



PROYECTO FINAL

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA UTN REGIONAL PACHECO

Docente:

Lic. Fabián G. Tisocco

Alumno:

Fernando Rodríguez



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
PROBLEMÁTICA Y FUNDAMENTACIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
CAPÍTULO I.....	6
CAPITAL HUMANO: CONCEPTUALIZACIÓN.....	6
I.I Orígenes del concepto	6
I.II Relevancia en los años 60 y decaimiento	6
I.III Expansión del concepto	7
I.IV El talento humano, un Capital Intangible en las Organizaciones.....	9
I.V El individuo recurso más importante en la organización	9
I.VI Recurso o capital humano	9
I.VII Talento Humano con Capital Intangible	10
CAPÍTULO II.....	12
LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	12
II.I Generalidades	12
II.II Diseño de un modelo de gestión.....	12
II.III Elementos de la Gestión del Capital Humano	14
II.IV Sistema de Gestión de Capital Humano	14
II.IV.I Objetivos en los que la administración de Capital Humano debe de apoyarse	15
II.V Interacción entre personas y organizaciones.....	16
II.VI Importancia de la gestión del talento humano.....	17
CAPÍTULO III.....	19
LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	19
III.I Administración Pública: Características	19
III.II Modelos de gestión.....	20
III.III La carrera administrativa.....	21
III.IV Obsolescencia del modelo de gestión	22
III.V Cultura del empleado público	23
III.VI Visión actual según la normatividad vigente	23

CAPÍTULO IV	25
EL CAPITAL HUMANO EN EL ÁMBITO EDUCATIVO	25
IV.I Gestión e importancia en las Instituciones Universitarias	25
IV.II Tratamiento del Capital Humano en la UTN FRGP	26
CAPITULO V	29
HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	29
V.I Manual de Administración del Talento y Desarrollo del Capital Humano	29
V.I.I Objetivos del Manual	31
V.I.II Alcance del Manual	31
V.I.III Cómo usar el Manual.....	32
V.II Módulos que conforman el Manual	33
MÓDULO I ORGANIZACIÓN.....	34
MÓDULO II INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	40
MÓDULO III PERMANENCIA DEL CAPITAL HUMANO	47
MÓDULO IV PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO	54
MÓDULO V ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA LABORAL	59
V.III Consideraciones sobre la aplicación al Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano al ámbito de la Facultad Regional General Pacheco	65
CONCLUSIÓN.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	72
CIBERGRAFÍA	72
ANEXO I.....	73
ANEXO II	74
ANEXO III.....	75
ANEXO IV.....	76
ANEXO V.....	77
ANEXO VI.....	78
ANEXO VII.....	79
GLOSARIO.....	80

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la gestión del capital humano se consideró un tema secundario. La preocupación principal de las áreas responsables del manejo del mismo se ha limitado a la administración de las planillas, archivos de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque. Sin embargo, desde hace un buen tiempo, se está tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

El capital humano, es un activo “neurálgico”. Requiere de una planificación y evaluación constante. No sólo se trata de identificarlo de forma individual, sino también de adecuarlo como activo para la organización en su conjunto.

Una de las tareas más trascendentes en la gestión del capital humano, y en general, en la gestión del conocimiento, es la trasmisión del mismo. Para ello es necesario un adecuado sistema integral de tratamiento de la información dentro de la organización, que de forma transversal, llegue a todos los departamentos y a todos los trabajadores. Trabajadores mejor informados y con mayor conocimiento de los procesos originan un crecimiento del capital intelectual de la organización. