin que haya algún tipo de agravio personal entre los compañeros de trabajo.

3. DESCRIPCIÓN DE LA APRECIACIÓN DEL CAMBIO QUE HAN PRESENTADO LOS FACTORES SOCIALES Y DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DE CONTACTAR

3.1 NÚCLEO DE INFORMACIÓN GENERAL

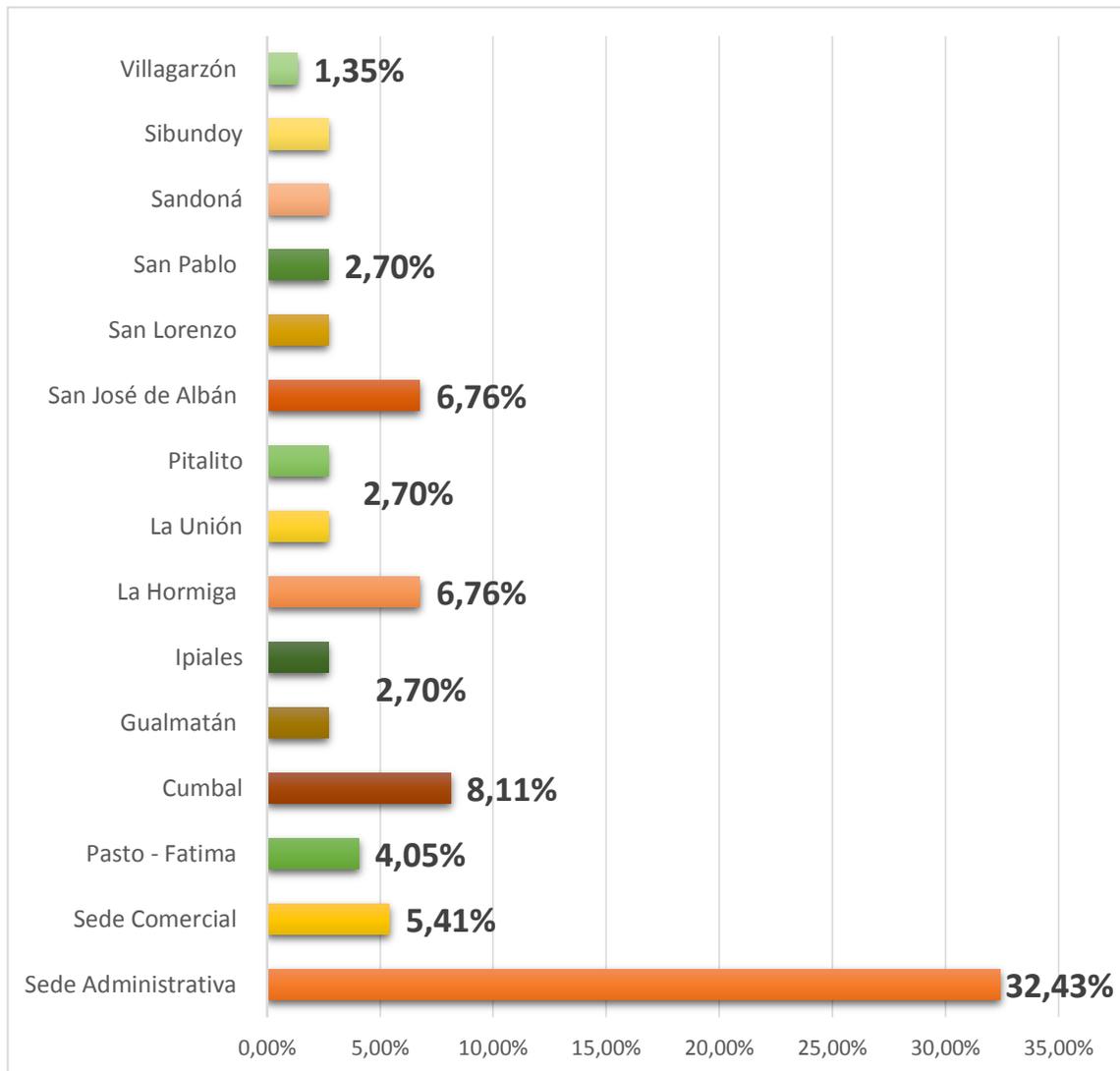
Gráfica 6: Nivel del Cargo en la Organización



Fuente: Esta Investigación

De acuerdo a la proporción de cargos de las respuestas recibidas se recibió una mayor participación de los niveles técnico y auxiliar con 61% acumulado, pero existe representación de todos los niveles de la organización

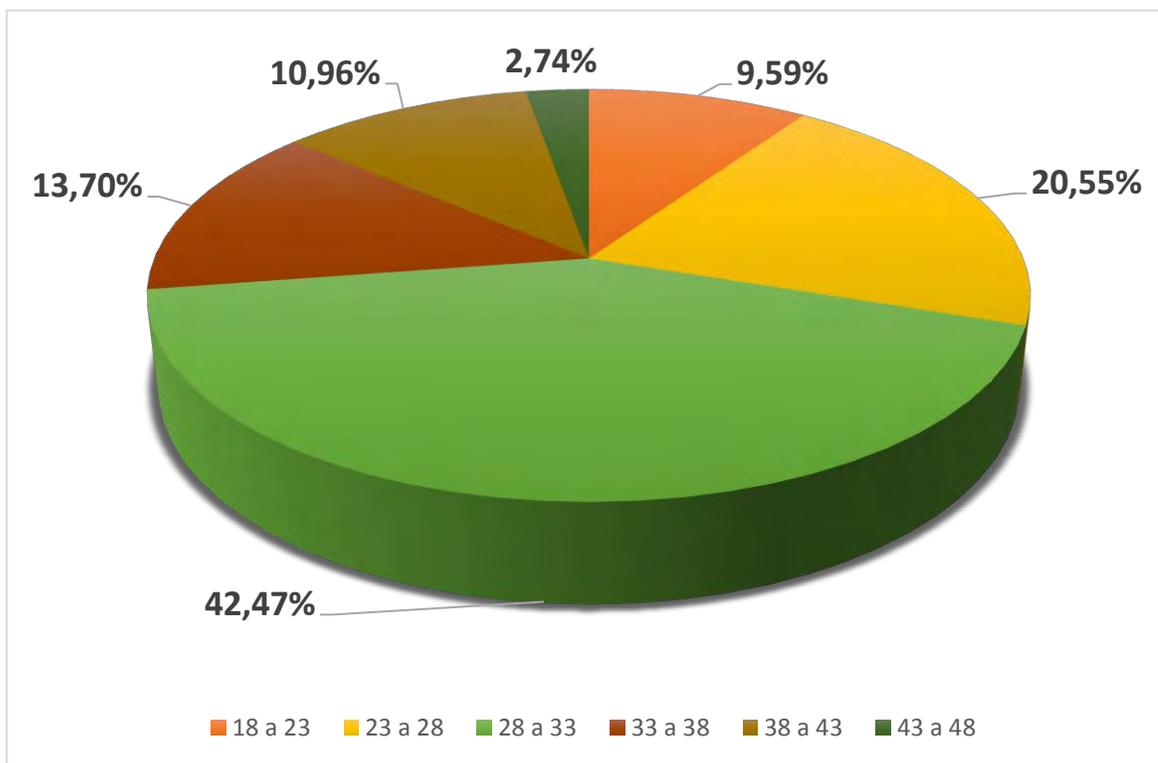
Gráfica 7: Oficinas que participaron en la encuesta



Fuente: Esta Investigación

La participación de las oficinas fue distribuida entre las nombradas en la lista, la mayor participación que se obtuvo fue de la sede administrativa con un número de 24 colaboradores que representan un 32% del total de personas que respondieron la encuesta.

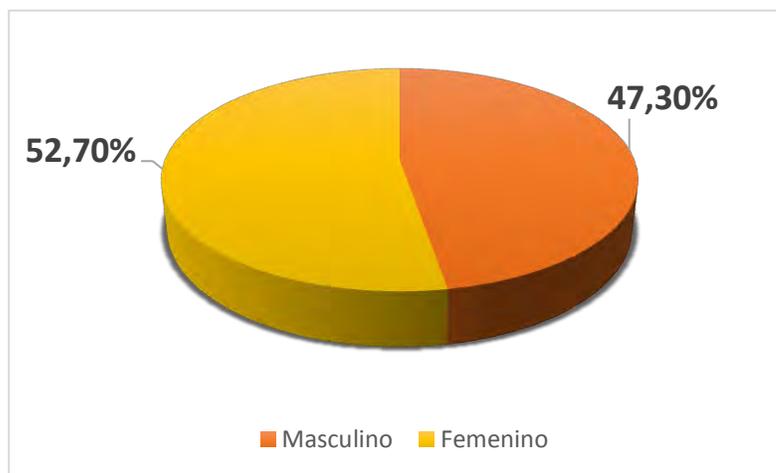
Gráfica 8: Edad



Fuente: Esta investigación

En cuanto a edad el 42% de los colaboradores de contactar están entre los 28 a 33 años, no hubo participación en la encuesta de personas mayores de 48 años, se puede observar que la población laboral de contactar es relativamente joven al tener los encuestados un promedio de edad de 30 años.

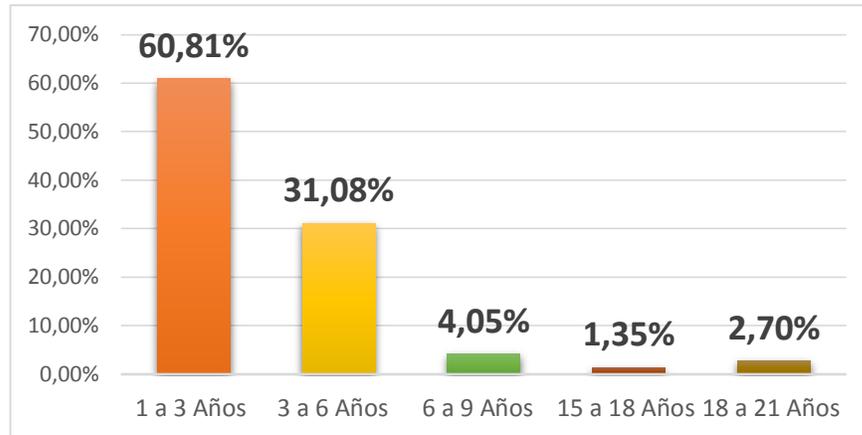
Gráfica 9: Género



Fuente: Esta Investigación

Hubo una participación cercana a la igualdad por parte de los dos géneros, no obstante se presentó una mayor frecuencia del género femenino con el 53% de los encuestados.

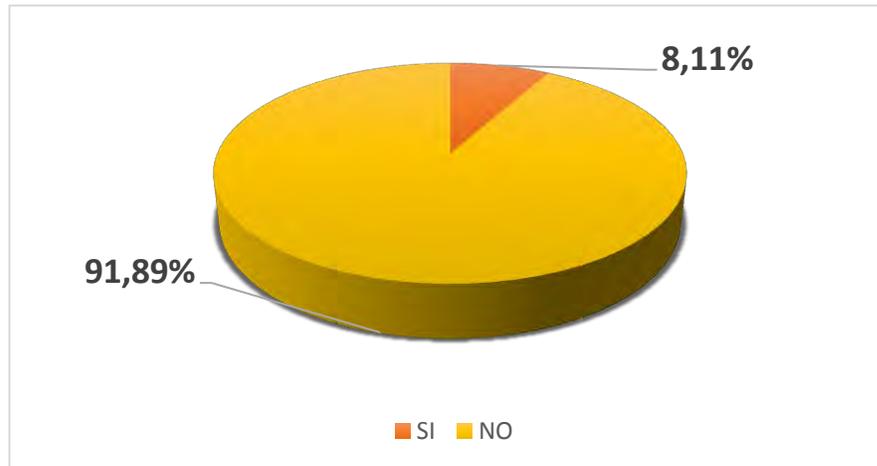
Gráfica 10: Antigüedad



Fuente: Esta investigación

El 92% de las encuestas fueron respondidas por colaboradores con una antigüedad en la empresa de 1 a 6 años, con una mayor significancia entre los tres primeros años, esto se puede presentar por el vertiginoso crecimiento de la empresa en ese periodo de tiempo. No hubo participantes entre los 10 y 14 años de antigüedad.

Gráfica 11: Contactar como primera experiencia laboral

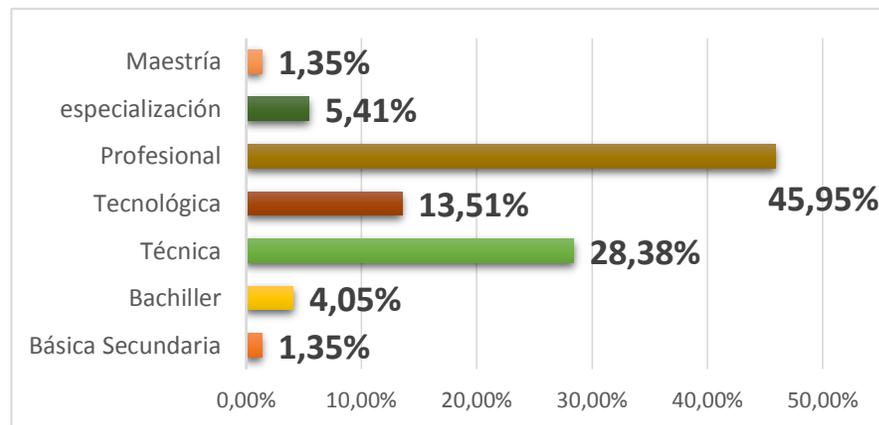


Fuente: Esta investigación

El 91,8% de los encuestados manifestó haber trabajado en otra empresa antes de Contactar, lo que implica que los colaboradores que entran en Contactar tienen experiencia adquirida en anteriores empleos.

3.2 VARIABLES REFERENTES A LOS FACTORES SOCIALES

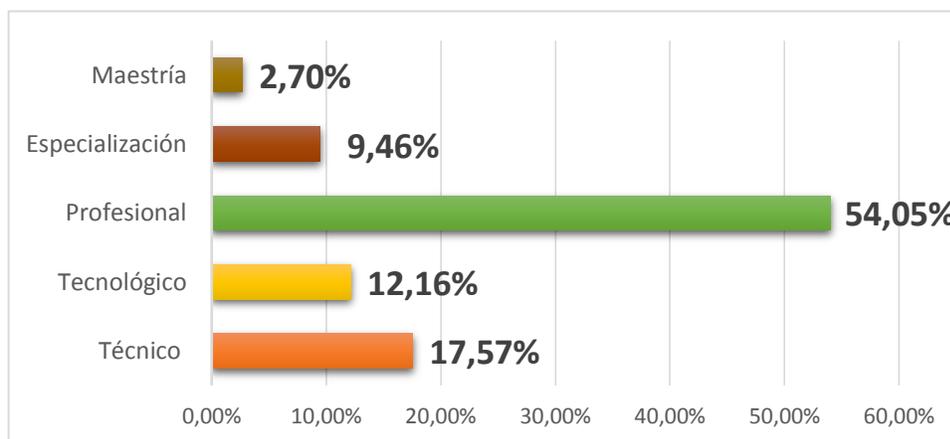
Gráfica 12: Nivel educativo antes de Contactar



Fuente: Esta Investigación

El gráfico indica que dentro de los colaboradores antes de llegar a Contactar en un 45,9% tenía un nivel profesional, y un 94,6% llegaron a contactar con un nivel técnico o superior.

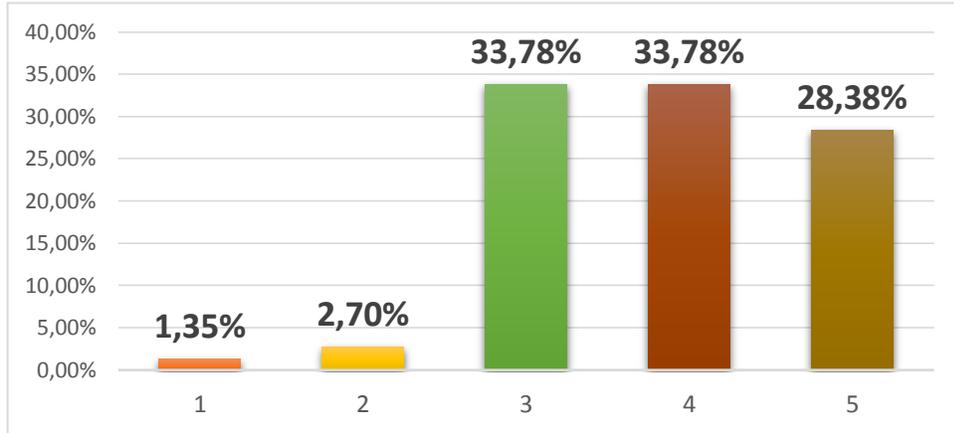
Gráfica 13: Nivel Educativo Actual



Fuente: Esta Investigación

Actualmente existe una mayor cantidad de profesionales entre los encuestados así como también en los niveles de postgrados, se eliminaron las categorías de básica secundaria y bachiller, pero así mismo se presenta una disminución en los niveles técnica y tecnológica.

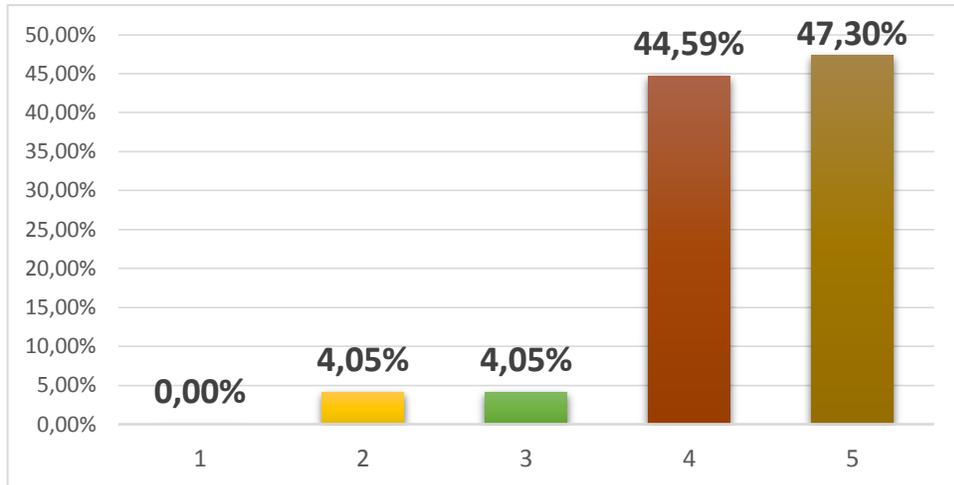
Gráfica 14: Calificación de Relaciones laborales anteriores a Contactar



Fuente: Esta Investigación

En esta pregunta concluye que en su mayoría los colaboradores tuvieron unas buenas relaciones laborales, se obtuvo un promedio de 3,9 en el lugar de trabajo que tuvieron antes de llegar a Contactar.

Gráfica 15: Calificación de Relaciones Laborales actuales



Fuente: Esta Investigación

La grafica denota que en general los encuestados sienten que tienen mejores relaciones en su trabajo actual que en el anterior, esto se describe en que ahora el promedio es de calificación es de 4,4; este índice reafirma que Contactar es un buen sitio para trabajar de acuerdo a la percepción de los colaboradores.

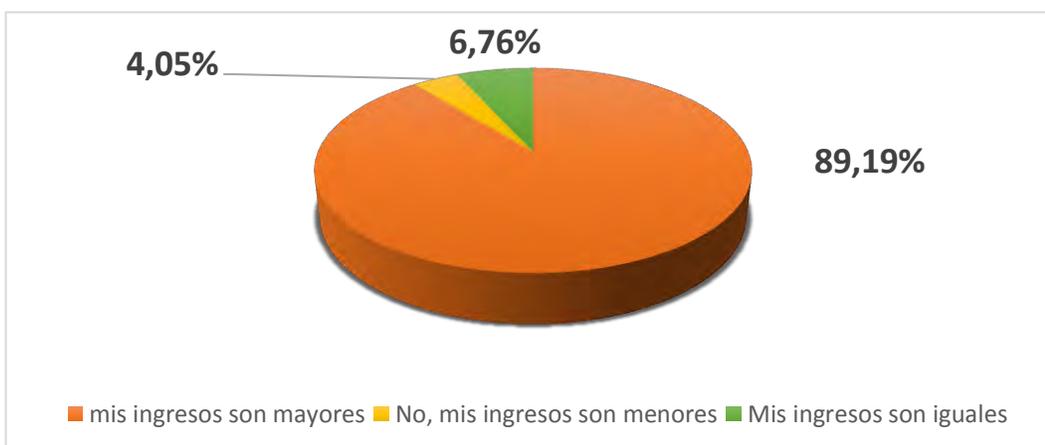
Gráfica 16: Ingresos anteriores a Contactar



Fuente: Esta Investigación

La mayor proporción de colaboradores respondió que percibía un ingreso entre los 0 y 2 Salarios Mínimos Mensuales con un 70,27%, seguido de un 21,62% que contestaron que percibían entre 2 a 4 Salarios Mínimos mensuales vigentes.

Gráfica 17: Percepción de mejoramiento de los ingresos

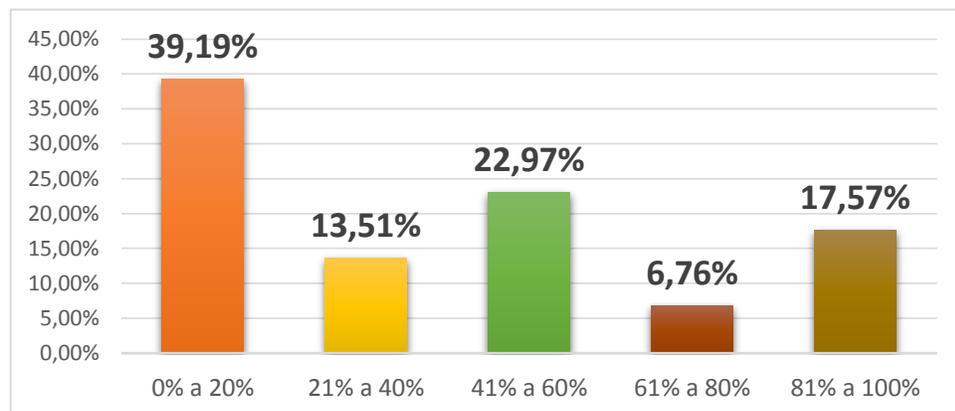


Fuente: Esta Investigación

La comparación con la pregunta anterior da como resultado que aproximadamente el 89,19% de los encuestados tienen mejores condiciones salariales que en su anterior lugar de trabajo, esto genera competitividad y una ventaja en estrategias de retención del Talento Humano, además de definir a Contactar como una buena oportunidad laboral.

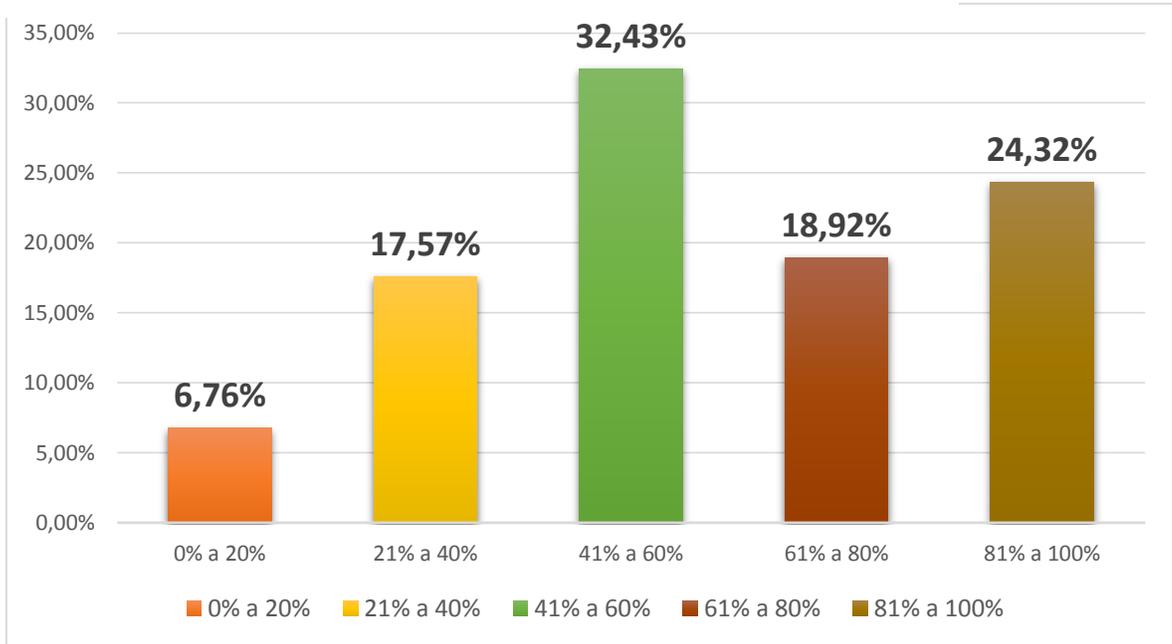
Gráfica 18: Participación en los ingresos familiares antes de Contactar

Fuente: Esta Investigación



Cabe resaltar de esta variable las personas que colaboraban con más del 81% en los ingresos familiares, estos son tan solo el 17,57% de los encuestados indicando que la capacidad de contribución de las personas era muy poca.

Gráfica 19: Participación en los Ingresos Familiares



Fuente: Esta Investigación

En este grafico se tiene que con respecto a los grupos mencionados en la anterior pregunta, hubo una disminución significativa de las personas que menos aportaban pero también un incremento significativo de las personas que mayor participación de los ingresos tienen en sus hogares. No significa estos resultados que el incremento de los ingresos de los colaboradores sean la causa de mayor participación, ni que la vinculación a contactar haya generado este efecto, pero si se puede presentar la situación en que la empresa necesita conocer el estado que ha sufrido este factor con el ánimo de ejecutar acciones que mitiguen los efectos negativos que esta condición pueda generar.

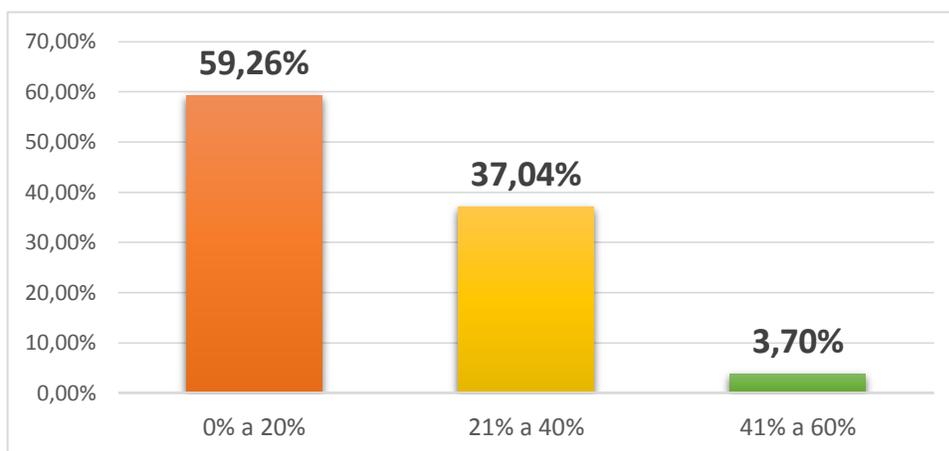
Gráfica 20: Capacidad de Inversión Anterior



Fuente: Esta Investigación

Es evidente notar que antes de trabajar con Contactar una tercera parte de los colaboradores no tenían la posibilidad de invertir parte de su salario en negocios propios.

Gráfica 21: Porcentaje del ingreso destinado a Inversión anterior a Contactar



Fuente: Esta Investigación

Al igual que en la gráfica anterior se observa que el 59,26% de los colaboradores tenían la posibilidad de invertir tan sólo hasta un 20% de su ingreso total. Y los colaboradores que pueden invertir hasta un 60% son de tan solo el 3,70%

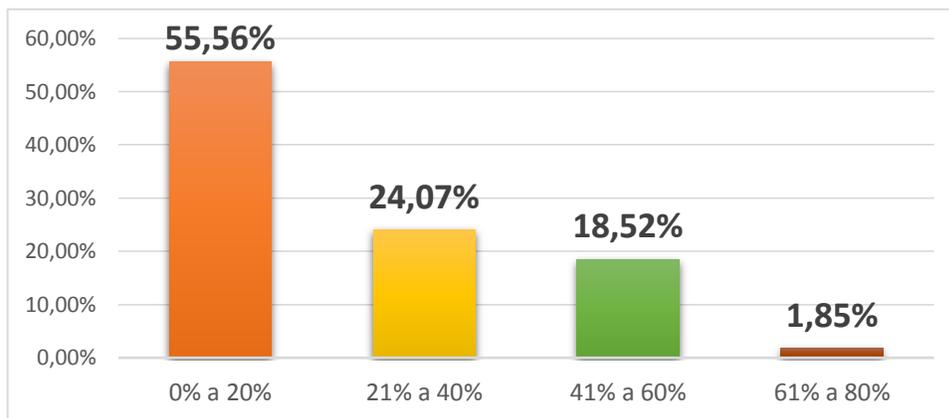
Gráfica 22: Capacidad de Inversión actual



Fuente: Esta Investigación

En ésta gráfica se observa que a diferencia de antes que trabajaran con Contactor, los colaboradores pasaron de una tercera parte que no invertía (63,51%) a menos de la tercera parte, ahora es el 72,97% que tienen la posibilidad de invertir.

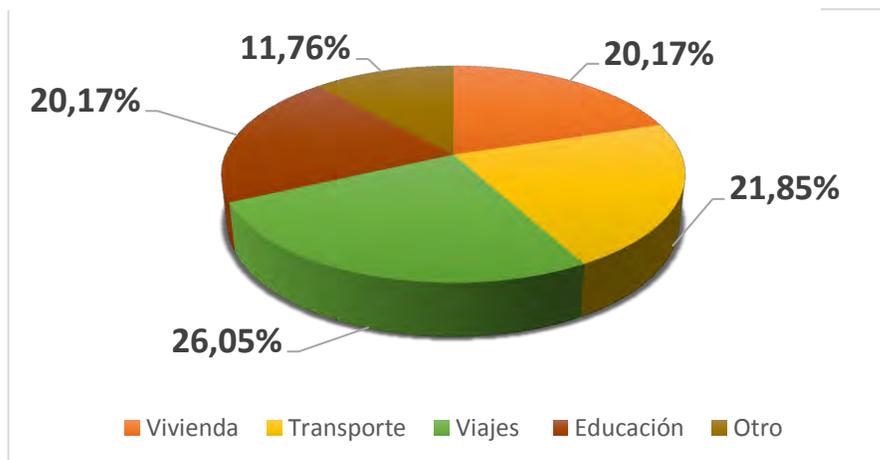
Gráfica 23: Porcentaje del ingreso destinado a inversión actual



Fuente: Esta Investigación

Se puede ver como ahora el 55,56% de los colaboradores invierten al menos el 20% de sus ingresos y como las categorías siguientes han presentado un crecimiento significativo encontrándose que hay un 1,85% que invierte entre el 61 y el 80%.

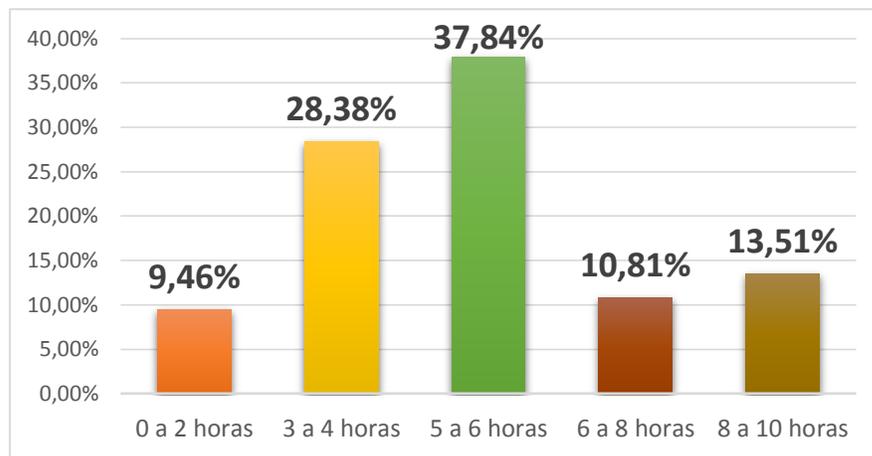
Gráfica 24: Anhelos Cumplidos



Fuente: Esta Investigación

Como se puede observar el anhelo que más han cumplido los colaboradores de Contactar es el de viajar, seguido por el de conseguir un medio de transporte, vivienda y la educación, también hay un 12% de personas que colocaron otros anhelos como “pago deudas, remodelación casa de mis padres, negocios independientes, finca para mis padres, vivir independiente, computador, adquisición moto alto cilindraje, ahorro o inversión”

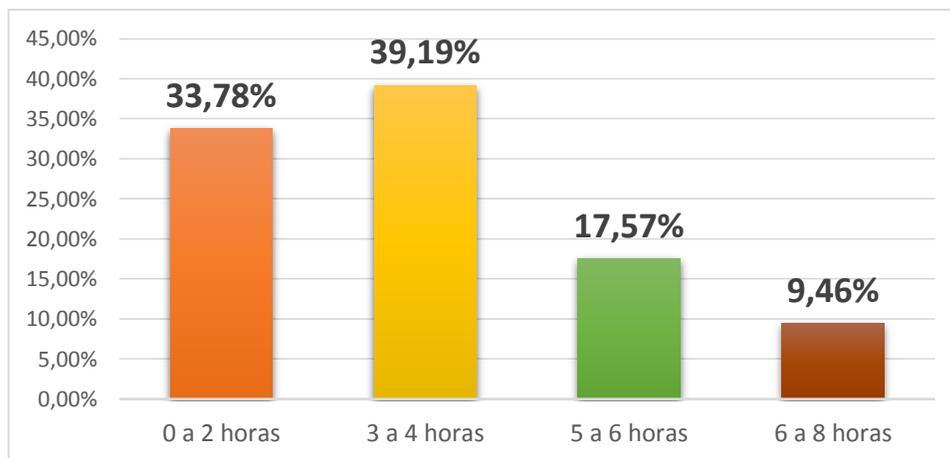
Gráfica 25: Tiempo dedicado a la familia antes de Contactar



Fuente: Esta Investigación

El promedio de tiempo dedicado a la familia antes de Contactar es de 5,14 horas por día

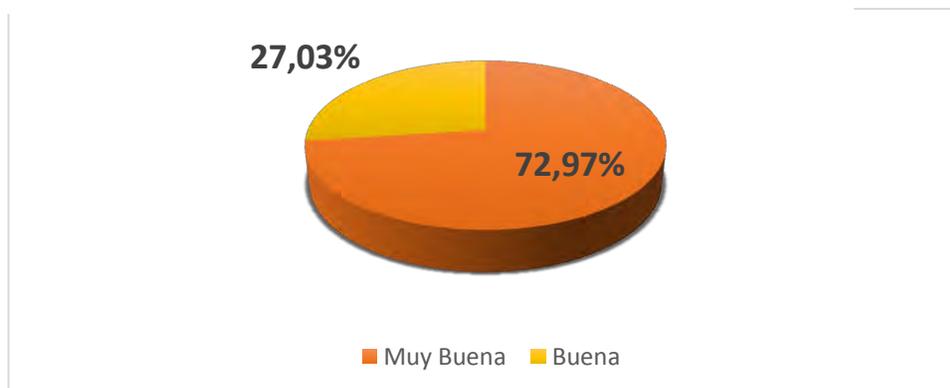
Gráfica 26: Tiempo dedicado a la familia actualmente



Fuente: Esta Investigación

De acuerdo al comportamiento del cambio entre la presente pregunta y la anterior se observa que en general el tiempo que los colaboradores comparten con sus familiares se ha visto disminuido desde que éstos empezaron a trabajar en Contactor lo cual es natural debido a la ocupación que el trabajo significa.

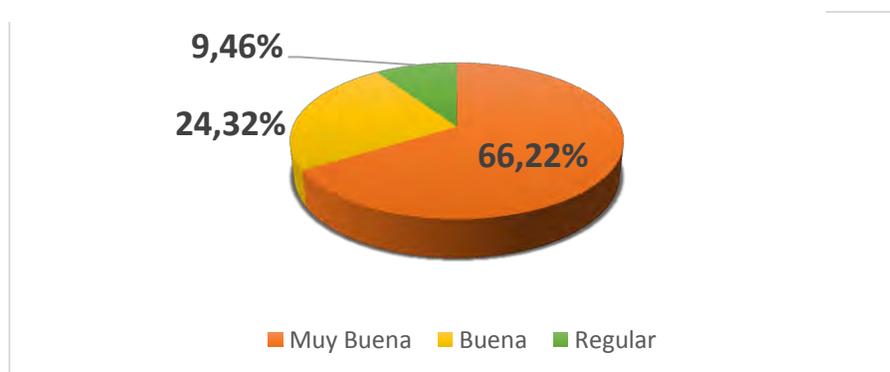
Gráfica 27: Calificación de Relaciones Familiares



Fuente: Esta Investigación

Antes de entrar a Contactar las relaciones familiares estaban en su totalidad entre muy buenas y buenas.

Gráfica 28: Relaciones familiares actuales



Fuente: Esta Investigación

En esta grafica se encuentra que las relaciones muy buenas disminuyeron y ahora hay un 9,46% de los casos en los que las relaciones son regulares, no obstante

este resultado no implica que contactar haya causado este efecto pero si indica una alerta de estrés en los colaboradores que se puede monitorear.

3.3 Variables referentes al desarrollo profesional

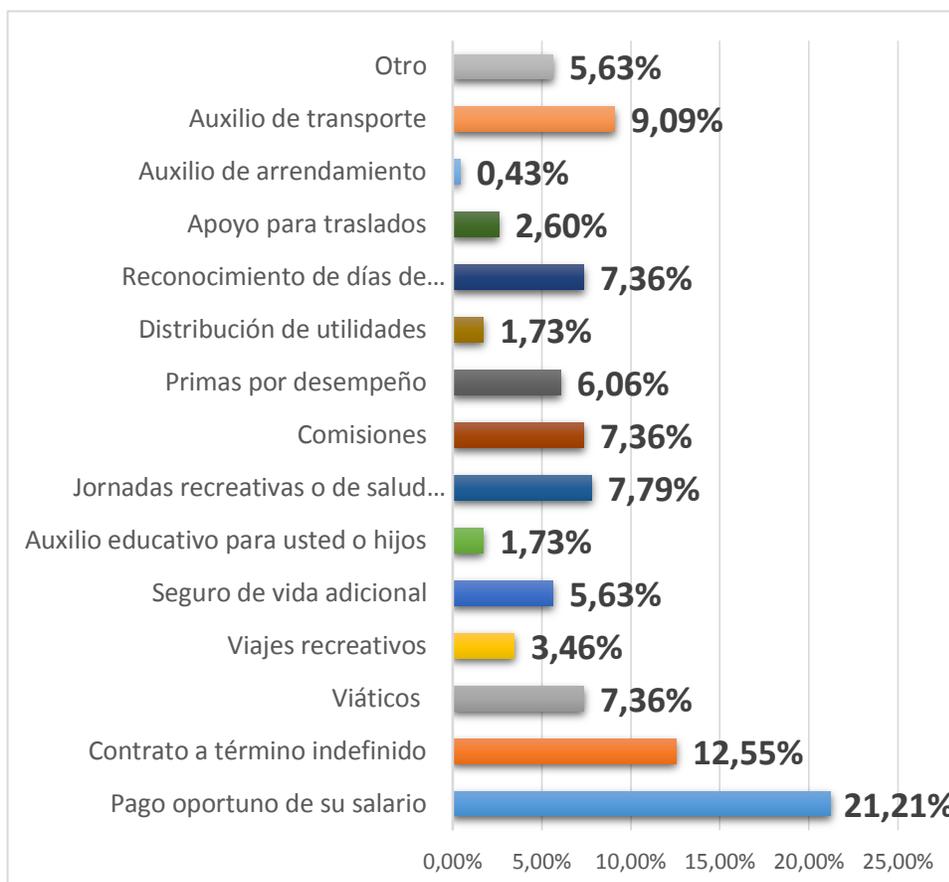
Gráfica 29: Ascensos



Fuente: Esta Investigación

El 50% de los encuestados han recibido un ascenso dentro de su permanencia en Contactor, lo que indica que la empresa ofrece posibilidades de mejoramiento.

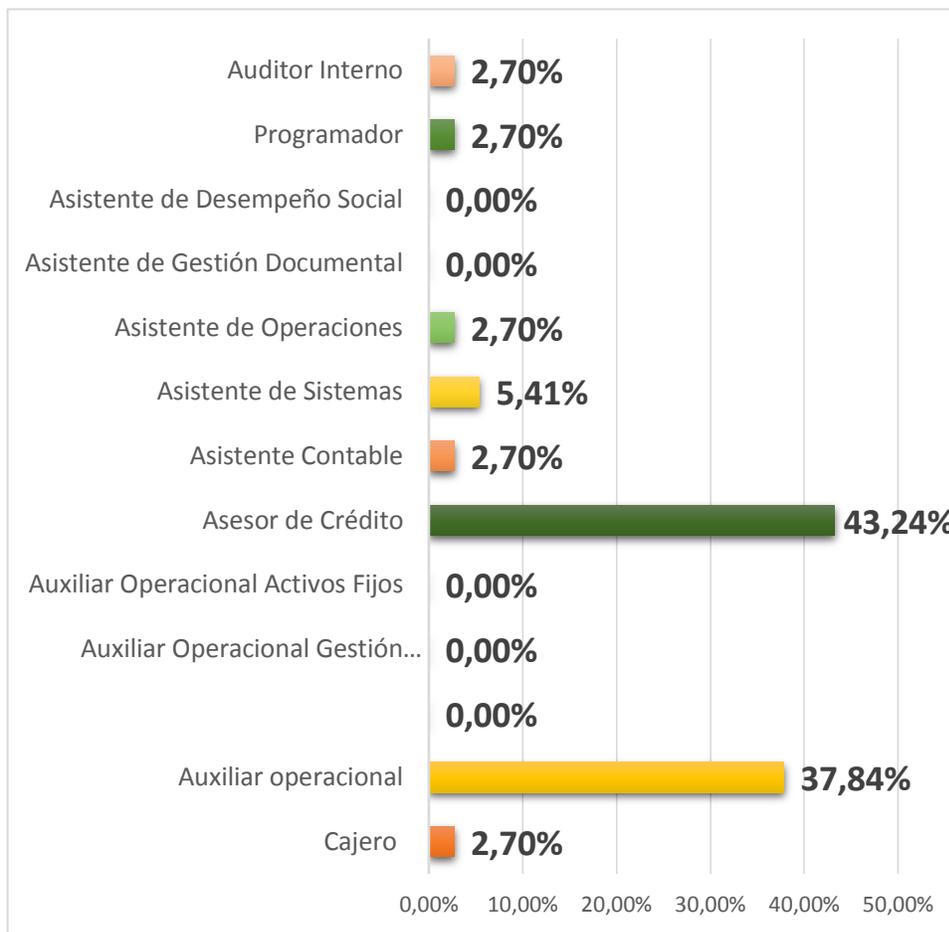
Gráfica 30: Beneficios laborales



Fuente: Esta Investigación

En este factor se tiene que los beneficios laborales se midieron con respecto a los beneficios laborales actuales lo cuales son bastantes teniendo en cuenta que Contactor brinda a sus colaboradores los beneficios de ley y adicionalmente cuenta con incentivos que no se encuentran fácilmente en las empresas del mercado. No obstante los colaboradores señalaron que ellos tenían ciertos beneficios con los que Contactor aún no cuenta estos son auxilio de arrendamiento en un 0,43% y también dentro de los que declararon otros beneficios se encontró la prima de antigüedad, auxilio de gasolina, y media jornada libre el día del cumpleaños.

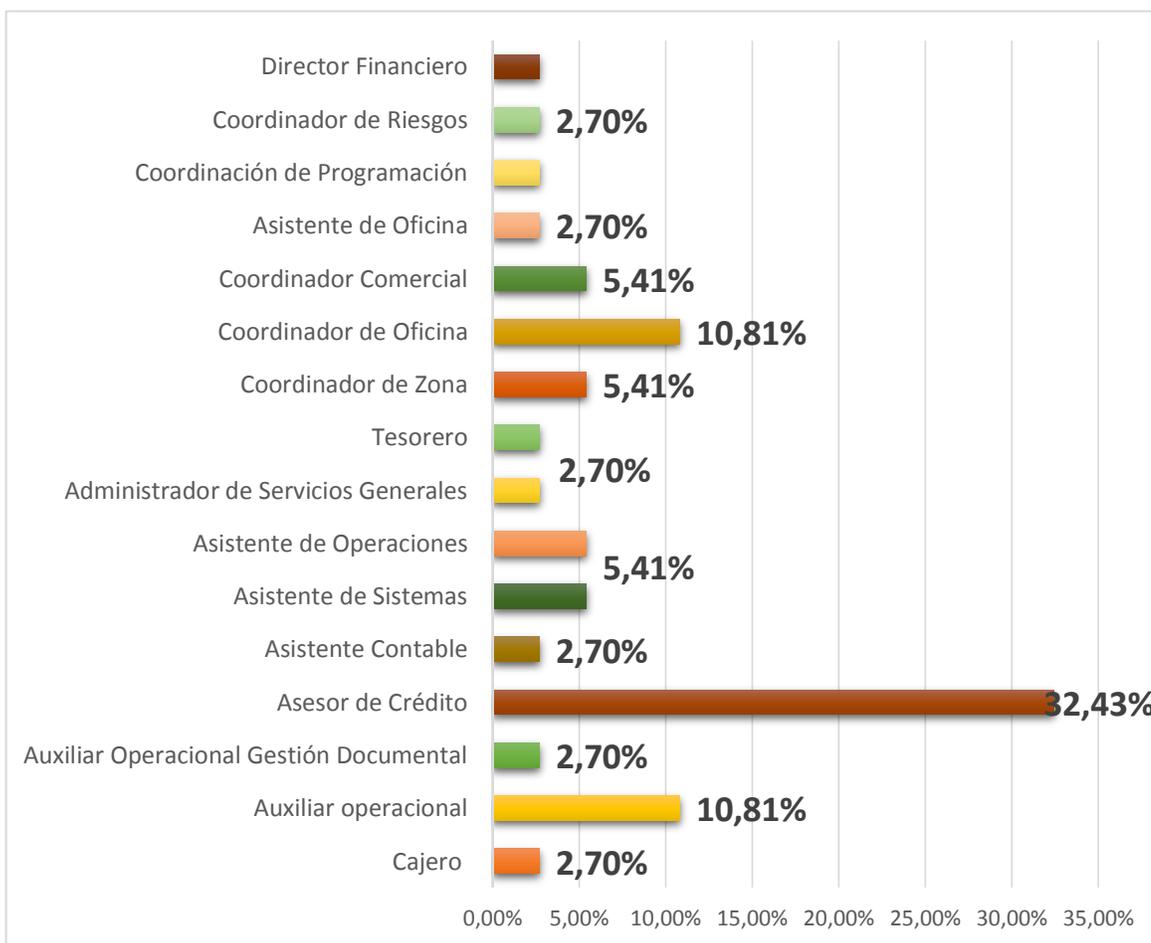
Gráfica 31: Cargo anterior



Fuente: Esta Investigación

Se puede observar una mayor concentración en los cargos de asesor de crédito y auxiliar operacional con un 43,24% y un 37,84% respectivamente dando a entender que una buena porción de los empleados de estos cargos tienen una buena posibilidad de ascender a otro cargo superior o a cambiar a un cargo dentro de su mismo nivel.

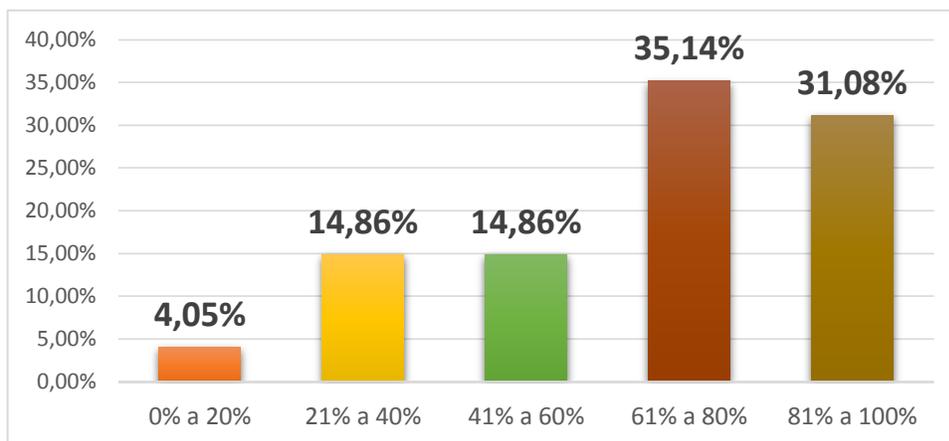
Gráfica 32: Cargo actual



Fuente: Esta Investigación

En comparación con la gráfica anterior es claro que hubo una disminución de la cantidad de asesores de crédito, esto debido a que se consideran como ascensos también las movilizaciones que tienen los empleados dentro de un mismo cargo, para este caso, existen asesores desde junior hasta sénior, según sea su desempeño. De igual forma se puede observar cómo se diversificaron los cargos ocupados con respecto a la gráfica anterior.

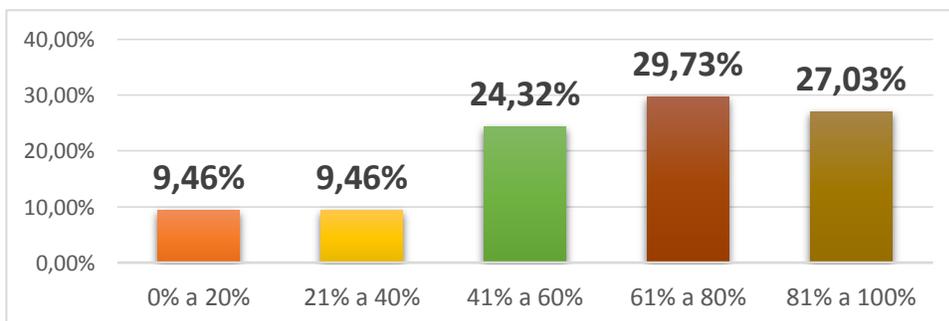
Gráfica 33: Conocimientos académicos aplicados



Fuente: Esta Investigación

El 66,22% de los encuestados asegura aplicar más del 60% de los conocimientos académicos referentes a su formación lo cual es importante conocer debido a la necesidad de capacitación formal que necesiten los colaboradores para mejorar su desempeño y asumir nuevas tareas y competencias.

Gráfica 34: Sentido común aplicado

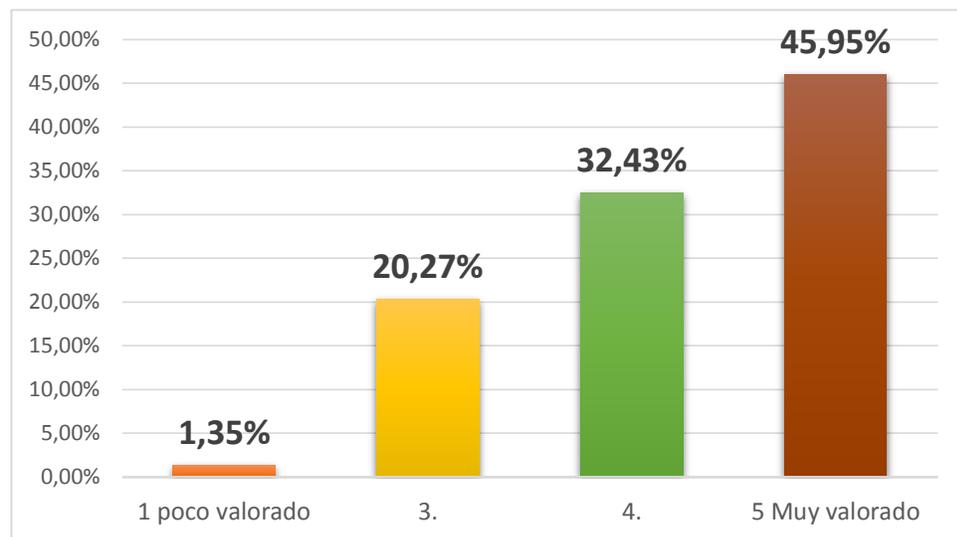


Fuente: Esta Investigación

La aplicación del sentido común como práctica racional en lo laboral es muy importante, en este caso los colaboradores aseguran usarlo de una manera

regular en sus actividades, el 56,76% de los encuestados afirma usarlo en más del 61%

Gráfica 35: Percepción de la valoración del personal



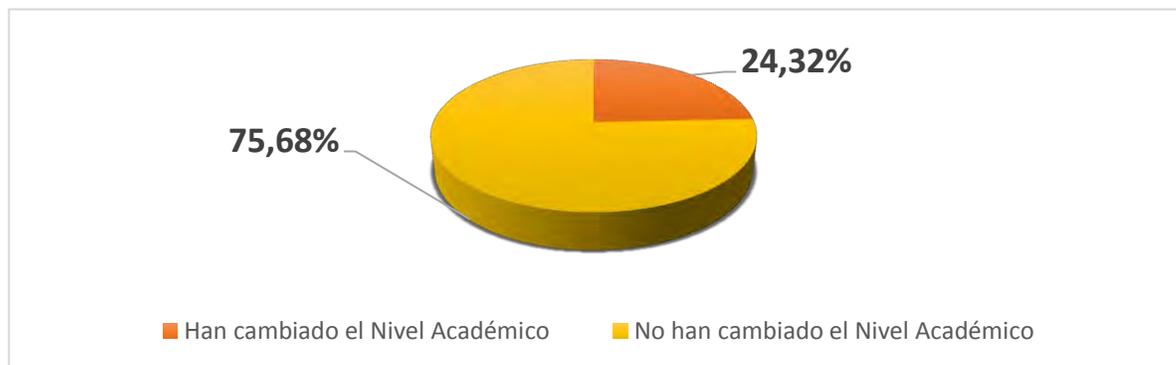
Fuente: Esta Investigación

El promedio de calificación de la valoración que el personal percibe es de 4,17 (78% de los encuestados dieron una calificación entre 4 y 5) lo cual es una calificación considerada como alta y signo de un liderazgo de los directivos o jefes inmediatos aceptado gratamente por parte de los trabajadores, así como también aceptar las políticas de la empresa.

3.4 SÍNTESIS DE LOS EFECTOS GENERADOS EN LOS FACTORES SOCIALES

3.4.1 Variables de Carácter Personal

Gráfica 36: Colaboradores que han cambiado su nivel académico



Fuente: Esta Investigación

Del total de los encuestados, el 24,32% de los encuestados ha cambiado de nivel académico en al menos un escalón, de este porcentaje, el 95% asegura que Contactar ha contribuido con este mejoramiento del nivel académico. Frente a esta situación se puede ver Contactar tiene disposición de colaborar a sus empleados, además de ello que el 24,32% de los colaboradores hayan mejorado su condición significa que el programa que la empresa ha venido implementando a través de sus políticas ha sido altamente eficiente, no obstante es necesario revisar con posteridad la influencia en la productividad del trabajo y la consecución de resultados, de igual forma es necesario monitorear los casos en que sus estudios interfieran en las funciones que el colaborador realiza.

Gráfica 37: Mejoramiento en la participación de los Ingresos Familiares



Fuente: Esta Investigación

La posición del colaborador frente a su familia es muy importante porque influye en la concentración del colaborador en su trabajo, si hay problemas en su casa no podrá dedicarse con el mismo interés como si no los tuviera. En este caso en Contactar se percibe que los colaboradores han mejorado la participación de sus ingresos en un 54,05%, en promedio de participación general, antes participaban en un 40,3% mientras que ahora el promedio subió a 57,76% con un incremento porcentual del 43,42%, el mejoramiento en la participación es significativo. Frente a este tema la organización no puede influir en mayor medida, ni tampoco proponer un estilo de vida ideal, pero si puede orientar al colaborador en el manejo de finanzas personales así como lo hace con sus clientes. Cabe aclarar que el presente estudio no tuvo como fin determinar las causas que generaron el cambio en la participación de los ingresos familiares ni tampoco presumir que se dieron por la vinculación laboral a Contactar, esta lectura se hace con el fin de destacar factores sociales que requieren la atención de la Dirección de Talento Humano y que puede afectar la concentración y desempeño del colaborador

Gráfica 38: Incremento del tiempo dedicado a la familia



Fuente: Esta Investigación

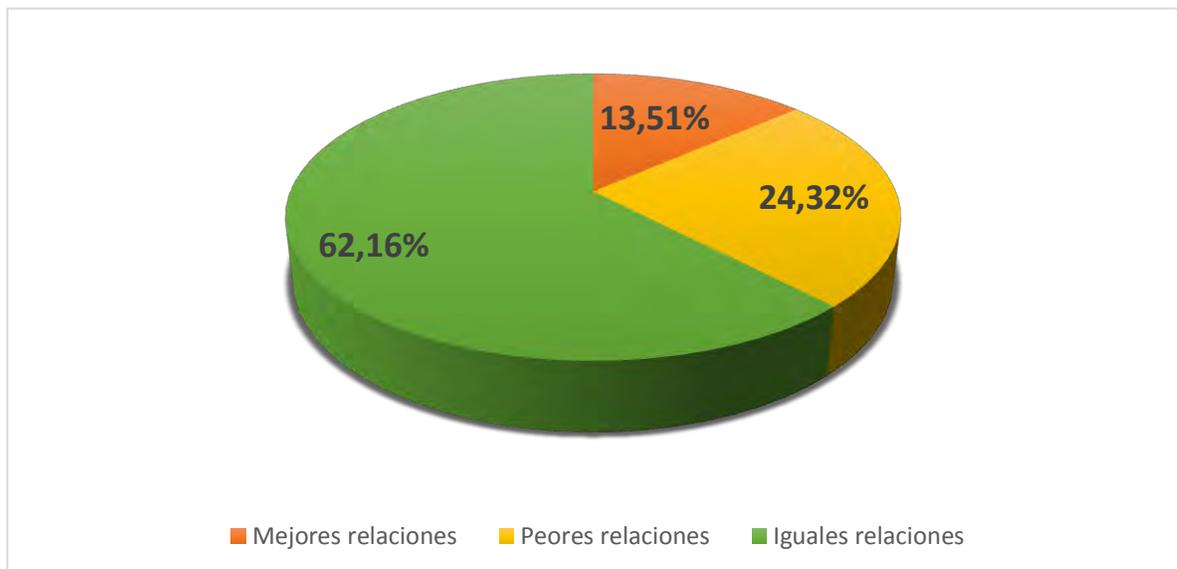
Es natural que al ocupar tiempo en el trabajo y que el tiempo en familia se tenga que sacrificar por este motivo, tan solo el 10,81% de los encuestados afirma que ha incrementado el tiempo que pasa en familia, pero el 62,16% indica que ha disminuido el tiempo que pasa con su familia desde que empezó a trabajar en Contactar, en general los colaboradores dedican 35% menos tiempo que el que dedicaban antes de entrar a Contactar.

Frente a esta situación las acciones que pretendan incrementar el tiempo que el colaborador pasa en familia, pueden no mejorar la productividad del trabajador y su posibilidad de crecer en la organización, para esto es necesario mantener una concentración en el trabajo, pero de igual forma es necesario que el colaborador dedique el tiempo contratado a sus funciones, por esto en aras de la salud del desarrollo profesional de sus colaboradores, Contactar puede orientarlos de manera voluntaria en el manejo de la calidad del tiempo que dedica a su familia en la medida en que este se compromete con la organización y logra avanzar en los cargos.

Desde la perspectiva del DP el objetivo será lograr la mayor productividad del personal al mismo tiempo que el colaborador se siente motivado y satisfecho, es

por esto que es necesario implementar programas que disminuyan el posible efecto indeseado de las tensiones familiares en el desempeño del trabajo.

Gráfica 39: Mejoramiento de las relaciones familiares



Fuente: Esta Investigación

En esta grafica el 24,32% de los encuestados afirma un deterioro de las relaciones familiares desde que entró a Contactor, no obstante la mayoría al menos mantuvo una buena calificación de sus relaciones familiares. Ese es otro aspecto personal en el que las causas del resultado obtenido pueden tener diferentes factores que no necesariamente el más importante sea la vinculación a contactar, pero en aras del equilibrio trabajo-familia es necesario preparar al colaborador para que pueda manejar sus situaciones personales y con esto la empresa reciba el mejor esfuerzo del colaborador.

Desde el punto de vista general, no es tan preocupante, el promedio de calificación de las relaciones familiares disminuye en un 4,35% lo que significa una centésima de la calificación anterior 3,7, con esta medición se puede llevar un control periódico de la tensión que perciben los colaboradores por agentes exógenos al trabajo.

3.4.2 Variables referentes al trabajo Para el presente estudio, estas variables incluyen prácticas que Contactar lleva a cabo en sus empleados y que dependen de las decisiones que la administración considera en torno a su Talento Humano. Frente a estas variables se pueden proponer planes de mejoramiento que corrijan las limitaciones que las iniciativas de la dirección presenten en la práctica. Dentro de estas variables se encuentra los ingresos, las relaciones laborales, ascensos, aplicación de los conocimientos académicos, percepción de valoración del personal y beneficios laborales que la organización ofrezca.

Gráfica 40: Mejoramiento de las Relaciones Laborales

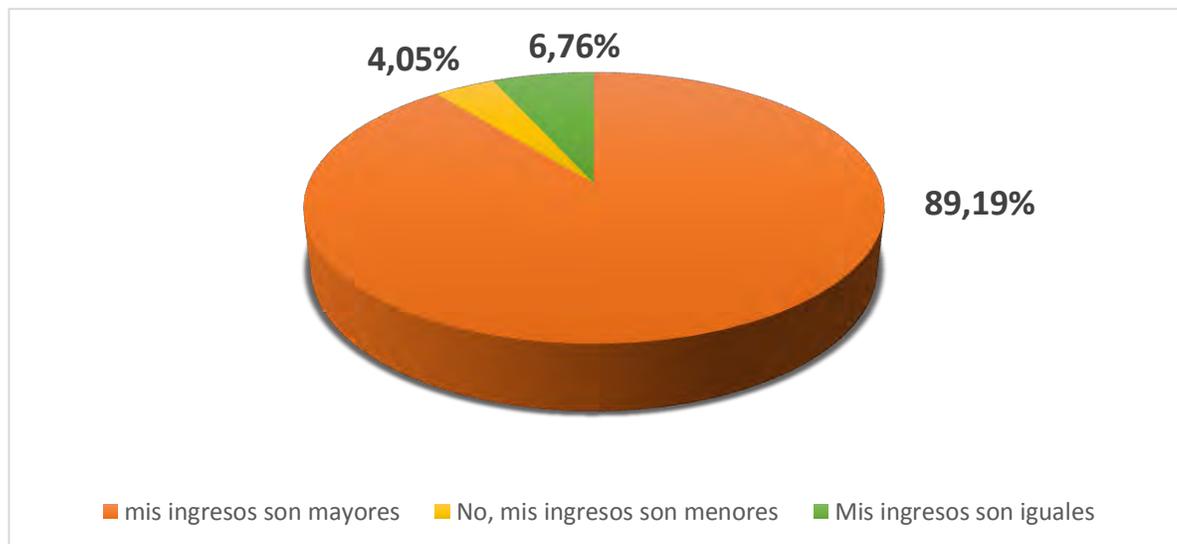


Fuente: Esta Investigación

El 89,19% de los colaboradores han mantenido o mejorado la calificación de sus relaciones laborales. Existe también un 10,81% que indica que sus relaciones empeoraron, esta situación deja en claro que aunque la mayoría de los colaboradores se pueden sentir conformes, existen en algunas situaciones cargos en los que el colaborador pueda ver disminuida su satisfacción frente a su ambiente laboral, pero en general las relaciones laborales son favorables; esto se confirma al ver que el promedio de la calificación ha mejorado en un 13% pasando de 3,8 a 4,3.

Las buenas relaciones laborales contribuyen positivamente en el desempeño laboral, es natural que en el desempeño de sus funciones los colaboradores mantengan comunicación entre sí para cumplir con sus objetivos y tareas del cargo, por este motivo es necesario monitorear de una manera periódica los posibles puntos sensibles en la organización que podrían generar descontento. Factores como la carga laboral, procedimientos ineficaces que aplican los colaboradores, desinterés, y otras situaciones que se pueden corregir desde iniciativas de la administración son necesarias para que los empleados puedan relacionarse en buena manera., después de esto determinar las acciones necesarias para que las tensiones entre los empleados puedan disolverse y así mantener la tranquilidad en el ambiente laboral

Gráfica 41: Mejoramiento de los ingresos



Fuente: Esta Investigación

Es muy favorable que el 89,19% de los colaboradores afirme que en Contactar sus ingresos son mayores, esto mejora la percepción que el colaborador tiene de su lugar de trabajo y puede ser un factor de competitividad en el mercado al ser una plaza que ofrece buenas condiciones económicas al Talento Humano pero también sabe retenerlo. No obstante es necesario en esta inversión sobre los

colaboradores se revise los retornos que percibe la organización con las competencias del colaborador y que estas no trunquen los intereses que la organización tiene al hacer este esfuerzo.

Contactar tiene un plan de incentivos económicos para sus colaboradores del área comercial que pueden mejorar sustancialmente sus ingresos, de igual manera es necesario pensar en un plan de incentivos para las labores administrativas que se destaquen por tener resultados sobresalientes; el Talento Humano puede demostrar habilidades sorprendentes que la organización puede convertirlas en ventaja, para que esto sea real, la organización debe colocar las condiciones que faciliten procesos como la innovación que pretendan mejorar los procedimientos actuales o abrirse a nuevas oportunidades; los incentivos económicos son un camino posible entre otros que no son tangibles aun así requieren atención por el potencial que tiene sobre el logro de mejores resultados en la organización. .

Gráfica 42: Ascensos de nivel organizacional



Fuente: Esta Investigación

Según las observaciones recogidas el 50% de los colaboradores habían recibido un ascenso durante su permanencia en Contactar, esto es un buen indicador de las oportunidades que ofrece Contactar como plaza laboral, pero era necesario pulir la conclusión del indicador con un nuevo análisis; este consiste en asignar a cada cargo el nivel organizacional que le corresponde de acuerdo a lo asignado

por el proceso de calidad en la organización y determinar cuáles de estos ascensos han subido al menos un escalón en los niveles organizacionales.

Haciendo este filtro se tiene que el 54,05% de los ascensos implicaron un cambio de nivel, pero un significativo 45,95% de los ascensos fueron cambios de cargo dentro de un mismo nivel organizacional. Estos dos porcentajes indican que Contactar facilita el crecimiento de los colaboradores así como la movilidad que tienen estos en los diferentes cargos.

Inicialmente se veía necesario una política de DP que coloque su atención en cómo llevar de la mejor forma el crecimiento del empleado en caso de un ascenso, ahora es necesario también que esta política contenga criterios que direccionen el cambio de cargos dentro del mismo nivel, este al ser más horizontal requiere diferentes esfuerzos en capacitación a los que inicialmente se habían pensado

Aplicación de Conocimientos académicos

En promedio los colaboradores afirman aplicar el 65,34% de los conocimientos que han recibido en su formación académica, esto indica que en el desarrollo de las actividades de su cargo no todo lo que hacen lo aprenden en una institución educativa sino que de acuerdo a la necesidad del cargo el colaborador desempeña su función.

Una parte del Talento que la persona posee viene de la preparación académica que tiene, Contactar se sirve de este talento para realizar sus operaciones en el mercado, por este motivo a mayor preparación académica tenga el colaborador, mayor es el potencial que puede disponer a la organización haciendo evidente la necesidad de programas formales que obedezcan a intenciones estratégicas para la empresa, por ejemplo la apertura de un nuevo negocio o proceso que se quiera implementar a futuro y que requiera un conocimiento específico.

Percepción de la valoración del Personal

En una calificación posible de uno a cinco la calificación promedio que los colaboradores dan a Contactar 4,2. Este valor es una buena recepción de los esfuerzos que Contactar hace para retribuir el esfuerzo que los colaboradores dan a los resultados de la empresa, las iniciativas de Contactar en beneficio de sus colaboradores son favorables.

Beneficios Laborales

En esta pregunta se registraron beneficios laborales que no se ofrecen en Contactar los cuales son auxilio educativo para el trabajador o los hijos, auxilio de arrendamiento, auxilio de gasolina, prima de antigüedad y media jornada libre el día del cumpleaños estos beneficios pueden ser tenidos en cuenta en los incentivos que articulen la política de Desarrollo Profesional.

4. LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL DESDE EL ENFOQUE SOCIAL PARA CONTACTAR.

Después de conocer las políticas y procedimientos del Talento Humano de Contactar y con base en los fundamentos teóricos ya se cuenta con las herramientas teóricas y de diagnóstico para proponer una Política de Desarrollo Profesional en Contactar, para este fin se comenzará con unas consideraciones generales que dan mayor sustento a las propuestas que siguen más adelante y se relacionan los ejes temáticos de la política.

4.1 CONSIDERACIONES GENERALES.

En la trayectoria empresarial que ha presentado Contactar no ha sido ajena al Desarrollo Profesional a medida que el trabajo en la Gestión del Talento Humano fue creciendo también se han venido implementando procedimientos y políticas que facilitan los buenos resultados que el Desarrollo Profesional pretende en sus colaboradores. Actualmente el nivel de importancia que se le ha prestado a estos asuntos es muy significativo y se incluye dentro de los lineamientos estratégicos de la organización. Es sabido que en los planes que tiene el área de capacitación se incluyen la implementación a futuro de programas de capacitación voluntaria a cerca de habilidades gerenciales que preparan las personas que aspiren algún día a convertirse en coordinadores de su sección, este programa se le ha denominado “Escuela de coordinadores” y se aplica bajo la premisa de que no necesariamente se vaya a concretar un ascenso pero si previene el efecto negativo de problemas que se derivan de la falta de competencia para asumir el cargo y así mismo probar las capacidades que los coordinadores requieren para obtener los resultados demandados por los planes de la empresa haciendo conocer a la persona si en realidad desearía dar ese paso en su trayectoria profesional, pero desde el punto de vista del DP se facilita el rápido cubrimiento de vacantes.

En otra instancia es necesario considerar que la política de Desarrollo Profesional debe ser compatible con los intereses de Contactar desde el punto de vista organizativo, estratégico y financiero, por este motivo para su formulación se tiene en cuenta la plataforma estratégica de la empresa, sus principios y sus valores además de fundamentar los lineamientos de la política en propender por mayor productividad y mejores resultados en la gestión de la empresa. Desde lo práctico la Política de Desarrollo Profesional pretende maximizar la generación de valor del Talento Humano hacia la empresa y la satisfacción y motivación del empleado durante el tiempo comprendido entre el momento de la selección del personal y la

desvinculación o momento de retiro, lugares en los que la empresa tiene injerencia en los objetivos profesionales de la persona.

Para efectos de la redacción de la política no se pretende reescribir los documentos que ya se relacionan con el Desarrollo Profesional sino abrir espacio a los lineamientos y programas que Contactar podría implementar en cuando a los diversos temas del interés de la política; estos temas se resumen en dos ejes temáticos, el primero que se ha denominado “Movilidad Organizacional” y que incluye temas sobre el planes de desarrollo personal y trayectoria profesional. El segundo eje temático es el de “Satisfacción del personal y cultura de colaboración” que incluye temas sobre el manejo de conflictos y los incentivos para el Desarrollo Profesional, adicional a esto se proponen un eje transversal que apoya a los dos ejes temáticos, este es la formación continua para el Desarrollo Profesional como soporte a los demás programas.

Finalmente se aclara que la propuesta que se ofrece a la organización tendría su implementación de acuerdo a la voluntad de los directivos de Contactar y no se pretende cubrir ese propósito con el presente trabajo, no obstante si es de responsabilidad de los proponentes el sustentar cada idea con fundamentos bibliográficos que den formalidad a lo propuesto a la vez que ofrezca a la empresa la fuente original de lo que se propone.

4.2 EJE DE MOVILIDAD ORGANIZACIONAL.

De acuerdo a las descripciones que se realizaron en los anteriores capítulos y los resultados de la encuesta, se tiene en cuenta que el procedimiento de promoción del personal y las políticas de reclutamiento, selección y calificación del desempeño son lineamientos que ya facilitan la movilidad organizacional, se propone entonces políticas complementarias a la empresa sobre los Planes de Desarrollo Personal y la trayectoria profesional.

4.2.1 Gestión de Planes de Desarrollo Personal. Un Plan de Desarrollo Personal –PDP- contiene los objetivos profesionales que la persona se ha propuesto y las actividades que se harán para lograrlo.

En concordancia con la política de apoyo económico para estudios la elaboración de los PDP a los nuevos colaboradores se realizará después de haber cumplido más de seis meses en la organización con un contrato a término indefinido. Para la elaboración de éste se construirá en conjunto con el jefe superior inmediato y la

asesoría de la Dirección de Talento Humano y se incluirán con las conclusiones que hayan sido registradas en el procedimiento de selección.

En cuanto a contenido el Plan de Desarrollo Personal deberá contener:

Descripción actual: en este aparte se incluyen el cargo actual y las competencias que el colaborador tiene, su preparación académica y la experiencia acumulada que permiten el desempeño satisfactorio de su cargo.

Situación futura: Especificar el conocimiento y las habilidades necesarias para estar preparado para el futuro puesto y el objetivo profesional que se pretende lograr.

Actividades de Desarrollo: en conjunto con la Dirección de Talento Humano, el jefe inmediato y la persona en cuestión se plantearán las actividades necesarias para que el colaborador logre su objetivo profesional y se tendrá en cuenta el portafolio de medios de desarrollo que la empresa ofrece a través de la política de incentivos y los programas de la coordinación de capacitaciones. En las actividades se deberá incluir el tiempo en que se van a desarrollar y los requerimientos para llevarlo a cabo.

Para el seguimiento de los PDP se propone hacer el registro en el siguiente formato el cual deberá ser archivado por la Dirección de Talento Humano para su posterior seguimiento:

Tabla 4: Formato del Plan de Desarrollo Personal

Plan de Desarrollo Personal		
Nombre del colaborador:		
Descripción de la situación actual:		
Descripción de la situación futura:		
Actividades de Desarrollo:		
ACTIVIDAD	REQUERIMIENTOS	TIEMPO DE REALIZACIÓN
Firma del colaborador	Firma del jefe inmediato	Firma de la Dirección de Talento Humano

Fuente: Plan de desarrollo profesional. Adaptado de Fernández Losa. El Desarrollo Profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. P, 72

El PDP se actualizará con base en el resultado de la calificación anual de desempeño con el fin de que el colaborador incluya dentro de sus actividades los propósitos para acatar las recomendaciones de la evaluación. De igual forma la actualización y modificación de los PDP se mantendrá abierta a la disposición del empleado titular del plan para dar paso a la libre determinación de los objetivos de Desarrollo profesional que puedan cambiarse, dentro de la ejecución de las actividades del PDP y el logro de los objetivos se monitoreará de manera frecuente el efecto que tienen los factores sociales del colaborador en cuanto a nivel académico, mejoramiento de los ingresos, relaciones laborales, participación de los ingresos familiares, tiempo dedicado a la familia, relaciones familiares y percepción de la valoración del personal registrando los cambios que se hayan presentado en cada proceso, la información obtenida se usará para retroalimentar la planeación estratégica del Talento Humano de la empresa.

4.2.2 Trayectoria Profesional. La trayectoria profesional se define como la sucesión de cargos que el colaborador tiene dentro de la empresa. Como consideración teórica se tiene como referencia dos posiciones, en primer lugar Cuesta afirma que “Hoy la carrera profesional, preciso es advertirlo, no sólo es vertical o hacia arriba, también puede ser horizontal, y también vertical, - horizontal hacia otra área de la institución a hacia otra organización. Es importante comprender esto: promover no sólo significa “una carrera hacia puestos más altos”. No todos perciben la promoción así. Promover bien puede significar acudir puestos directivos homólogos, al mismo nivel, pero con contenidos distintos. Promover, para la persona, también puede significar puestos no directivos, y en sentido vertical “subir” a un puesto no de director, sino por ejemplo, de investigador o consultor, con tanta responsabilidad o preparación como la requerida por un puesto directivo mayor. Promover, entonces, también puede significar pasar a otra actividad profesional no directiva: consejero o consultor; investigador principal, o profesor titular”⁵³. En esta posición el autor cambia el paradigma de la verticalidad de la trayectoria profesional y propone que pueden existir puestos con una movilidad horizontal o que se incremente la responsabilidad que se tiene sobre las tareas. En Contactar de acuerdo a los resultados de la encuesta se tiene que no siempre los ascensos se dieron en el mismo nivel sino que también hubo cambios de cargo dentro de un mismo nivel jerárquico, pero que implica un mejoramiento de las condiciones laborales.

En otra posición se tiene a Dibble, quien argumenta que “a menudo hablamos de “ascender por la escalera” de nuestra organización. La imagen estándar es una

⁵³ Óp., Cit. CUESTA SANTOS. P, 321

sola escalera que empieza donde se recibe la correspondencia y conduce a la oficina del presidente. Sin embargo, hay otras maneras de moverse por nuestras organizaciones. En la actualidad, cuando los empleados quieren moverse por la organización, así como ascender, tenemos que cambiar nuestra imagen. Una escalera de crecimiento profesional doble es una opción a la escalera única. Es particularmente efectiva para ofrecer movimientos ascendentes y mayores responsabilidades a los expertos, las escaleras de crecimiento profesional dobles extienden esas rutas hacia arriba. Los expertos y los supervisores comparten los mismos grados o bandas, y la misma posibilidad de recibir recompensas⁵⁴. Dibble hace diferencia entre dos rumbos que podrían tomar el crecimiento profesional uno enfocado hacia el acenso en niveles directivos que se los llama supervisores y otro en el mejoramiento de las habilidades de los expertos; estos son profesionales que se destacan por su nivel de conocimiento o capacidad excepcional para desarrollar una tarea que esta por fuera de las características de un directivo.

Con base en estas dos posiciones y los resultados de la encuesta se propone:

La trayectoria profesional de los colaboradores debe darse conforme al cumplimiento de los planes de desarrollo personales y el procedimiento de promoción de personal que ya está implementándose, en el cual al calificar los resultados con base en la convocatoria se le dé una mayor puntuación al colaborador que haya realizado satisfactoriamente las actividades que se propuso en su plan de desarrollo personal aportando hasta un 20% del total de la calificación máxima es decir que se constituye como una parte de la evaluación que en el caso en que el máximo puntaje sea 100, al colaborador que cumpla con este requisito se le otorgue una puntuación adicional de cero a veinte puntos. Cabe aclarar que todos los colaboradores que deseen participar de una convocatoria pueden hacerlo siempre y cuando cumplan con los requisitos de la misma con esta práctica se asegura vía interés del colaborador el camino que este desea seguir, no condicionando a la creación de planes formales de carrera por parte de la empresa sino al interés del colaborador quien actúa de acuerdo a su PDP.

4.3 EJE DE SATISFACCIÓN PERSONAL Y CULTURA DE COLABORACIÓN.

En este eje temático Contactar ha venido adelantando procedimientos y políticas que favorecen los intereses de este agregado, los procedimientos de salud ocupacional y bienestar social y las políticas de términos de empleo con la

⁵⁴ Óp., Cit. DIBBLE. P, 147

flexibilidad de horarios, seguridad social y bienestar social contribuyen en buena manera a lograr la satisfacción personal, en otra instancia, muchas de las propuestas que se pueden desarrollar van de la mano de programas de formación, lo que se tratará en su debido eje, por lo tanto al nivel de política se tratará el manejo de conflictos de trabajo y los incentivos para el desarrollo profesional.

4.3.1 Manejo de conflictos de trabajo. Un componente importante del DP es el manejo de conflictos, Contactar ha implementado dentro de los procedimientos que comparten el mismo fin. Actualmente Contactar está llevando a cabo recientemente un comité de convivencia que manejará los conflictos que se puedan presentar. Para uso de esta propuesta se plantea la apertura de acciones que comprendan de manera más amplia los conflictos que puedan surtirse y brinden al colaborador y a la empresa la concentración que se desea en sus funciones.

La Dirección de Talento Humano realizará reportes de áreas de tensiones en la medida en que se presenten conflictos que se generen por:

Tiempo: cuando se presenten cargos en los cuales las tareas que se deben realizar no se alcanzan a culminar durante la jornada laboral y se vuelve recurrente la solicitud de horas extras o en el bajo rendimiento del colaborador; en este caso Contactar estudiara la causalidad del diseño de cargo, un aumento en el flujo de trabajo o la responsabilidad del colaborador, el objetivo será restablecer y mantener el uso eficiente del tiempo y la consecución de resultados. Si la frecuencia del caso se vuelve recurrente será necesario replantear los procedimientos de trabajo que generan el conflicto.

Tensión: cuando la responsabilidad de las labores que desempeña el colaborador se ven interrumpidas por sus responsabilidades no laborales de manera frecuente o las relaciones laborales están generando distorsiones en el desempeño de los colaboradores.

Se tratarán los casos de conflictos no laborales brindando servicios de apoyo que de acuerdo a la disposición de personal y presupuestal para puedan implementarse, estos servicios pueden ser: cuidado de niños o ancianos, consulta psicológica o la que se requiera para cada caso.

Para las situaciones de tensión que se generen a partir de relaciones laborales indeseadas, se procederá a realizar un espacio de conciliación, el cual será documentado y su acuerdo registrado en acta como compromiso a mejorar las relaciones laborales, este registro servirá como insumo para la elaboración del Plan Anual de Bienestar Social que implementará estrategias para mitigar la recurrencia de las tensiones que se presenten, en caso de no tener un fin

satisfactorio, la Dirección de Talento Humano procederá a tratar el caso en concordancia con la Política Anti Acoso Laboral y de ser necesario abrir una investigación disciplinaria.

Para el registro de casos de tensión se abrirá un libro de Casos de tensión laboral en donde se archivará el acta de cada caso para los conflictos laborales y un registro de solicitud de servicios que se hará de la siguiente manera:

Tabla 5: Registro de Solicitud de Servicios de apoyo

Registro de solicitud de Servicio de apoyo		Número: 00000
Nombre del Colaborador		
Cargo		
Origen de Conflicto	Descripción del origen	Servicio requerido
Tensión <input type="checkbox"/>		
Tiempo <input type="checkbox"/>		

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de poder analizar tendencias que puedan ser tratadas por las directrices estratégicas de la Dirección de Talento Humano y la construcción del Plan de Bienestar Social el libro de casos de tensión se analizará periódicamente a discreción de la empresa siempre y cuando se tenga en cuenta en la planeación estratégica.

4.3.2 Incentivos para el Desarrollo Profesional. Contactar cuenta con un amplio portafolio de incentivos laborales que se pueden ver en la política de salario y auxilio comercial, adicionalmente se puede citar de igual forma los beneficios laborales que exceden los que exige la ley, y que de acuerdo a la percepción que se recogió de los colaboradores a través de la encuesta estos beneficios han hecho que se sientan valorados por parte de la empresa. Pero en materia de Desarrollo Profesional autores han propuesto diversos incentivos que favorecen el mejoramiento de las condiciones laborales a la vez que su retención.

En primera instancia es necesario considerar que el propósito del Desarrollo Profesional es propender por un aumento de la productividad de los trabajadores al mismo tiempo que se ve mejorada su satisfacción personal, frente a esto Quinn,

Anderson y Finkelstein afirman que “las mejores empresas empujan constantemente a sus profesionales más allá de la comodidad de sus conocimientos teóricos, modelos de simulación y laboratorios controlados. Impulsan a los asociados incesantemente a tratar con los ámbitos intelectuales más complicados de los clientes reales, los sistemas operativos auténticos, y las diversas condiciones ambientales y diferencias culturales. Las empresas mediocres no lo hacen”⁵⁵. Esto hace referencia a la asignación de tareas retadoras de la que se hace referencia en el marco teórico y que favorece el DP de las personas, más aun cuando Contactar es una empresa que posee pocos niveles organizacionales sobre los cuales ascender por lo que es necesario buscar otras formas de facilitar del DP como la adquisición de nuevas competencias y habilidades.

Contactar ha venido asignando responsabilidades a sus colaboradores, de acuerdo a lo encontrado en la fase de descripción se encontró que varios de los proyectos de mejoramiento que la empresa está implementando se colocan bajo la supervisión de personas que tienen relación con el tema y se ven beneficiados de aprender más, de esta manera se ha implementado los procesos de Gestión del Riesgo y Balanced Scorecard entre otros, de acuerdo a estas prácticas para esta política de Desarrollo Profesional se coloca a consideración los siguientes incentivos que son de bajo costo y que podrían impulsar la innovación y motivación al buen desempeño de las funciones.

Los incentivos en Contactar pueden obtenerse de dos formas en primer lugar por la proposición de sugerencias que mejoren significativamente la productividad de las tareas o aporten a tener una mayor participación en el mercado, la segunda forma de acceder a un incentivo es por el logro de un resultado sobresaliente en el cumplimiento de las funciones. Para el caso en que se dé un resultado sobresaliente la persona que postula al merecedor del incentivo diligenciará el formato de solicitud de incentivos de la siguiente manera:

Tabla 6: Formato de Solicitud de Incentivos

Solicitud de incentivos		Número: 00000
Nombre del postulado		
Cargo		

⁵⁵ QUINN, James. ANDERSON, Philip. FINKELSTEIN, Sidney. La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. En: Gestión del conocimiento, Harvard Business Review. Bilbao, Ediciones Deusto. 2000. P, 211

Descripción de la sugerencia o resultado a reconocer:	
descripción de la importancia del resultado:	
Incentivo otorgado	

Fuente: Elaboración Propia

La entrega del incentivo se hará con base en el concepto del jefe inmediato del funcionario y la asesoría de la Dirección de Talento humano, la apropiación de los recursos para cubrir el costo de los incentivos se incluirá en el Plan de Bienestar Social.

Los incentivos que se pueden otorgar son: carta de agradecimiento, regalo relacionado con un pasatiempo, almuerzo con un director, un lunes de descanso, distinción en publicaciones, trofeo, boletas para un partido o concierto, inclusión en un equipo muy notable, curso de entrenamiento en una nueva capacidad, bono de regalo para una cena, flores, lavado del carro, pago del estacionamiento por un mes, el nombre en una placa en el área de recepción, camiseta, boletas para eventos patrocinados por la empresa, conducir un recorrido para visitantes, pizza en honor del empleado para compartir con sus compañeros, carta de agradecimiento del director general para la familia del empleado y los demás que considere la Dirección de Talento Humano.

Para el caso en que se presente una sugerencia en beneficio de la organización se presentara la sugerencia de acuerdo al siguiente formato:

Tabla 7: Formato de Presentación de Sugerencias

Presentación de sugerencia para la productividad	
Nombre del proponente	
Cargo	
Descripción:	
Requerimientos para su ejecución: (recursos, cambios necesarios, talento humano...etc.)	

Efectos favorables que produciría:			
Información adjunta >	Plan de acción	Análisis costo/beneficio	Presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

Las sugerencias deben estar soportadas por planes de acción, análisis costo/beneficio o presupuestos que brinden las herramientas para su comprensión e impacto. El incentivo a entregar se determinará por la Dirección de Talento Humano de acuerdo al mejoramiento potencial que entregue la sugerencia del colaborador en la organización, el colaborador puede sugerir a la empresa el beneficio que espera recibir de la empresa.

4.4 FORMACIÓN CONTINÚA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL.

En este eje temático Contactar ha venido adelantando procedimientos y políticas que favorecen una cultura de formación continua que permite ampliar los potenciales de los colaboradores para que éstos puedan desarrollar eficientemente las funciones encargadas. Es así como los procedimientos de Capacitación y promoción de personal conjuntamente con la política de desarrollo personal contribuyen en la formación y el desarrollo profesional en vista de que gran parte de la planeación para la capacitación y desarrollo del personal se hace con las necesidades de la organización en mente. En un sistema para la planeación y el desarrollo del Talento Humano, los individuos buscarían acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la empresa.

A través de un proceso efectivo de capacitación se puede lograr⁵⁶:

- Brindar a los colaboradores las capacidades y la habilidad que éstos necesitan para lograr sus objetivos personales y profesionales.
- Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos reclutas alcancen el nivel de desempeño del trabajador experimentado y eficiente, tan rápida y económicamente como sea posible.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes.

⁵⁶ ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL II. El entrenamiento en la administración del personal. En línea. (Citado 06/02/2014) Obtenido de: <http://administraciondepersonaldos.blogspot.com/>

- Ayudar a los colaboradores a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la organización pueda satisfacer sus requerimientos futuros de Talento Humano en términos tanto de calidad como de cantidad, desde dentro de la organización.

Por su parte la formación continua se constituye en una garantía en sí misma para asegurar la promoción personal y social de los trabajadores y la competitividad de la empresa. La formación tiene un valor estratégico como instrumento para mejorar la cohesión social, la estabilidad en el empleo y la eficacia en el trabajo. Con todo ello se consigue prosperidad dentro de la organización.

Por otro lado es necesario re cualificar, actualizar y perfeccionar las competencias profesionales. Además, es prioritario crear en la mentalidad de la organización que la formación es una inversión al fomentar su competitividad y no un costo para ésta.

Por lo anterior la formación continua se constituye en⁵⁷:

- *Un factor decisivo en la época de cambios que atravesamos.* El aprendizaje permanente se convierte en una condición indispensable para afrontar de forma positiva y con éxito los nuevos retos que se presentan cada día. Aquí es importante anotar que para poder manejar efectivamente la política de formación continua debe existir la disposición permanente de los colaboradores para adaptarse con flexibilidad a necesidades y entornos en continua modificación.
- *Una vía necesaria para el Desarrollo Personal.* La formación continua aumenta las posibilidades personales de carrera y desarrollo profesional, como medio más adecuado para el mantenimiento del empleo y la mejora de la promoción dentro del mismo. Además, la Formación Continua es el mejor camino para el despliegue de las potencialidades personales y la mejora de la calidad de vida

4.4.1 Diseño de planes de formación. A continuación se propone un plan de formación que está basado en 3 aspectos fundamentales⁵⁸:

- El diagnóstico y necesidades de formación.
- La identificación de los objetivos específicos de cada acción formativa

⁵⁷ ESCUELA JULIA BESTEIRO. Formación continúa en la empresa. Madrid. Editorial UGT, 2001. p.9.

⁵⁸ INSTITUTO DE MÁQUINA HERRAMIENTA. Empresa y formación continua basada en el modelo de competencias. En línea. Citado el (06/02/14). Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/mapa_competencias_como_base_de_referencia.pdf

- El establecimiento de sistemas de evaluación que permita conocer el grado de cumplimiento respecto a los resultados esperados.

Definición de las acciones de formación Una vez identificadas, priorizadas, y seleccionadas las necesidades de formación a abordar, el siguiente paso consiste en el complementación de una ficha de definición de cada acción formativa.

A continuación se mencionarán los apartados más destacables a tener en consideración a la hora de definir una acción de formación correctamente

- *Título de la Acción:*

Es la denominación de la acción, su enunciado será claro e ilustrativo.

- *Código de la Acción:*

La identificación de la acción a un código facilita la posterior gestión informática de los diferentes aspectos a tener en consideración en la gestión de información: costos, personas asociadas, materiales, etc.

- *Origen de la Necesidad:*

Hay que indicar explícitamente el origen de la necesidad así como la conexión existente entre la acción y aspectos concretos del plan de gestión, es decir, señalar de forma global la aportación esperada de dicha acción.

Ejemplo:

Tabla 8: Ejemplo de redacción del origen de la necesidad de Capacitación

Código ORIGEN DE LA NECESIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Informatizar el sistema de calidad en el plazo y forma previsto
	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar la automatización de la línea de procesado.

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos específicos: Se puede definir un objetivo como el resultado final (conducta deseada) que se espera de las personas objeto de la formación al finalizar ésta.

Por lo anterior se puede inferir que los objetivos son la parte crucial de la definición de la acción formativa. Los objetivos determinan el resto de aspectos que integran la formación: contenidos, métodos, materiales, etc.

Criterios para la correcta formulación de objetivos:

Hacen referencia al resultado esperado del colaborador al finalizar la acción, deben incluir condiciones de realización.

Deben estar vinculados a la finalidad de la formación y no a la metodología.

Deben ser claros en su formulación.

Han de indicar el nivel de profundidad pretendido con los objetivos específicos parciales. De menor a mayor:

Nivel de información: bajo nivel de comprensión (reconocer, enumerar, etc)

Nivel de descripción: interpretación y descripción de principios (describir)

Nivel de aplicación: utilización de lo aprendido en nuevos contextos (programar, interpretar, etc.)

Nivel de desarrollo: aplicar y transferir lo aprendido a nuevos campos profesionales. (Elaborar, diseñar, etc.)

Ejemplo:

Tabla 9: Ejemplo de Objetivos específicos

Objetivos Específicos	1. Elaborar los informes del departamento en el procesador de textos, archivándolos y editándolos sin errores.							
Nivel de Profundidad de los Objetivos	1	Información		Descripción		Aplicación	X	Desarrollo

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación de la Formación:

Con ésta evaluación lo que se pretende determinar es los momentos y factores que intervienen en el proceso formativo: (objetivos, aprendizaje, proceso, resultados, etc) a fin de establecer cuáles pueden ser, están siendo o han sido, los resultados del mismo y orientar la toma de decisiones.

Lo que se propone es que la evaluación sea una actividad transversal al proceso de implantación de planes de formación que se ha de realizar antes, durante y después de la impartición de la formación y que ha de cumplir dos finalidades básicas:

- Determinar el grado de consecución de los objetivos propuestos.
- Indicar las modificaciones que hay que introducir en el proceso formativo.

Esta evaluación deberá considerarse desde un punto de vista integral en cuanto a:

Los aspectos multidimensionales que debe evaluar:

- Cumplimiento de objetivos.
- Organización y planificación.
- Idoneidad de métodos, técnicas y recursos utilizados.
- Eficacia del sistema (institución, instructores, gestores).

Las fases del proceso formativo:

- Antes de comenzar el plan de formación.
- Durante la ejecución del plan de formación.
- Después de concluido el plan de formación.

Por último cabe anotar que el proceso de evaluación deberá cumplir cuatro condiciones básicas que han de ser:

- Útil: debe facilitar soluciones de mejora.
- Viable: real, prudente, diplomática y eficaz.
- Ética: basada en la cooperación y protección de los derechos de las partes implicadas.
- Precisa: teniendo en cuenta los factores que pueden influir en los resultados.

Resultados esperados Esta parte hace referencia a las mejoras que se esperan obtener en los aspectos de gestión o los comportamientos profesionales de los colaboradores. Estos resultados deberán ser expresados de forma numérica y se establecerán con base en parámetros e indicadores.

Se entiende un indicador como una unidad de medida de un parámetro, siendo éstos últimos, características variables de un proceso o situación.

Ejemplo:

Parámetros: duración, satisfacción, productividad, calidad, competencia, etc.

Indicadores: horas, porcentaje, etc.

4.4.2 Programas de Formación para el Desarrollo Profesional. Para la adquisición de nuevas competencias y habilidades para cubrir un nuevo cargo la coordinación de capacitaciones implementara programas de⁵⁹:

- Cubrir el puesto el supervisor por un tiempo corto: la ausencia de un supervisor podría aprovecharse como una oportunidad para que un miembro del personal asuma en forma preliminar la función del supervisor y desarrolle capacidades de supervisión como delegación, coordinación del trabajo, vigilancia del desempeño, y liderazgo, al igual que comunicación, análisis, organización y planeación.
- Observación de otros cargos: un empleado puede aprender si dedica tiempo a observar y desempeñar algunas de las tareas de un compañero que las hace con regularidad.
- Rotación de puestos: los empleados aplican sus capacidades en una nueva área y desarrollan otras, al tiempo que responden a los requisitos de los puestos.
- Tutoría: una persona orienta a otra con menos experiencia. La orientación puede incluir información y consejo sobre el trabajo actual o ayuda con el crecimiento profesional.
- Aprendizaje a propio ritmo: lectura de libros que permitan a la gente aprender y probar sus conocimientos a su propio ritmo.
- Equipos de trabajo: desarrollo de nuevas capacidades en grupo

La ejecución de estos programas se coordinaran con las dependencias de cada colaborador para retroalimentar el proceso, la solicitud de implementación de estos programas se hará con base en los Planes de Desarrollo Personal y el Plan Anual de Capacitación

4.5 MATRIZ DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL

Tabla 10: Matriz resumen de la Política de Desarrollo profesional

POLITICA DE DESARROLLO PROFESIONAL

⁵⁹ Óp., Cit. DIBLE. P, 134

EJE TEMÁTICO	PROGRAMAS	REDACCIÓN DE LA POLITICA
Eje de Movilidad organizacional	Gestión de Planes de Desarrollo Personal -PDP	En Contactar todos los colaboradores sin importar su nivel organizacional pueden realizar su PDP que contenga Metas y actividades que propendan por su Desarrollo Profesional durante la permanencia en la Empresa.
	Trayectoria Profesional	Los colaboradores de Contactar pueden planificar su trayectoria profesional de acuerdo a los PDP, además se otorga hasta 20 puntos adicionales en las convocatorias internas para cubrir vacantes.
Eje de Satisfacción personal y cultura de colaboración	Manejo de conflictos de trabajo	Contactar hace seguimiento de los causantes de tensiones laborales y presta los recursos necesarios para su control y disolución
	Incentivos para el Desarrollo Profesional	Contactar otorga incentivos a sus colaboradores por el desempeño sobresaliente o por la proposición de sugerencias que impacten favorablemente los resultados de su área o de la organización en general.
Eje de Formación continua para el Desarrollo Profesional	Diseño de Planes de Formación	Contactar ofrece a sus colaboradores programas de formación que facilitan el cumplimiento de sus metas profesionales así como su crecimiento personal de acuerdo a los PDP y
	Programas de formación para el Desarrollo	

	Profesional	necesidades de formación general.
--	-------------	-----------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Contactar es una empresa que comprende al Talento Humano como un aliado estratégico para generar ventaja competitiva en el mercado, los procedimientos de y Políticas del Talento Humano se encuentran documentados y reflejan la buena Gestión del Talento Humano en la empresa.

Los efectos de la vinculación del personal a Contactar han tenido un impacto favorable en la percepción del cambio de los factores sociales que se consultaron a los colaboradores encuestados.

Algunos componentes del Desarrollo Profesional en Contactar ya se venía implementando antes de la proposición de la política de Desarrollo Profesional, no obstante se han propuesto componentes adicionales que complementan las acciones actuales.

Los Procedimientos y las políticas que influyen el proceso de reclutamiento y selección, las competencias y el bienestar social permiten que los colaboradores puedan transitar por diferentes cargos en la empresa a la vez que se propende por un buen clima organizacional.

Contactar promueve entre sus colaboradores mejorar su nivel educativo a través de incentivos económicos para ingresar a programas académicos, lo que ha generado un mejoramiento de las competencias laborales.

Contactar es una empresa que a través de políticas y procedimientos promueve y apoya el crecimiento de sus colaboradores brindándoles la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.

Contactar es una empresa que ofrece estabilidad a sus colaboradores a través de incentivos y la firma de un contrato a término indefinido.

RECOMENDACIONES

La Dirección de Contactar deberá seguir buscando el bienestar de sus empleados a través de los procedimientos políticas y programas que impacten el Talento Humano.

Para la aplicación de este trabajo, se recomienda socializar en primera instancia a al nivel directivo de la organización para posteriormente hacerlo con los demás niveles, así los colaboradores pueden conocer las posibilidades que Contactar ofrece para su desarrollo Profesional.

Por motivos presupuestales el presente trabajo se podría aplicar en el próximo año, incluyendo en la implementación sus consideraciones que afectan los planes de bienestar social y de capacitación, así como el presupuesto para financiar los nuevos formatos de los Planes de Desarrollo Profesional.

La medición del impacto de la presente propuesta se puede realizar con los indicadores que miden los planes que materializan las actividades del Desarrollo Profesional, así como también por la medición periódica de la percepción del cambio de los factores sociales a través del instrumento de recolección.

Es necesario que el Área de Talento Humano asuma dentro de sus prácticas la retención de personal para que la política de Desarrollo Profesional pueda aplicarse con coherencia. Así mismo es necesario disponer los esfuerzos administrativos y financieros para la implementación de la política propuesta.

Los lineamientos propuestos, deberán alinearse con la Coordinación de Capacitación y el funcionario encargado de Bienestar Social quien tiene la competencia de implementar la mayoría de procedimientos que se propone en cuanto a los tres ejes temáticos propuestos

Finalmente a pesar de los esfuerzos que son necesarios por parte de la empresa, los colaboradores deberán tener en principio la motivación intrínseca para avanzar en el desarrollo de sus carreras profesionales.

BIBLIOGRAFIA

AFANADOR, María P. VASQUEZ, Camilo. Gerencie con éxito su desarrollo profesional. Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá, 2001

APONTE Castillo, José. Administración De Personal. Bogotá. Editorial Ecoe Ediciones. Segunda Edición. Año 2006

CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. México. McGRAW-HILL. 2002

CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá. Ediciones Ecoe, 2010.

DIBBLE, Suzanne. Conserve a sus empleados valiosos, estrategias para conservar el recurso más importante de su organización. México, Oxford University Press. 2001

ESCUELA JULIA BESTEIRO. Formación continua en la empresa. Madrid. Editorial UGT, 2001

FRANKLIN, Enrique. Organización de empresas: Análisis diseño y estructura. México: McGraw Hill, 1998

GARCIA G, Soledad. El desarrollo profesional, análisis de un concepto complejo. Revista de educación, núm. 318, Madrid, 1999

GUZMÁN, Miranda. CABALLERO, Tamara. LA DEFINICIÓN DE FACTORES SOCIALES EN EL MARCO DE LAS INVESTIGACIONES ACTUALES. Santiago (Cuba).Revista Santiago, Universidad del oriente, 2012. N°2,

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración: Un enfoque internacional. Séptima Edición. Mexico: McGraw Hill, 2007

LAWLER, Edward. La ventaja definitiva: creando organizaciones participativas e innovadoras. Ediciones Granica Barcelona, 1996

LIRA, Luis Felipe. Factores económicos y sociales vinculados al crecimiento de la población en América Latina: análisis de los estudios de áreas. Santiago, Chile. Abril de 1975.

MATAMALA S, Ricardo. MUÑOZ, Jesus A. Administración por políticas Hoshin – Kanry. Bogotá: McGraw Hill, 1998.

MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, México: Editorial Limusa, 2009

PNUD. El Desarrollo Humano: Informe 1992. Tercer Mundo Editores. Bogotá 1992

QUINN, James. ANDERSON, Philip. FINKELSTEIN, Sidney. La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. En: Gestión del conocimiento, Harvard Business Review. Bilbao, Ediciones Deusto. 2000

REYES, Giovanni E. et, al. Enfoques sobre desarrollo humano: Conceptos y dimensiones. Editorial Universitaria Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2008.

SABOGAL, T. Julián. Desarrollo Humano Multidimensional. Editorial Universitaria. Segunda Edición. San Juan de Pasto 2009

NETGRAFIA

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL II.
<http://administraciondepersonaldos.blogspot.com/>

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL. <http://www.eumed.net>

CENTRO DE CALCULO E INVESTIGACION EDUCATIVA. INGENIERIA.
<http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/estadistica/estadistica2/estadisticadescriptiva.html>

CONTACTAR [http:// www.contactar-pasto.org/](http://www.contactar-pasto.org/)

DESARROLLO DE PERSONAS. <http://www.desarrollodepersonas.com/>

EL ESPECTADOR: <http://www.elespectador.com>

EVALUACIÓN DE PERSONAL. <http://www.meta4.es/>

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: Facilitador: Dr. Ramón E. Azócar A.
<http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com>

INSTITUTO DE MÁQUINA HERRAMIENTA. <http://www.sld.cu>

REFLEXIONES JURIDICAS DESDE PANAMÁ <http://jorgonzalezv.blogspot.com>

WIKIPEDIA.: <http://es.wikipedia.org>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de Información

Universidad de Nariño – Programa de Administración de empresas			
ENCUESTA DE ESTUDIO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Objetivo: conocer el impacto del trabajo en Contactar en las condiciones sociales de sus colaboradores			
Muy buenos días, por autorización de la dirección ejecutiva se nos ha permitido como practicantes del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño realizar la presente encuesta como parte de un trabajo de investigación que contribuye a nuestro que hacer académico. La respuesta de esta encuesta es completamente anónima y de carácter voluntario, agradecemos su colaboración.			
INFORMACION GENERAL			
Seleccione uno de los niveles a continuación en donde se encuentre su cargo			
	Directivo (Director Ejecutivo, Director Financiero, Director Comercial. Subdirector de Operaciones, Subdirector de Talento Humano.)		
	Asesor (Auditor Interno, Coordinador de Riesgos, asistente de Dirección)		
	Ejecutivo (Coordinador de Mercadeo, Coordinador de Zona, Coordinador de Oficina, Coordinador Metodológico, Coordinador Comercial, Asistente de Oficina, Contador Coordinador de Capacitación, Coordinación de Programación, Coordinador de TICS, Coordinador de Calidad, , Coordinador Administrativo, Coordinador de Desempeño Social y Ambiental.)		
	Profesional (Tesorero, Analista Financiero, Capacitador, Programador, Profesional de Soporte, Asistente de Riesgos)		
	Técnico: (Asistente de Auditoría, Asistente de Atención y Protección al Cliente, Asesor de Crédito, Asesor de Cartera, Asistente Contable, Asistente de Talento Humano, Asistente de Sistemas, Asistente de Operaciones, Administrador de Servicios Generales, Asistente de Gestión Documental, Asistente de Desempeño Social.)		
	Auxiliar (Cajero, Auxiliar operacional, Auxiliar Operacional de Mantenimiento, Auxiliar Operacional de garantías, Auxiliar Operacional de Seguridad, Auxiliar Operacional Gestión Documental, Auxiliar Operacional Activos Fijos, Mensajero, Auxiliar de servicios generales.)		
	Pasante o practicante		
Fecha:		Oficina:	
Edad:		Genero	Masculino o Femenino
Antigüedad (en años) :		¿Es Contactar su primera experiencia laboral? Si ___ No ___ <i>Si su respuesta es Si omita la pregunta</i>	
1	¿Qué nivel académico tenía antes de llegar a la empresa? <i>Elija el último nivel académico</i>	2	Su nivel académico actual o que esté cursando es:

	<p><i>alcanzado antes de llegar a Contactar</i></p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Primaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Secundaria</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Bachiller</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Técnica</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tecnológica</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Profesional</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Especialización</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Maestría</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Continúe</p>	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnica	<input type="checkbox"/>	Tecnológica	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	Maestría		<p><i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Primaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Secundaria</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Bachiller</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Técnica</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tecnológica</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Profesional</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Especialización</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Maestría</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Doctorado</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>No cambiado</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Continúe</p>	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnica	<input type="checkbox"/>	Tecnológica	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	No cambiado
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria																																				
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnica																																				
<input type="checkbox"/>	Tecnológica	<input type="checkbox"/>	Profesional																																				
<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	Maestría																																				
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria																																				
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnica																																				
<input type="checkbox"/>	Tecnológica	<input type="checkbox"/>	Profesional																																				
<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	Maestría																																				
<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	No cambiado																																				
3	<p>Califique las relaciones entre sus compañeros y jefes de su anterior trabajo siendo 1 malas relaciones y 5 Muy buenas relaciones</p> <p><i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	4	<p>Califique las relaciones entre sus compañeros y jefes actuales, siendo 1 malas relaciones y 5 Muy buenas relaciones</p> <p><i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <p>Continúe</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5																
<input type="checkbox"/>	1																																						
<input type="checkbox"/>	2																																						
<input type="checkbox"/>	3																																						
<input type="checkbox"/>	4																																						
<input type="checkbox"/>	5																																						
<input type="checkbox"/>	1																																						
<input type="checkbox"/>	2																																						
<input type="checkbox"/>	3																																						
<input type="checkbox"/>	4																																						
<input type="checkbox"/>	5																																						
5	<p>¿Cuál era su nivel de ingresos antes de entrar a Contactar? <i>El valor de SMMLV es \$589.500</i></p> <p><i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>0 a 2 SMMLV</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2 a 4 SMMLV</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>4 a 6 SMMLV</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>6 o más SMMLV</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Continúe</p>	<input type="checkbox"/>	0 a 2 SMMLV	<input type="checkbox"/>	2 a 4 SMMLV	<input type="checkbox"/>	4 a 6 SMMLV	<input type="checkbox"/>	6 o más SMMLV	6	<p>¿Sus ingresos son mayores en Contactar que en su anterior empleo o actividad económica?</p> <p><i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si, mis ingresos son mayores</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No, mis ingresos son menores</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mis ingresos son iguales</td></tr> </table> <p style="text-align: right;">Continúe</p>	<input type="checkbox"/>	Si, mis ingresos son mayores	<input type="checkbox"/>	No, mis ingresos son menores	<input type="checkbox"/>	Mis ingresos son iguales																						
<input type="checkbox"/>	0 a 2 SMMLV	<input type="checkbox"/>	2 a 4 SMMLV																																				
<input type="checkbox"/>	4 a 6 SMMLV	<input type="checkbox"/>	6 o más SMMLV																																				
<input type="checkbox"/>	Si, mis ingresos son mayores																																						
<input type="checkbox"/>	No, mis ingresos son menores																																						
<input type="checkbox"/>	Mis ingresos son iguales																																						
7	<p>Del total de los ingresos de su familia ¿en qué porcentaje aportaba usted antes de trabajar en Contactar?</p> <p><i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>0% a 20%</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>21% a 40%</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>41% a 60%</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>61% a 80%</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td colspan="3">81% a 100%</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Continúe</p>	<input type="checkbox"/>	0% a 20%	<input type="checkbox"/>	21% a 40%	<input type="checkbox"/>	41% a 60%	<input type="checkbox"/>	61% a 80%	<input type="checkbox"/>	81% a 100%			8	<p>Del total de los ingresos de su familia ¿en qué porcentaje aporta usted actualmente?</p> <p><i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <p>Continúe</p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>0% a 20%</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>21% a 40%</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>41% a 60%</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>61% a 80%</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td colspan="3">81% a 100%</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td colspan="3">mi participación en los ingresos de mi familia no ha cambiado</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	0% a 20%	<input type="checkbox"/>	21% a 40%	<input type="checkbox"/>	41% a 60%	<input type="checkbox"/>	61% a 80%	<input type="checkbox"/>	81% a 100%			<input type="checkbox"/>	mi participación en los ingresos de mi familia no ha cambiado										
<input type="checkbox"/>	0% a 20%	<input type="checkbox"/>	21% a 40%																																				
<input type="checkbox"/>	41% a 60%	<input type="checkbox"/>	61% a 80%																																				
<input type="checkbox"/>	81% a 100%																																						
<input type="checkbox"/>	0% a 20%	<input type="checkbox"/>	21% a 40%																																				
<input type="checkbox"/>	41% a 60%	<input type="checkbox"/>	61% a 80%																																				
<input type="checkbox"/>	81% a 100%																																						
<input type="checkbox"/>	mi participación en los ingresos de mi familia no ha cambiado																																						
9	<p>¿Antes de llegar a trabajar a Contactar tenía la posibilidad de invertir en negocios? <i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No</td></tr> </table> <p>Si su respuesta es SI pase a la pregunta 13 Si su respuesta es NO pase a la pregunta 14</p>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	10	<p>¿Qué porcentaje de sus ingresos invertía en negocios antes de entrar en Contactar? <i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <p>Continúe</p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>0% a 20%</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>21% a 40%</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>41% a 60%</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>61% a 80%</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td colspan="3">81% a 100%</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	0% a 20%	<input type="checkbox"/>	21% a 40%	<input type="checkbox"/>	41% a 60%	<input type="checkbox"/>	61% a 80%	<input type="checkbox"/>	81% a 100%																						
<input type="checkbox"/>	Si																																						
<input type="checkbox"/>	No																																						
<input type="checkbox"/>	0% a 20%	<input type="checkbox"/>	21% a 40%																																				
<input type="checkbox"/>	41% a 60%	<input type="checkbox"/>	61% a 80%																																				
<input type="checkbox"/>	81% a 100%																																						
11	<p>¿Actualmente tiene la posibilidad de invertir en negocios? <i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Si	12	<p>¿Qué porcentaje de sus ingresos los invierte en negocios actualmente? <i>Elija una de las siguientes respuestas</i></p> <p>Continúe</p>																																		
<input type="checkbox"/>	Si																																						

	<input type="checkbox"/> No Si su repuesta es SI pase a la pregunta 15 Si su respuesta es NO pase a la pregunta 16		<input type="checkbox"/> 0% a 20% <input type="checkbox"/> 21% a 40% <input type="checkbox"/> 41% a 60% <input type="checkbox"/> 61% a 80% <input type="checkbox"/> 81% a 100%																
13	¿Con el salario de su empleo en Contactar que anhelo personal ha cumplido? <i>Elija una o más respuestas</i> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Vivienda</td> <td><input type="checkbox"/> Transporte</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Viajes</td> <td><input type="checkbox"/> Educación</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Otro:</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Continúe</p>	<input type="checkbox"/> Vivienda	<input type="checkbox"/> Transporte	<input type="checkbox"/> Viajes	<input type="checkbox"/> Educación	Otro:		14	¿Cuánto tiempo compartía diariamente con su familia antes de trabajar en Contactar? <i>Elija una de las siguientes respuestas</i> <input type="checkbox"/> 0 a 2 horas <input type="checkbox"/> 3 a 4 horas <input type="checkbox"/> 5 a 6 horas <input type="checkbox"/> 6 a 8 horas <input type="checkbox"/> 8 a 10 horas <p style="text-align: right;">Continúe</p>										
<input type="checkbox"/> Vivienda	<input type="checkbox"/> Transporte																		
<input type="checkbox"/> Viajes	<input type="checkbox"/> Educación																		
Otro:																			
15	¿Cuánto tiempo comparte diariamente con su familia actualmente? <i>Elija una de las siguientes respuestas</i> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/> 0 a 2 horas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 3 a 4 horas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 5 a 6 horas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 6 a 8 horas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 8 a 10 horas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> El tiempo que comparto con mi familia no ha cambiado</td></tr> </table> <p style="text-align: right;">Cont inúe</p>	<input type="checkbox"/> 0 a 2 horas	<input type="checkbox"/> 3 a 4 horas	<input type="checkbox"/> 5 a 6 horas	<input type="checkbox"/> 6 a 8 horas	<input type="checkbox"/> 8 a 10 horas	<input type="checkbox"/> El tiempo que comparto con mi familia no ha cambiado	16	¿Cómo califica la relación con sus familiares antes de trabajar en Contactar? <i>Elija una de las siguientes respuestas</i> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Muy buena</td> <td><input type="checkbox"/> Buena</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Regular</td> <td><input type="checkbox"/> Mala</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Continúe</p>	<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala						
<input type="checkbox"/> 0 a 2 horas																			
<input type="checkbox"/> 3 a 4 horas																			
<input type="checkbox"/> 5 a 6 horas																			
<input type="checkbox"/> 6 a 8 horas																			
<input type="checkbox"/> 8 a 10 horas																			
<input type="checkbox"/> El tiempo que comparto con mi familia no ha cambiado																			
<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Buena																		
<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala																		
17	¿Cómo califica la relación con sus familiares actualmente? <i>Elija una de las siguientes respuestas</i> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Muy buena</td> <td><input type="checkbox"/> Buena</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Regular</td> <td><input type="checkbox"/> Mala</td> </tr> </table> <p>Continúe</p>	<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala														
<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Buena																		
<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala																		
18	¿Qué beneficios laborales tenía antes de trabajar en Contactar? <i>Elija una o más respuestas</i> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Pago oportuno de su salario</td> <td><input type="checkbox"/> Comisiones</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Contrato a término indefinido</td> <td><input type="checkbox"/> Primas por desempeño</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Viáticos</td> <td><input type="checkbox"/> Distribución de utilidades</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Viajes recreativos</td> <td><input type="checkbox"/> Reconocimiento de días de incapacidad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Seguro de vida adicional</td> <td><input type="checkbox"/> Apoyo para traslados</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Auxilio educativo para usted o hijos</td> <td><input type="checkbox"/> Auxilio de arrendamiento</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Jornadas recreativas o de salud ocupacional</td> <td><input type="checkbox"/> Auxilio de transporte</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Otros:</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Continúe</p>	<input type="checkbox"/> Pago oportuno de su salario	<input type="checkbox"/> Comisiones	<input type="checkbox"/> Contrato a término indefinido	<input type="checkbox"/> Primas por desempeño	<input type="checkbox"/> Viáticos	<input type="checkbox"/> Distribución de utilidades	<input type="checkbox"/> Viajes recreativos	<input type="checkbox"/> Reconocimiento de días de incapacidad	<input type="checkbox"/> Seguro de vida adicional	<input type="checkbox"/> Apoyo para traslados	<input type="checkbox"/> Auxilio educativo para usted o hijos	<input type="checkbox"/> Auxilio de arrendamiento	<input type="checkbox"/> Jornadas recreativas o de salud ocupacional	<input type="checkbox"/> Auxilio de transporte	Otros:			
<input type="checkbox"/> Pago oportuno de su salario	<input type="checkbox"/> Comisiones																		
<input type="checkbox"/> Contrato a término indefinido	<input type="checkbox"/> Primas por desempeño																		
<input type="checkbox"/> Viáticos	<input type="checkbox"/> Distribución de utilidades																		
<input type="checkbox"/> Viajes recreativos	<input type="checkbox"/> Reconocimiento de días de incapacidad																		
<input type="checkbox"/> Seguro de vida adicional	<input type="checkbox"/> Apoyo para traslados																		
<input type="checkbox"/> Auxilio educativo para usted o hijos	<input type="checkbox"/> Auxilio de arrendamiento																		
<input type="checkbox"/> Jornadas recreativas o de salud ocupacional	<input type="checkbox"/> Auxilio de transporte																		
Otros:																			
19	¿Usted ha tenido un ascenso laboral en Contactar? <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/> Si</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> No</td></tr> </table> <p style="text-align: right;"><i>si su respuesta es SI continúe con la pregunta 23 si su respuesta es NO pase a las pregunta 25</i></p>	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No																
<input type="checkbox"/> Si																			
<input type="checkbox"/> No																			

20	¿En qué cargo empezó a desempeñarse en Contactar? <hr/> <div style="text-align: right;">Continúe</div>														
21	¿En qué Cargo se desempeña actualmente? <hr/> <div style="text-align: right;">Continúe</div>														
22	Indique ¿Qué porcentaje de conocimientos académicos básicos o especializados ha aplicado en el cumplimiento de sus funciones?. <i>Elija una de las siguientes respuestas</i> <table border="1" data-bbox="399 558 1469 718"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>0% al 20%</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>21% al 40%</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>41% al 60%</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>61% al 80%</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>81 % al 100%</td></tr> </table> <div style="text-align: right;">Continúe</div>	<input type="checkbox"/>	0% al 20%	<input type="checkbox"/>	21% al 40%	<input type="checkbox"/>	41% al 60%	<input type="checkbox"/>	61% al 80%	<input type="checkbox"/>	81 % al 100%				
<input type="checkbox"/>	0% al 20%														
<input type="checkbox"/>	21% al 40%														
<input type="checkbox"/>	41% al 60%														
<input type="checkbox"/>	61% al 80%														
<input type="checkbox"/>	81 % al 100%														
23	Indique ¿qué porcentaje de sus funciones o tareas aplica frecuentemente el sentido común? <i>Elija una de las siguientes respuestas</i> <table border="1" data-bbox="399 810 1469 970"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>0% al 20%</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>21% al 40%</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>41% al 60%</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>61% al 80%</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>81 % al 100%</td></tr> </table> <div style="text-align: right;">Continúe</div>	<input type="checkbox"/>	0% al 20%	<input type="checkbox"/>	21% al 40%	<input type="checkbox"/>	41% al 60%	<input type="checkbox"/>	61% al 80%	<input type="checkbox"/>	81 % al 100%				
<input type="checkbox"/>	0% al 20%														
<input type="checkbox"/>	21% al 40%														
<input type="checkbox"/>	41% al 60%														
<input type="checkbox"/>	61% al 80%														
<input type="checkbox"/>	81 % al 100%														
24	Califique en una escala de uno a 5, siendo uno poco valorado y 5 muy valorado, ¿Cómo percibe usted la apreciación de su trabajo también a nivel personal en Contactar? <table border="1" data-bbox="423 1066 1133 1100"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Poco valorado</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>4</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>5</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Muy valorado</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Poco valorado	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	Muy valorado
<input type="checkbox"/>	Poco valorado	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	Muy valorado		
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN															
OBSERVACIONES _____ _____															

Anexo 2: Manual de Política de Talento Humano

MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

1. INTRODUCCION

El presente documento, compila las políticas del talento humano de CONTACTAR con el propósito de garantizar que:

- ✓ Todos los colaboradores reciban un trato justo y equitativo.
- ✓ Se vincule, motive y retenga individuos comprometidos y calificados.
- ✓ Se reconozca la dignidad y valor de cada colaborador, y se cree un clima de respeto y comprensión mutua al interior de la entidad.
- ✓ Se ratifique que CONTACTAR está comprometido con preservar la equidad entre todos los colaboradores sin importar el sexo, raza, color, género, origen de nacionalidad, ascendencia, religión, edad, estatus de salud, estatus marital, o inclinación sexual y se enfatice en dar a cada persona, igualdad de oportunidad y trato dentro de la organización.

Así, Contactar, se compromete a mantener un talento humano competente, comprometido e idóneo, con sentido de pertenencia y compromiso, basado en valores, principios éticos y crecimiento personal a través de buenas prácticas, manejo y uso eficiente de los recursos, contando con incentivos que estimulen a los colaboradores a un alto rendimiento, garantizando la prestación de un servicio con calidad y calidez y cumpliendo las metas establecidas de desempeño social de la organización.

Por lo anterior, este documento establece una guía para la administración del talento humano y el ambiente de trabajo, de acuerdo con los Valores Corporativos y el Código de Conducta de la entidad.

2. RESEÑA HISTORICA

CONTACTAR fue creada en 1991 como Comercializadora de productos elaborados por las microempresas regionales.

En 1995 a través de un ajuste al Plan Estratégico Institucional, se da inicio a los servicios de microcrédito del sector urbano, para lo cual el convenio Corponariño - GTZ, le entregaron un Fondo en Administración. Solamente en Junio del 2003, los recursos de este Fondo ingresaron al patrimonio de Contactar por mandato del Convenio binacional.

En 1995 se creó el Centro de Desarrollo Productivo del cuero CDP, respondiendo a una estrategia del Plan Nacional de Desarrollo de las Microempresas, el cual se desmonta en 1998, reorientando estos servicios a Asesoría, Asistencia, Capacitación y Promoción relacionadas con las áreas de producción, organización empresarial y mercadeo de las microempresas del cuero y artesanías.

En este orden de ideas, los servicios financieros se tornan en el eje fundamental del qué hacer de la entidad, ampliándolos paulatinamente al sector rural, siendo este el prioritario.

En el 2005, se enfatiza la especialización de Contactar en los servicios micro financieros, sin excluir el apoyo integral a las pequeñas unidades de negocios, mediante alianzas interinstitucionales o en la ejecución de proyectos específicos de generación de ingresos con grupos poblacionales vulnerables y pobres, en el marco de un modelo de desarrollo económico local.

En el 2006, con el apoyo del Proyecto SEMILLA I: Alianzas para la Generación de Activos y el Desarrollo Territorial de Nariño, cofinanciado por la Fundación Ford, se implementó la metodología crediticia grupal: solidaria, asociativa y bancos comunales.

Desde el año 2008, con el proyecto SEMILLA II: Modelo Territorial de Desarrollo Económico Rural con Inclusión Social, se viene impulsando el Programa de Educación Financiera orientada al Manejo de la deuda y al Incentivo al Ahorro, para capitalización, creación y fortalecimiento de fondos autogestionados, preferentemente en organizaciones del sector rural. Adicionalmente se ha recibido Asesoría Técnica para el fortalecimiento de la Metodología de Bancos Comunales por TSG, dentro del Programa Midas, la cual se implementó en barrios marginales de Pasto.

En este contexto, CONTACTAR se ha ido conformando como una entidad pionera y modelo en el marco de las Microfinanzas rurales, gracias al enorme potencial de su Talento Humano, bastión institucional, el cual marca la diferencia con otras Instituciones.

3. DIRECTRICES ORGANIZACIONALES

3.1 MISIÓN

Préstamos servicios micro financieros inclusivos e integrales con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental, a poblaciones prioritariamente rurales, para contribuir a mejorar sus condiciones de vida.

3.2 VISIÓN

Contactar es una entidad líder en microfinanzas rurales inclusivas en Colombia.

3.3 EJES ESTRATÉGICOS

- ✓ Fortalecimiento Institucional
- ✓ Consolidación Comercial en el País
- ✓ Desempeño Social y Ambiental

- ✓ Transformación Institucional
- ✓ Sostenibilidad Financiera

3.4 CÓDIGO DE CONDUCTA

El código de conducta de CONTACTAR compila, los principales valores, criterios y normas que guían la conducta de nuestros colaboradores, en sus actuaciones institucionales y personales, e interacción con el cliente interno y externo, los cuales reflejan la ética corporativa en todos los niveles de la organización, en el cual se establecen entre otros los siguientes compromisos:

- ✓ Siempre seremos honestos, cordiales y directos con nuestros clientes, compañeros de trabajo, proveedores e instituciones de apoyo. También mantendremos toda la información de nuestros clientes y de la organización en la más estricta confidencialidad.
- ✓ Actuaremos con integridad y honradez. Observaremos los más altos principios éticos para asegurar que ninguna política, procedimiento o posición en la entidad, sea objeto de abuso para cualquier beneficio o ganancia personal o familiar.
- ✓ Mantendremos una apariencia personal limpia y nítida ya sea en la oficina, al visitar clientes, al atender a proveedores o agencias de apoyo, o en cualquier oportunidad en la que representemos a la organización.
- ✓ Mantendremos limpieza apropiada, seguridad y organización de todos los equipos de oficina, materiales, espacios de trabajo, registros, vehículos y edificios.
- ✓ Seremos diligentes, colaboradores, eficientes y efectivos en nuestro estilo de trabajo. No utilizaremos el tiempo de la compañía o privilegios para realizar negocios personales.
- ✓ Actuaremos creativa, confidencial y valerosamente para compartir los mejores valores e ideales que aportamos en cada interacción, con nuestros clientes internos y externos. Buscaremos soluciones y resultados positivos para todos los involucrados, en cualquier relación o interacción de la cual seamos parte.
- ✓ Buscaremos a través de todas nuestras acciones, el desarrollo integral de nuestros colaboradores y el cumplimiento de las normas de protección de nuestros clientes. Las normas de protección al cliente pueden ser consultadas a través de la intranet. (INTRANET/MANUALES/CÓDIGO DE CONDUCTA/PRINCIPIOS DE PROTECCIÓN AL CLIENTE).

4. ALCANCE Y ADMINISTRACIÓN

Las políticas y procedimientos incluidos en este documento son aplicables a todos los colaboradores vinculados mediante contrato laboral.

El Coordinador de Talento Humano es el responsable de la administración del Manual de Políticas de Talento Humano.

Dada la amplia gama de aspectos que incluye un Manual de Políticas de Talento Humano, este se ira ajustando en la medida que se requiera. Cualquier declaración confusa o asunto que no este cubierto en esta política, deberá ser tratado directamente con la Coordinación de Talento Humano, quien tomara nota para analizar el asunto conjuntamente con el Comité de Dirección.

Cada colaborador es responsable de leer y comprender estas políticas, las cuales hacen parte integral de su contrato de trabajo.

Este manual es efectivo a partir del 1 de septiembre de 2011. La administración y actualización de estas políticas implica un proceso continuo y dinámico. Todo el personal deberá ser informado sobre cualquier agregado o modificación a esta política por medio de un documento escrito.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES

4.1 TÉRMINOS DE EMPLEO

5.1.1 Acuerdos de Empleo

Con cada nuevo empleado se firma un Contrato de Trabajo, el cual debe incluir:

- ✓ La fecha en que empieza el empleo. A menos que el contrato incluya una fecha final, deberá ser considerada como una posición permanente.
- ✓ Salario mensual

El contrato original se debe insertar en la historia laboral del colaborador y copia de este, se entrega al vinculado, junto con el Manual de Funciones y Competencias Laborales correspondiente a su cargo, el cual incluye:

- ✓ La Identificación del cargo
- ✓ Organización: Incluye línea de autoridad
- ✓ Procesos en los que interviene
- ✓ Objetivo del Cargo
- ✓ Funciones, Responsabilidades
- ✓ Conocimientos esenciales para su desempeño
- ✓ Requisitos mínimos
- ✓ Formación afín al cargo.
- ✓ Condiciones de trabajo

- ✓ Competencias organizacionales
- ✓ Normas de Competencia laboral aplicables al cargo.

5.1.2 Horario de Trabajo

El horario normal de trabajo para el personal de CONTACTAR de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de trabajo es el siguiente:

HORARIO PARA LAS OFICINAS UBICADAS EN EL SECTOR URBANO:

DE LUNES A VIERNES: De 8: 00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

SABADO: De 8:00 a.m. a 12:00 m.

DE LUNES A VIERNES: De 7: 00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

HORARIO PARA LAS OFICINAS UBICADAS EN EL SECTOR RURAL:

DE LUNES A VIERNES: De 8: 00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 5:30 p.m.

SABADO: De 8:00 a.m. a 1:30 p.m.

De conformidad con la actividad económica de la Empresa y al incremento del trabajo de la misma, se podrá variar el horario anterior sin que exceda la jornada legal estipulada.

Los trabajadores contarán con quince (15) minutos de intermedio en las jornadas de mañana y tarde para tomar un descanso y refrigerio.

JORNADA ESPECIAL. CONTACTAR y sus colaboradores, de acuerdo al contenido del artículo 51 de la Ley 789 de 2002, pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana.

En este caso no habrá a lugar a recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el trabajador devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un día de descanso remunerado. (Artículo 161, C.S.T.).

CONTACTAR no podrá, aún con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos (2) turnos en el mismo día, salvo en labores de supervisión, dirección, confianza o manejo (Parágrafo, Artículo 161, C.S.T.).

TRABAJO ORDINARIO, NOCTURNO Y HORAS EXTRAS

Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.). Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.). (Artículo 160 C.S.T. modificado por el artículo 25 de la Ley 789 de 2002).

Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal. (Artículo 159, C.S. T)

El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el Artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el Decreto 13 de 1967, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y doce (12) a la semana, mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por éste. (Art. 1º, Decreto 13 de 1967).

5.1.3 Autorización para trabajo en horas extras

En caso de requerirse laborar tiempo extra al permitido por la ley colombiana de 48 horas semanales, el Coordinador de área, oficina o zona, previo visto bueno del subdirector correspondiente, hará la respectiva autorización, en la cual se incluirá el nombre y cargo del colaborador autorizado para laborar en tiempo extra, el tiempo y el motivo por el cual se requiere realizarlo. Copia de este documento debe remitirse a Talento Humano, para el pago del recargo en la nómina próxima a generarse.

5.2. SALARIO

5.2.1 Salario

Para asegurar la equidad con todos los colaboradores, los salarios se determinan con base en:

- ✓ La Posición y responsabilidades
- ✓ La experiencia, capacitación y educación requerida para el desempeño del cargo.

A partir de los cuales se ha establecido una escala salarial la cual se ajusta anualmente.

5.2.2 Aumento Salariales

Los salarios se revisan y ajustan anualmente, teniendo en cuenta la normatividad legal vigente, los índices de inflación, la responsabilidad del cargo, el desempeño, las condiciones del mercado y el presupuesto anual.

El Comité de Dirección, determina con base en los aspectos mencionados, los salarios para cada uno de los cargos y los ajustes que se requieran, los cuales deben ser aprobados por la Junta Directiva.

5.2.3 Pago de Salarios

El pago del salario se realizará mensualmente, y será depositado en la cuenta de ahorros asignada a cada colaborador

5.2.4 Beneficios e Incentivos

CONTACTAR comprometido con el mejoramiento de calidad de vida de los clientes externos e internos, ofrece a sus colaboradores los siguientes beneficios:

5.2.4.1 Prima Extralegal de Vacaciones

Es un reconocimiento al trabajo realizado durante un año por los colaboradores, equivalente a medio sueldo, el cual se paga el día de inicio de su periodo de vacaciones, en proporción al número de días hábiles a disfrutar. Es válido para las vacaciones causadas a partir del 1 de enero de 2011

5.2.4.2 Bono Navideño

Es un apoyo en dinero, que a través del trabajador se realiza a su familia para la celebración de las fiestas navideñas. Éste se consigna en las cuentas de cada colaborador en días previos a la Navidad.

5.2.4.3 Seguro de Vida

Siendo congruentes con el servicio ofrecido a nuestros clientes externos, CONTACTAR obsequia a sus colaboradores el 50% del valor de la prima mensual del Seguro de Vida colectivo.

5.2.4.4 Pago Total de Incapacidad

Teniendo en cuenta que la ley colombiana limita el pago de incapacidades en caso de enfermedad común, cuando un colaborador presente incapacidades no cubierta por la empresa prestadora de servicio de salud (EPS) a la cual se encuentra afiliado, CONTACTAR cubre este valor evitando así la disminución de los ingresos mensuales de sus colaboradores.

5.2.4.5 Prima de Productividad

Es un reconocimiento al personal administrativo, por el apoyo para el cumplimiento de las metas institucionales semestrales; corresponde a medio sueldo, el cual se consigna al final de los meses de Junio y Diciembre en la cuenta de ahorros del colaborador y está condicionada a la aprobación de la Junta Directiva de la organización.

5.2.4.6 Apoyo Económico para Estudios

Con el objeto de promover el mejoramiento del nivel educativo de sus colaboradores, CONTACTAR apoya al personal que desee adelantar estudios o que los haya iniciado en áreas afines al cargo que desempeña, a la Misión de la Empresa, o al plan de carrera.

El valor del apoyo será hasta dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes al año, uno por periodo académico si la capacitación fuere semestralizada, o su equivalente, de acuerdo a los ciclos de cada programa

5.2.4.6.1 Requisitos:

Estar vinculado a CONTACTAR mediante Contrato a término indefinido y tener mínimo seis meses de antigüedad.

Estar admitido en un programa de estudios o de capacitación en una entidad aprobada por el Ministerio de Educación Nacional, o el ente correspondiente de acuerdo a su naturaleza.

Haber aprobado el periodo académico anterior si ya hubiere iniciado sus estudios y tener un promedio igual o superior a 3.8

Que el horario de estudio sea por fuera de la jornada laboral, o en su defecto haya compromiso de compensar las horas correspondientes.

Que se hayan presupuestado recursos para tal fin.

Que no presente registro de sanciones disciplinarias.

Que no haya abandonado estudios para los cuales recibió apoyo previamente sin causa justificada.

5.2.4.6.2 Procedimiento

De acuerdo a lo establecido en el reglamento de capacitación incluido en el plan de capacitación de la organización, (Para mayor información ver documento: INTRANET/MANUALES/PLAN DE CAPACITACION), la solicitud de apoyo económico para estudio deberá presentarse por escrito a la Coordinación de Talento Humano para cada periodo académico, aunque hubiese sido beneficiario en periodos anteriores. La solicitud debe incluir los siguientes datos: Nombre, Cedula, Cargo que desempeña, Fecha de Vinculación a CONTACTAR, Estudios a realizar (Educación Básica, Pregrado, Postgrado, Especialización, Diplomado), periodo a cursar, adjuntando a la presente: certificación de Entidad Educativa, en la cual conste que ha sido admitido(a) a un programa, duración y fechas de inicio y terminación, copia de las notas obtenidas en el periodo anterior si ya inició sus estudios o de las obtenidas en el periodo final del último nivel de estudios alcanzado, siempre y cuando este no supere dos años. En caso contrario se obviara este requisito. Las solicitudes presentadas serán estudiadas y si todas cumplen con los requisitos establecidos y los recursos presupuestados son suficientes para atender todas las solicitudes, estas se tramitaran en la fecha indicada. En caso contrario, participaran en un concurso de méritos, en el cual se tendrá en cuenta:

Promedio de Notas de los periodos cursados si ya hubiere iniciado estudios para los cuales solicita apoyo económico.

Promedio de Notas del último nivel de estudios culminado si aun no inicia sus estudios para los cuales solicita apoyo económico.

Puntaje en la última evaluación de desempeño.

Tiempo de Vinculación a la Empresa

Quienes obtengan el primer lugar en cada uno de estos aspectos tendrán una calificación de cinco (5.0) y los otros participantes, el puntaje correspondiente calculado con regla de tres.

Luego se sumaran los puntajes, y serán beneficiados con el auxilio quienes obtengan la mayor calificación

Los recursos asignados para el patrocinio de estudios, harán parte del presupuesto anual de capacitación y el monto dependerá del valor aprobado en el presupuesto correspondiente a la vigencia, el cual será distribuido de manera proporcional en los dos semestres del año.

5.2.4.6.3 Derechos de Grado

La Empresa brindará apoyo económico a los colaboradores para el pago de Derechos de Grado hasta por un valor equivalente a un (1) salario mínimo legal mensual vigente, cuando las solicitudes para apoyo económico de estudios en el periodo sean inferiores al valor presupuestado para tal fin y quien lo solicita no haya recibido en ese periodo apoyo para el pago de su matrícula. Los requisitos y procedimiento a aplicar son los establecidos para el apoyo económico para estudios.

Los colaboradores que hayan recibido apoyo económico para estudios y se retiren definitivamente del programa, tendrán que esperar un año, para hacer una nueva solicitud, si han decidido realizar otros estudios.

5.2.4.6.4 Desembolso

El desembolso del valor correspondiente al Apoyo económico para estudios y derechos de grado, se hará mediante consignación a la cuenta de la entidad educativa en la cual se encuentra matriculado el colaborador y en casos especiales en que los límites para pago de matrícula sean anteriores a la fecha en que se pueda disponer de los recursos de la empresa para tal fin, se hará reintegro al colaborador, previa entrega del recibo de consignación hecha a la entidad educativa, siempre y cuando haya sido aprobada su solicitud previamente.

5.3. PRÉSTAMOS PARA LOS COLABORADORES

Con el objeto de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y de sus familias, CONTACTAR les facilita acceder a Créditos para el desarrollo de sus diferentes proyectos, como: adquisición de equipo de cómputo, educación o para libre inversión. Para mayor información se puede consultar el documento en INTRANET/PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL/REGLAMENTO DE CREDITO.

5.3.1 Requisitos: Son elegibles para este beneficio, quienes tengan: Contrato a término Indefinido, una antigüedad superior a un año de servicio continuo, capacidad de pago y de endeudamiento, un destino específico para el monto solicitado y no estén reportados a las centrales de riesgos.

5.3.2 Términos para Préstamos: En todos los casos, no se efectuarán deducciones, se hará la entrega total del monto prestado.

5.3.3 Amortización: Los créditos se pagarán en cuotas fijas mensuales en las que se amortizan capital e intereses y en algunos casos concertados con el deudor se puede abonar primas legales o extralegales y para todo caso liquidaciones finales de contrato.

5.3.4 Intereses: Los intereses corrientes se pagarán sobre el saldo de capital y serán calculados a la tasa definida por la organización en el momento de crédito.

Intereses de Mora: Se liquidarán con base en la tasa legal autorizada por la Superintendencia Financiera, aplicándola sobre el capital de cada cuota atrasada y no sobre el saldo insoluto.

Es de carácter obligatorio que los beneficiarios de crédito, adquieren el seguro de vida para su respaldo, para lo cual se tiene suscrito una póliza global con un costo bajo para el prestatario y dependiendo del monto y plazo solicitado.

5.3.5 Procedimiento para el otorgamiento de Créditos

Solicitud de crédito diligenciada por deudor y codeudor sí es necesario.

Soporte de la inversión, planes, cotizaciones, recibos de matriculas, etc.

Fotocopias ampliadas de las cédulas de deudor y codeudor sí es necesario.

Autorización del solicitante para consultar y reportar a las centrales de información financiera y comercial.

Análisis de la solicitud del crédito.

Autorización del solicitante para que el desembolso se haga a nombre del proveedor del bien o del servicio destino del crédito.

El crédito podrá ser reajustado a solicitud del colaborador, así: Para crédito de libre inversión, una vez se cumpla con el 60% del plazo pactado; para crédito educativo, cada seis meses y por el capital liberado hasta la fecha.

Se solicitará codeudor únicamente en los casos en que lo decida el comité de crédito y Cartera.

5.4 AUXILIO COMERCIAL

Es un incentivo económico que se otorga a los colaboradores por el cumplimiento de las metas comerciales establecidas por la organización que no constituye factor salarial; a éste auxilio tienen derecho los Asesores de Crédito, Asesores de

Cartera, Coordinadores de Oficina, Coordinadores de Zona y Coordinadores Comerciales.

5.4.1 Condiciones generales

El cumplimiento de la colocación en número de créditos nuevos, tanto individuales como grupales es requisito indispensable, si no se cumple con este se pierde el auxilio en su totalidad.

Para asesores nuevos, el auxilio comercial se empezará a pagar desde el primer mes con un 70% de lo ganado y cada mes tendrá un crecimiento del 10% hasta alcanzar el 100%.

Para mayor información sobre el cálculo del auxilio comercial y los niveles máximos para cada uno de los cargos ver INTRANET/SECCION COMERCIAL/SISTEMA DE CALCULO AUXILIO COMERCIAL.

5.5 SUBVENCIONES

5.5.1 Viajes y Anticipos

Todos los miembros del personal que requieran viajar para atender asuntos laborales o para los que fueren designados, deben presentar a su Coordinador el plan de viaje, a través del formato diseñado para solicitud de viáticos, el cual se encuentra en LA INTRANET; RUTA: COMUNICADOS 2010/COMUNICADO 023/NUEVO FORMATO VIÁTICOS SOLICITUD Y LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS. Este formato incluye: Propósito del viaje, lugar y número de días que durará el viaje. Una vez aprobado por este, será enviado a la Auxiliar Administrativa 1 de la Oficina Principal, quien calculara los viáticos de acuerdo a la tabla vigente para el año fiscal. Luego estos serán enviados por fax, ó través del correo electrónico, o en físico a Talento Humano, previendo que lleguen con mínimo tres (3) días de anticipación a la fecha de salida, para su aprobación. Desde Talento Humano se los remitirá a Contabilidad para el pago, el cual se hará en efectivo en la caja, o consignados en la cuenta bancaria, antes de la fecha de desplazamiento.

- ✓ Los Coordinadores al aprobar los planes de viaje y anticipos son responsables por la veracidad de la solicitud, su seguimiento y control de devoluciones en caso de no realización de la actividad programada o disminución del tiempo previsto.

- ✓ Cuando no es posible tener exactitud sobre los costos requeridos para un desplazamiento, el personal que viaja recibirá un anticipo. En este caso todos los gastos deberán ser respaldados con recibos, para realizar la legalización del mismo, la cual debe hacerse a más tardar dentro de los siete (7) días posteriores a su retorno antes de finalizar el mes. Los gastos

permitidos incluyen: hospedaje, alimentación, transporte y otros gastos justificables.

- ✓ El personal que por alguna razón viaje sin que haya recibido viáticos o anticipo, deberá solicitar el reembolso de los gastos permitidos (alimentación, transporte, etc.) utilizando el formato: Factura equivalente.
- ✓ El personal es responsable de reembolsar, a CONTACTAR, cualquier anticipo no utilizado.

5.6 SEGURIDAD SOCIAL

Es obligación de CONTACTAR la afiliación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral en salud, pensión y riesgos profesionales, así como también, velar por la salud, seguridad e higiene de los colaboradores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar los subprogramas que contempla el Programa de Salud Ocupacional. Todo lo anterior con el objeto de velar por la protección integral del colaborador.

Amparados por las afiliaciones a seguridad social, los colaboradores de Contactar recibirán la atención médica requerida por parte de la empresa prestadora de servicios de salud (EPS) a la cual se encuentren afiliados; así mismo estarán amparados para cubrimiento de riesgos por accidente de trabajo, enfermedad profesional o incapacidad por la Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP) elegida por la organización, a la cual se encuentran afiliados todos los colaboradores. En caso de no afiliación, los servicios médicos estarán a cargo del empleador, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

5.6.1 Medidas de Higiene y Seguridad

Los colaboradores deberán someterse a todas las medidas de higiene que prescriban las autoridades del ramo en general y en particular a las que ordena la Empresa, así:

- a) Todo colaborador, desde el mismo día que se sienta enfermo, deberá acudir a la Empresa Prestadora de Salud (EPS) a la cual esté afiliado, o en caso de una situación crítica de salud, acudir al servicio de Urgencias de la institución prestadora de salud (IPS) más cercana, que esté habilitada para prestar este servicio.
- b) Si el colaborador no avisa de su enfermedad o se resiste a acudir a la cita médica, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada con los efectos legales correspondientes, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

Los colaboradores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordene el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordenan la empresa en determinados casos.

Los colaboradores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad industrial que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene CONTACTAR para la prevención de enfermedades y de riesgos profesionales, como las siguientes:

- ✓ Quien utiliza vehículo personal moto o carro para su desplazamiento, debe realizar habitualmente, con la frecuencia requerida, el mantenimiento preventivo de éste, para evitar situaciones de riesgo, producidas por fallas mecánicas.
- ✓ Tener actualizado el SOAT y documentos necesarios. Portar licencia de conducción, atender las señales y cumplir las Normas de tránsito tales como límites de velocidad establecidos en el sector y quienes utilizan moto, portar casco y chaleco reflectivo.
- ✓ Cuando se utilice Transporte Público para su desplazamiento, especialmente moto taxi elegir en la región un conductor de confianza y experimentado que conozca la zona, y que cuente con SOAT y licencia de conducción, además estar atento a la velocidad del vehículo.
- ✓ Conducir con precaución, a velocidad moderada y de una forma defensiva. En los sectores rurales, prestar atención a los semovientes u obstáculos en la vía.
- ✓ Planificar las actividades a realizar y hacer un manejo adecuado del tiempo para contrarrestar los efectos del estrés y cumplir con las normas de tránsito establecidas, teniendo en cuenta no viajar en horas de la noche.
- ✓ No hablar por celular mientras está conduciendo, caminando o realizando algún tipo de actividad que requiera de su atención.
- ✓ Utilizar calzado adecuado para la actividad que desarrolla.
- ✓ Subir y bajar escaleras con cuidado.
- ✓ Conducir o caminar o con precaución en sitios húmedos o resbalosos.
- ✓ Adoptar una postura adecuada cuando levante cosas pesadas.
- ✓ En el puesto de trabajo mantener una postura adecuada, revisar altura, distancia de la pantalla del computador, controlar la iluminación, apoyar la muñeca mientras digita y realizar pausas activas.
- ✓ Reportar las condiciones de riesgo de sus puestos y lugares de trabajo.

El grave incumplimiento por parte del colaborador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro de los programas de salud ocupacional de CONTACTAR, que le hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, previa autorización del Ministerio de la Protección Social, respetando el derecho de defensa. (Artículo 91, Decreto 1295 de 1994).

5.6.2 Incidentes y Accidentes de Trabajo

Accidente de Trabajo: Es todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. (Decreto 1295 de 1994)

Incidente: Es todo suceso que no llega a ser accidente, pero que falta poco para serlo. El reporte de este, facilitará tomar medidas para que no suceda en el futuro un accidente.

En caso de presentarse un accidente de trabajo, el Jefe de la dependencia a la cual pertenezca el colaborador accidentado, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión del colaborador a su Institución Prestadora de Salud (IPS) y le corresponderá, si el colaborador está imposibilitado para hacerlo, efectuar el reporte del accidente a la Coordinación de Talento Humano, o a quien haga sus veces, para que ésta informe del accidente de trabajo a la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP), de acuerdo a los trámites establecidos en la ley para estos eventos. Adicionalmente, tomará las medidas que se consideren necesarias para reducir al mínimo las consecuencias del accidente o que se repita uno igual.

No obstante es obligación de todos los colaboradores dar aviso de inmediato a la Coordinación de Talento Humano o a su jefe inmediato, de cualquier incidente o accidente de trabajo que sufra así sea leve o de apariencia insignificante, para que se reporte a la Administradora de Riesgos Profesionales y se continúe con el trámite establecido en las normas que rigen la materia.

CONTACTAR se exonera de toda responsabilidad por accidentes de trabajo que hayan sido provocados deliberadamente o con culpa grave de la víctima. En éste caso, sólo estará obligada a prestar los primeros auxilios. Igualmente por las lesiones o perturbaciones causadas por cualquier accidente no reportado por el colaborador de manera oportuna.

En la Coordinación de Talento Humano, se llevará un archivo de los reportes de los accidentes de trabajo registrados en la ARP de acuerdo al procedimiento establecido.

5.6.3 Ausencias

5.6.3.1 Vacaciones Anuales

Una vez que un colaborador cumpla un año de servicio tendrá derecho de disfrutar 15 días hábiles de vacaciones, excluyendo los sábados, dominicales y feriados oficiales.

A finales de cada año, desde Talento Humano se trabajara conjuntamente con los Coordinadores de área y zona, para elaborar el Plan de vacaciones de su personal. Una vez aprobado, este puede ser consultado por los colaboradores en la intranet.

5.6.3.2 Ausencia por Luto

El personal tendrá derecho a una licencia remunerada por luto de cinco (5) días en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente, o de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil.

5.6.3.3 Licencia por Maternidad

Las mujeres tendrán derecho a una licencia remunerada durante 14 semanas en la época del parto. De éstas, por lo menos doce (12) semanas, deberán ser tomadas con posterioridad al parto.

5.6.3.4 Descansos Remunerados por Lactancia

Una vez cumplida la licencia por maternidad, las colaboradoras tendrán derecho a dos descansos diarios remunerados para facilitar la lactancia del hijo (a), de media hora de duración cada uno, hasta que él bebe cumpla seis meses de vida. La hora para disfrutar de este permiso se definirá conjuntamente entre el colaborador y su jefe inmediato, la cual debe ser comunicada al Coordinador de Talento Humano.

5.6.3.5 Licencia por Paternidad

El colaborador, en calidad de esposo o compañero permanente, tendrá derecho a ocho (8) días hábiles de licencia remunerada por el nacimiento de su hijo(a) la cual es incompatible con la licencia de calamidad doméstica en caso de haberla solicitado en estos días. El pago de esta licencia estará a cargo de la Entidad prestadora de salud (EPS) a la cual se encuentra afiliado, para lo cual se requerirá que el padre haya estado cotizando efectivamente durante el periodo de gestación.

5.6.3.6 Ausencia por Enfermedad

La ausencia por enfermedad debe estar sustentada por la incapacidad concedida por la Entidad prestadora de salud (EPS) en la cual se encuentra afiliado el colaborador y deberá consignarse en el registro de ausentismo que se lleva en Talento Humano.

5.7 PERMISOS

CONTACTAR concederá a sus colaboradores los permisos establecidos en el reglamento interno de trabajo, para lo cual deben proceder a diligenciar el formato que se encuentra disponible en INTRANET/ FORMATOS/FORMATO DE PERMISOS. Éste deberá ser aprobado por el Jefe inmediato y remitido a Talento Humano, en donde se consignará en el Registro de ausentismo. En casos de permisos mayores a un día, este formato se archivara en la historia laboral.

Ningún colaborador podrá acumular más de un permiso remunerado al mes, excepto cuando se trate de grave calamidad doméstica comprobada. Le corresponderá al Jefe inmediato del colaborador, evaluar el requerimiento de los permisos adicionales, así como también la conveniencia de otorgarlos.

5.8 USO Y CUIDADO DE LA PROPIEDAD DE CONTACTAR

Todos los colaboradores son responsables de cuidar y tratar adecuadamente las instalaciones y los elementos de propiedad de CONTACTAR, entre los que se incluye teléfonos fijos, teléfonos celulares, computadoras e impresoras, mobiliario de oficina, calculadoras y los demás que le hayan sido asignados.

Los elementos de propiedad de **CONTACTAR** deben ser utilizados únicamente para cumplir los objetivos laborales, su incumplimiento, estará sujeta a sanciones disciplinarias.

Los colaboradores son responsables de reportar cualquier situación anómala en las instalaciones, puestos de trabajo, equipos u otros al coordinador de la oficina donde labora, para que éste informe sobre esta situación a la Coordinación Administrativa y en caso de eventos que puedan afectar la salud e integridad física, se comunicará también al Coordinador de Talento Humano, para su análisis y trámite de solución oportuna.

Los elementos de dotación de las oficinas como botiquín, extintor, folderamas, equipos de cómputo, divisiones modulares, archivos, entre otros estarán a cargo del Coordinador correspondiente, el cual será responsable de la pérdida o daño de tales elementos.

5.8.1 Teléfonos Móviles

Para facilitar la comunicación entre las diferentes dependencias y con el cliente externo, CONTACTAR cuenta con un Plan corporativo para el servicio de telefonía móvil, en el cual se incluyen a los colaboradores que lo requieran por necesidad del servicio, quienes deben autorizar por escrito el descuento de nómina del excedente en el uso del servicio.

Estos equipos deben ser utilizados para el desarrollo de las funciones laborales y el historial de llamadas puede ser monitoreado cuando se requiera por la persona delegada por la Dirección para tal fin.

5.9 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Con el objeto de seleccionar y contratar personal competente, se ha establecido el procedimiento de Selección y Contratación de personal. Entre los principales aspectos de este procedimiento se destaca:

- ✓ El procedimiento de selección y contratación de personal es responsabilidad del coordinador de Talento Humano y será apoyado por los coordinadores de área, zonas y oficinas.
- ✓ El procedimiento inicia, cuando se presentan requerimientos de personal en alguna área de la organización, por retiro, terminación de contrato, licencias, despido, creación de nuevos cargos o incremento de trabajo entre otros.
- ✓ Una vez identificada la vacante, cuando el perfil lo amerite se realizará en primera instancia una convocatoria interna; de esta manera, los colaboradores que estén interesados en participar lo podrán hacer, siempre y cuando cumplan con el perfil requerido para ocupar el cargo y acepten las condiciones de la convocatoria.
- ✓ Cuando se trate del requerimiento de un nuevo empleado para un cargo existente, se debe realizar la convocatoria teniendo en cuenta los aspectos definidos en el manual de funciones y competencias laborales (NTRANET/MANUALES/ MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES).
- ✓ Cuando no se ocupa el cargo a través de la convocatoria interna, el Coordinador de Talento Humano utilizando diferentes medios (prensa, radio, plataforma del SENA, portales de empleo, etc), publicará la convocatoria para hacer el reclutamiento e iniciar el proceso de selección con personal externo.
- ✓ Las pruebas de conocimientos serán elaboradas y aplicadas por el Coordinador de Talento Humano conjuntamente con el responsable del proceso en el cual estará involucrado el nuevo colaborador.
- ✓ La entrevista de selección será realizada por el Coordinador de Talento Humano, conjuntamente con el jefe inmediato del cargo a proveer y el subdirector correspondiente o quien el delegue y cuando se trate de cargos de mayor responsabilidad, participará la Dirección ejecutiva.
- ✓ La entrevista de selección puede ser individual, grupal o mixta dependiendo de los cargos vacantes y del número de aspirantes.

Para consultar más detalles del proceso de selección se puede acceder a INTRANET/SISTEMA DEGESTIONDECALIDAD/MAPEDEPROCESOS/PROCESOTALENTO HUMANO/PROCEDIMIENTOSELECCIÓN.

5.10 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Con el fin de garantizar la competencia e idoneidad del personal que ingresa y labora en Contactar, se ha establecido el procedimiento de capacitación de personal, en el cual se destaca lo siguiente: **Planeación**

El Coordinador de Talento Humano, conjuntamente con el Coordinador de Capacitación, anualmente estructuran el Programa de Capacitación, para lo cual deberán apoyarse en los coordinadores de área, de zona, oficina, quienes identificarán con su personal los requerimientos de capacitación teniendo en cuenta las competencias requeridas para el desarrollo de los procesos y procedimientos, los aspectos por mejorar de acuerdo a la evaluación de desempeño, las recomendaciones de las auditorías de control interno o el sistema de gestión de calidad, la revisión gerencial, entre otros. Adicionalmente el Programa de capacitación puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de la organización o requerimientos de los líderes de los procesos y de éste se hará seguimiento y evaluación permanente.

5.10.2 Inducción

Cada vez que ingrese un nuevo colaborador, o uno ya vinculado vaya a desempeñar nuevas labores, el coordinador de Talento Humano, conjuntamente con Coordinador de Capacitación, debe programar la inducción y entrenamiento requerido, este será acordado con los responsables de los procesos con los cuales va a tener relación el colaborador.

En el transcurso de la inducción los participantes serán evaluados a través de un examen que incluye los temas tratados y la percepción general de esta actividad, la evaluación será elaborada y calificada conjuntamente con el personal responsable de la inducción.

En el proceso de inducción intervienen los siguientes actores:

- ✓ Coordinador de Talento Humano y/o su designado: inducción a Contactar: generalidades de la empresa, directrices organizacionales, manual de funciones aplicable al cargo, reglamentación vigente (reglamento interno, código de conducta), Programas de Capacitación, Bienestar Social, Salud Ocupacional, herramientas de evaluación (periodo de prueba, desempeño).
- ✓ Líderes de los procesos y/o coordinadores de área o personal designado: información relacionada con los procedimientos en las diferentes áreas.
- ✓ Sistemas: Aplicativos del sistema específico de la organización (Financial), manejo de las herramientas de comunicación que se utilizan en la organización.
- ✓ Los demás que se requieran de acuerdo al cargo a desempeñar.

5.10.3 Re-inducción

La re-inducción al personal de la organización se programará anualmente en el primer trimestre, los temas son definidos desde la dirección y se incluye los resultados del año anterior y se presenta el plan operativo para la nueva vigencia.

Para consultar más detalles al respecto se puede acceder por INTRANET/SISTEMADE GESTIONDECALIDAD/MAPADEPROCESOS/PROCESOTALENTO HUMANO/PROCEDIMIENTO CAPACITACION DE PERSONAL.

5.11 BIENESTAR SOCIAL

Este programa comprende diferentes actividades orientadas a promover un desarrollo humano integral y facilitar la creación de un ambiente de trabajo armónico y productivo. Se desarrolla con el personal de CONTACTAR de todas las áreas, en todas las zonas, e incluye actividades de Integración, Recreación y de Mejoramiento de calidad de vida.

El procedimiento inicia con el estudio que anualmente se realiza para definir los intereses de los colaboradores relacionados con actividades de bienestar social y la información obtenida en la evaluación del clima laboral, a partir de los cuales se definen actividades, se diseña un programa, se establecen metas e indicadores para la nueva vigencia.

El Coordinador y el Asistente de Talento Humano, son los responsables de la planeación, formulación, ejecución y evaluación de las actividades de bienestar social, así como del seguimiento de los indicadores, para el reporte trimestral que se hace para la evaluación del Plan Operativo Anual (POA).

Para acceder al Gimnasio y al Viaje Institucional, se deberá contar con una antigüedad mínima, la cual debe detallarse en el momento de hacer la convocatoria

Para consultar más detalles al respecto se puede acceder por INTRANET/SISTEMADE GESTIONDECALIDAD/MAPADEPROCESOS/PROCESOTALENTO HUMANO/PROCEDIMIENTO BIENESTAR SOCIAL.

5.12 CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

Este procedimiento aplica para la evaluación de la competencia del personal de la organización, comprende tres estrategias y métodos que son: Evaluación del periodo de prueba, evaluación del desempeño y evaluación de la competencia laboral.

5.12.1 Evaluación del Periodo de Prueba

Una vez inicia la vigencia del contrato se estipula el período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de éste, las conveniencias de las condiciones de trabajo. (Artículo 76, C.

S. T.), este no puede exceder de dos meses, el cual puede ser terminado en cualquier momento y sin previo aviso.

Para la evaluación de periodo de prueba se dispone de un formato el cual deberá diligenciarlo el jefe inmediato cinco días hábiles antes del cumplimiento de dicho periodo; una vez diligenciado se debe informar inmediatamente al Coordinador de Talento Humano para analizarlo y tomar las decisiones requeridas. Posteriormente deberá enviarse en físico a dependencia para insertarlo en su historia laboral.

En caso de que el colaborador no obtenga una puntuación requerida en la evaluación del periodo de prueba, se da por terminado el contrato y se realizarán los trámites pertinentes para su desvinculación. Ver INTRANET/FORMATO EVALUACION PERIODO DE PRUEBA y/o REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

En el caso de ascensos del personal a un nuevo cargo, cuyas funciones son nuevas para el colaborador, se pactará un periodo de prueba que no puede exceder de dos meses, tiempo durante el cual el colaborador conservará el sueldo del cargo anterior el cual será modificado una vez supere el periodo de prueba.

5.12.2 Evaluación de Desempeño

Dada la importancia de desarrollar el potencial del talento humano de Contactar, se establecen objetivos de desarrollo de sus colaboradores, desde el momento en que se vinculan a la organización, los cuales son abordados a través de la inducción y del programa de capacitación establecido. Su seguimiento se realiza a través de la evaluación de la inducción, la evaluación del periodo de prueba y la evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, su nivel de competencia en el desempeño de sus funciones y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Los Coordinadores de área, zona u oficina, de acuerdo al caso, son los responsables de administrar la evaluación de desempeño con una periodicidad anual a los colaboradores que tengan más de seis meses de vinculados. Una copia de la evaluación de desempeño completa y firmada deberá ser entregada al colaborador, y el original será guardado en la historia laboral del colaborador que reposa en Talento humano.

En la herramienta de Evaluación de Desempeño, se evalúan las competencias que se describen a continuación:

5.12.2.1 Organizacionales: Van orientadas al logro de objetivos de Contactar y las deben poseer todos los colaboradores. Corresponde al 20% de la calificación total.

Dentro de las Competencias Organizacionales se incluyen:

- ✓ **Orientación al Servicio:** Es la capacidad que se requiere para entender y resolver las necesidades de sus clientes tanto internos como externos, con el compromiso personal de cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Así mismo presenta alternativas en aras de prestar un buen servicio basándose en la activa forma de escucha.
- ✓ **Organización:** Es la capacidad requerida para ordenar sus actividades, tareas y materiales de manera acorde a la cantidad de trabajo y los requerimientos de su entorno.
- ✓ **Transparencia:** Es la manera de actuar respetando los valores y las políticas organizacionales.
- ✓ **Orientación al Logro:** Es la capacidad de enfocar sus acciones al cumplimiento de las metas propuestas cumpliendo con los objetivos establecidos y los estándares de calidad.

5.12.2.2 Genéricas: Son aquellas competencias que se determinan por niveles jerárquicos o unidades de negocio. Corresponde al 20% de la calificación total.

Se evaluarán varias competencias de acuerdo al nivel jerárquico en estas se encuentran:

- ✓ **Comunicación:** Es la capacidad de escuchar y expresarse acertadamente permitiendo compartir información de manera oportuna. De igual forma es la destreza de comprender la dinámica de grupos y verificar la información que recibe y lograr hacerse entender con los demás.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Implica trabajar con un interés genuino en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, no trabajar en forma individual o competitiva.
- ✓ **Autocontrol:** Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones hostiles o de rechazo. Así mismo, implica mantener la efectividad en condiciones constantes de estrés.
- ✓ **Capacidad de Análisis:** Es la habilidad que tiene una persona para reconocer y comprender la información significativa y establecer conexiones relevantes entre datos.
- ✓ **Proactividad:** Es la habilidad requerida para emprender y desarrollar acciones sin la supervisión directa de una persona, para así lograr resultados antes de ser requeridos, cumpliendo con los objetivos y aportando estrategias de mejoramiento para garantizar los resultados esperados.

- ✓ **Dirección y Evaluación del Trabajo:** Asigna con claridad la responsabilidad de efectuar tareas y tomar decisiones. Establece objetivos y medidas claras. Supervisa el proceso, el progreso y los resultados del trabajo.
- ✓ **Liderazgo:** Es la habilidad para orientar la actividad de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo para ello.
- ✓ **Toma de Decisiones:** Es la capacidad de tomar posiciones claras y precisas y actuar para generar soluciones estratégicas y efectivas para la organización, asumiendo responsablemente las consecuencias de las mismas.

5.12.2.3 Específicas: Son aquellas competencias que debe poseer el colaborador para desarrollar determinado cargo, están relacionada directamente con la ocupación. Corresponde al 60% de la calificación total. Las Competencias Específicas están directamente relacionadas con las responsabilidades del cargo de cada colaborador y están definidas de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones y competencias laborales correspondiente. (INTRANET MANUALES/MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIA LABORALES)

Junto con el colaborador evaluado, el Coordinador correspondiente realizara la aplicación del instrumento, evaluando cada competencia y asignando una puntuación de 1 a 4.

5.12.2.4 Niveles de Evaluación

NIVELES DE EVALUACIÓN		
PUNTUACIÓN	CALIFICACION	DETALLE
4	Sobresaliente	Se excede en el cumplimiento de las metas establecidas, competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su área de trabajo.
3	Satisfactorio	Cumple al 100% con las metas establecidas, desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.

2	Oportunidad de Mejora	Cumple entre el 80% y 99% de las metas establecidas, desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
1	No Satisfactorio	Su cumplimiento es inferior al 80% en las metas establecidas, no cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un plan de acción por parte del Jefe Inmediato y evaluación de seguimiento en tres meses.

5.12.2.5 Análisis de Resultados: El evaluador establece con el colaborador evaluado los compromisos de mejora en el tiempo, los cuales estarán bajo seguimiento durante el periodo establecido antes de la próxima Evaluación de Desempeño.

5.12.3 Certificación de Competencias Laborales

La certificación de competencias laborales del personal de CONTACTAR será manejada conjuntamente con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, quien es la organización certificadora de competencias laborales para Colombia; en el momento que la Dirección Ejecutiva autorice la iniciación del proceso.

El responsable de gestionar, administrar y controlar la certificación de competencias laborales del personal es el coordinador de Talento Humano, quien establecerá los contactos y convenios con el SENA.

Intervendrán en la certificación de la competencia laboral de los colaboradores de CONTACTAR, el SENA a través del evaluador que dicha entidad designe y el evaluador designado por CONTACTAR para cada uno de los procesos. Los procedimientos a seguir serán los que tiene establecido dicha entidad para tal fin.

5.13 PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO

Con miras a preservar el orden institucional, en CONTACTAR se ha establecido las medidas para formalizar las recomendaciones y llamados de atención al personal, aprobadas por la Dirección, las cuales incluyen las siguientes etapas:

5.13.1 Etapas

5.13.1.1 Invitación al Cumplimiento

La hará de manera verbal el Jefe Inmediato, aprovechando la oportunidad para analizar la situación presentada y definir el compromiso de mejoramiento de las partes interesadas. Lo tratado se debe consignar de manera resumida en el formato invitación al cumplimiento el cual se puede consultar en INTRANET/COMUNICADOS/COMUNICADOS2010/COMUNICADO022

/INVITACIONALCUMPLIMIENTO, éste lo conservará el Jefe inmediato en carpeta especial donde recopilará la información relacionada con la administración del personal a su cargo.

5.13.2.2 Llamado al Cumplimiento

Si la situación persiste, el Jefe inmediato enviará un oficio a la persona, haciendo referencia al incumplimiento del compromiso adquirido. Copia de éste y del formato de registro de la invitación verbal, deberá enviarse al Subdirector correspondiente y a la Coordinación de Talento Humano.

5.13.3.3 Llamado de atención con copia a hoja de Vida

Si pese al llamado al cumplimiento la situación persiste, el Jefe inmediato enviará un Oficio de llamado de atención, del cual enviará copia a la Coordinación de Talento Humano, quien lo insertará en la Hoja de Vida del colaborador involucrado.

5.13.3.4 Sanción

Si la situación de negligencia o incumplimiento persiste a pesar del procedimiento adelantado, el Jefe inmediato comunicará esta situación al Coordinador de Talento Humano, quien convocará un Comité Disciplinario, el cual lo integra la Dirección Ejecutiva o su delegado, el Jefe inmediato, el Subdirector correspondiente y el Coordinador de Talento Humano o los invitados que se requieran; el comité de acuerdo al procedimiento establecido adelantará las actividades pertinentes entre las cuales se incluye los descargos por parte del involucrado. Una vez con la información el comité analizará y definirá si se aplica o no sanciones.

Cuando la gravedad de la situación lo amerite, se obviara los pasos anteriores y se procederá directamente a convocar el Comité Disciplinario para definir la conducta a seguir

5.13.2 Escala de Faltas y sanciones Disciplinarias

Se establecen las siguientes clases de faltas y sus correspondientes sanciones disciplinarias, de la siguiente manera:

5.13.2.1 Faltas Graves: Además de las establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo, habrá falta grave cuando se incurra en conductas que causen o expongan a riesgos, los bienes, valores, activos o intereses de la Empresa por ignorancia supina, desatención elemental o violación manifiesta de reglas de

obligatorio cumplimiento. Dichas faltas se enuncian, sin que sean taxativas y se clasificarán por su gravedad de la siguiente manera:

a) Actos graves contra los sistemas de Información:

Incorre en estas faltas el colaborador que:

1. Consigne una falsedad u omita total o parcialmente la verdad en cualquier documento, o aquel colaborador que conociendo sobre la falsedad o adulteración de cualquier documento lo use para favorecer el acceso a la calidad de cliente, o a cualquiera de los productos y servicios de la Empresa.
2. Manipule la información distorsionando la verdad al servicio de intereses particulares.
3. Intente o logre causar daño a los equipos de informática, alterar, falsificar, introducir, borrar, ocultar o desaparecer información en cualquiera de los sistemas de información, contenida en ellos o en los que se almacene o guarde la misma.
4. Llegue a proporcionar acceso a la red y/o a los sistemas de información de CONTACTAR a usuarios y/o a equipos no autorizados previamente por el área de sistemas.
5. Instale por su cuenta o por cuenta de un tercero software, actualizaciones de software o archivos de datos sin la obtención previa del correspondiente permiso del área de sistemas y de los permisos correspondientes a derechos de autor.

b) Actos Graves contra el Uso de Internet

Incorre en estas faltas el colaborador que:

1. Transmita información clasificada, información de uso exclusivo de la Empresa o información privilegiada.
2. Envíe mensajes de contenido pornográfico o que vayan en contra de la moral y/o de los principios de la ética ciudadana o que se encuentre tipificado como delito, empleando los canales de comunicación y/o equipos de CONTACTAR.

c) Actos graves contra la Reserva a la Información

Incorre en estas faltas el colaborador que:

1. Logra desarrollar conductas que ocasionen violación al secreto bancario.
2. Produce la violación a la reserva sobre la información de uso confidencial de CONTACTAR.

Se considerará como información de uso confidencial de CONTACTAR, cualquier información, observación, datos, material escrito, registro, documento, dibujo, fotografía disposición, programas de computador, software, multimedia, programas fijos, invención descubrimiento, mejora, desarrollo, instrumento, máquina, aparato, aplicación, diseño, trabajo literario, logo, sistema, idea

promocional, lista de clientes, necesidad del cliente, práctica, información de costos y/o precios, procesos, pruebas, conceptos, formulas, métodos, información de mercado, técnicas, secreto de captación, colocación, producto y/o la investigación relacionada con el desarrollo de investigación real o prevista, productos, organización, control de comercialización, publicidad, negocio o fondos de la Empresa, sus clientes o entidades relacionadas. Esta prohibición incluye el extraer archivos con información confidencial por cualquier medio ya sea diskette, memorias extraíbles (USB), Internet, reportes impresos etc.

d) Actos Graves en el Manejo de los Recursos Dinerarios

Incorre en esta falta el colaborador que:

1. Reciba dineros de manos de clientes y los guarde para sí o para darles un uso contrario a la voluntad de la persona que lo entregó con el fin de obtener un beneficio de carácter económico, incurre en esta falta aún en el caso que éste beneficio no se produzca.
2. Ocasione la violación de las normas, políticas o procedimientos establecidos por la ley o por las directivas de CONTACTAR para el manejo de los recursos dinerarios.

e) Actos Graves contra el Proceso de Vinculación y protección de Clientes

Incorre en esta falta el colaborador que:

1. Tramita, realiza o aprueba vinculaciones sin el cumplimiento del perfil y soportes establecidos en las políticas, estatutos y reglamentos de CONTACTAR.
2. No mantiene las acciones éticas en las prácticas de las microfinanzas, incumpliendo con los principios de protección al cliente

f) Faltas contra el Código de Conducta

Incorre en esta falta el colaborador que incumpla los lineamientos establecidos en el Código de Conducta.

g) Faltas Reiteradas

También se catalogarán como faltas graves las siguientes conductas:

1. Omitir reiteradamente los procedimientos o políticas establecidos por la Empresa.
2. Incurrir en errores de manera reiterada.

Se considera que hay reiteración cuando el funcionario sea requerido sobre el mismo caso por más de dos veces.

5.13.2.2 Faltas Leves

Se considerarán actos constitutivos de falta leve aquellos cometidos por inobservancia del cuidado necesario que cualquier persona del común imprime a sus actuaciones. Estos actos serán sancionados con requerimiento o suspensión del contrato de trabajo según la gravedad de la conducta y demás circunstancias relevantes en un todo de acuerdo con el procedimiento disciplinario establecido en el reglamento Interno de trabajo y en lo no previsto en ellos, por los procedimientos sancionatorios consagrados en el Código Sustantivo del Trabajo.

5.13.3 Sanciones Internas Disciplinarias

Se considerarán como sanciones para CONTACTAR las expuestas a continuación:

5.13.3.1 Llamado de Atención: Consiste en comunicar de manera escrita al colaborador, la no conformidad de la Empresa con una situación dada. Debe ser aplicado en el caso de faltas que se califican como leves. El jefe inmediato y el Coordinador de Talento Humano decidirán si este llamado de atención se realiza con copia a la hoja de vida.

5.13.3.2 Suspensión del Contrato de Trabajo: Consiste en separar al colaborador de sus funciones y responsabilidades durante un tiempo determinado, dependiendo de la gravedad de la falta. Esta no puede exceder de tres (3) días la primera vez, ni de un (1) mes en caso de reincidencia de cualquier grado.

5.13.3.3 Cancelación del Contrato de Trabajo: Se genera por incurrir en falta grave debidamente comprobada y consiste en la terminación de la relación laboral con el colaborador de manera unilateral y definitiva, teniendo en cuenta los ítems contemplados en el Código Laboral Colombiano como justa causa y el no cumplimiento de los deberes y faltas graves contempladas en este Reglamento.

5.13.3.4 Suspensión de Atribuciones: La falta reiterada del Director y Subdirectores en cuanto a excederse en el monto o clase de atribuciones, podrá ser objeto de la suspensión temporal de éstas y deberá ser comunicada por escrito. Consiste en separar al colaborador de sus funciones y responsabilidades durante un tiempo determinado dependiendo de la gravedad de la falta. Esta no puede exceder de ocho (8) días la primera vez ni de dos (2) meses en caso de reincidencia de cualquier grado.

5.13.4 Tratamiento de Reclamos y Conducto Regular para su Formulación

El personal de CONTACTAR, deberá presentar sus reclamos ante sus superiores jerárquicos enumerados en el artículo 60 del Reglamento Interno de Trabajo.

Si este no le diese solución o el colaborador no se sintiese satisfecho con ella, podrá llevarla a los cargos que ocupen los grados siguientes de escalafón y la Empresa resolverá su caso, confirmando o revocando la decisión inicial, según el

caso y las razones empleadas por el colaborador, para lo cual la Empresa cuenta con un plazo prudencial.

En todos los casos, el colaborador dará cumplimiento a las decisiones adoptadas. La simple apelación no autoriza al colaborador para incumplir una orden impartida. Sólo que esta queda en firme una vez confirmada o modificada en instancia superior.

Aplicando los diseños del organigrama de la Empresa, las órdenes, las reclamaciones en general, las de trabajo, seguirán en todos los conductos regulares, evitando saltos que desemboquen en desorden administrativo e indecisiones perjudiciales.

El formato se puede consultar en INTRANET/REGLAMENTOINTERNODETRABAJO.

5.14 HISTORIA LABORAL

Es responsabilidad del coordinador de Talento Humano mantener y custodiar los registros de la historia laboral de cada colaborador.

El colaborador tendrá la oportunidad en presencia del Coordinador de Talento Humano o quien él designe, examinar su Historia Laboral. Una copia de la información contenida en dicho archivo podrá entregársele, si así lo solicita. Es obligación del colaborador mantener actualizada sus datos personales, cambio de: dirección, teléfono, estado civil, y copias de las certificaciones de estudios o capacitaciones en las que participe.

6. POLÍTICAS CORPORATIVAS

6.1 POLÍTICA PARA EL CONFLICTO DE INTERESES

El propósito de esta política es asegurar que aquellos que representan a CONTACTAR mantienen el más alto nivel de integridad y conducta y eviten incluso, la apariencia inapropiada en el manejo de todos los asuntos tanto personales, como públicos y de negocios.

Surge un conflicto de interés cuando el personal tiene, o pueden parecer tener, la oportunidad de utilizar autoridad, conocimiento o influencia que se deriva de su posición para beneficio inapropiado de sí mismo, otra persona u organización.

6.1.1 Contratación de Miembros de una misma Familia

La política existe para minimizar el impacto negativo de vincular mediante contrato laboral a familiares y para ayudar a asegurar la objetividad en todos los asuntos que involucran al personal, las operaciones y las finanzas. Un familiar es definido como el cónyuge, padre, padre político, hermano (a), hijo (a), tío (a), sobrino (a), o primo (a).

✓ Los familiares no pueden reportar directa o indirectamente entre sí.

- ✓ Los familiares no pueden reportar directa o indirectamente al mismo coordinador o jefe de área.
- ✓ El personal no puede participar directamente en la citación o promoción de un familiar.

6.1.2 Exclusividad del servicio

Surge un conflicto de interés cuando un empleado acepta un empleo externo o se compromete en actividades externas que pueden interferir con el desempeño eficiente de su cargo, o utiliza parte del tiempo que pertenece a las tareas asignadas en la organización para cumplir con esos propósitos externos. Se espera que los colaboradores informen cualquier posible conflicto o aquello que se perciba como tal, al momento de la contratación. Cuando surgen situaciones de posibles conflictos durante el curso del empleo con CONTACTAR, el empleado deberá iniciar las discusiones al respecto con su Coordinador. Se excluye para este caso el ejercicio de la docencia, siempre y cuando no afecte la jornada laboral y el cumplimiento de sus responsabilidades.

6.2 POLÍTICA PARA LA PRESERVACION DE LA TRANSPARENCIA Y CONFIDENCIALIDAD.

CONTACTAR estimula a los colaboradores a que reporten cualquier asunto que vaya en contravía de los intereses de contactar, sus clientes, sus colaboradores y partes interesadas, ante una instancia jerárquica superior, quien conjuntamente con la Dirección Ejecutiva o quien esta delegue, buscara complementar la información requerida para tomar las acciones correspondientes. Todos los casos reportados serán tratados confidencialmente e investigados minuciosamente. Los colaboradores deben saber que, si una sospecha es reportada y resulta en demanda o proceso disciplinario, su participación como testigo podría ser necesaria, a menos que exista suficiente evidencia sustancial confiable.

CONTACTAR no tolerará el fraude. El fraude se refiere a cualquier acto deshonesto o engañoso, incluye pero no se limita a: falsificación, mala aprobación de fondos, obtención de ganancias como consecuencia del conocimiento de información interna, revelación de información confidencial a terceros, alteración o manipulación de documentos incorrectamente, y aceptar o buscar recibir cualquier artículo de valor por parte de los clientes u organizaciones relacionadas.

6.3 POLÍTICA ANTI ACOSO LABORAL

6.3.1 Mecanismos de Prevención del Acoso Laboral y Procedimientos de Solución

Se entenderá por acoso laboral, toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, colaborador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo, o un

subalterno, encaminada a infundir miedo, terror y angustia a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir la renuncia del mismo.

El acoso laboral puede darse entre otras bajo las siguientes modalidades:

6.3.1.1 Maltrato Laboral: Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeña como empleado o colaborador, toda expresión verbal o injuriosa o ultrajante que lesione la capacidad moral o los derechos a la intimidad y el buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo o todo comportamiento tendiente a menos cavar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.

6.3.1.2 Persecución Laboral: Toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del colaborador mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.

6.3.1.3 Discriminación Laboral: Todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

6.3.1.4 Entorpecimiento Laboral: Toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el colaborador o empleado. Constituye acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

6.3.1.5 Inequidad Laboral: Asignación de funciones a menosprecio del colaborador.

6.3.1.6 Desprotección Laboral: Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del colaborador mediante órdenes o asignaciones de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el colaborador.

Para ampliar la información sobre agravantes, atenuantes, prevención y demás aspectos del acoso laboral ver documento REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

6.4. POLÍTICA ANTI DISCRIMINACION

El propósito de esta política es enfatizar que CONTACTAR no discrimina en la provisión de servicios, prácticas de empleo o compromiso con sus clientes a causa de su raza, color, credo, religión, edad, estado civil, estado familiar, país de origen, ascendencia, sexo, orientación sexual, condición de discapacidad o salud.

Promueve la equidad, tratando a todas las personas con respecto y dignidad; valorándolas y reconociendo la fuerza en su diversidad e inclusión en todas sus actividades y funciones con colaboradores, clientes, voluntarios, e instituciones de apoyo.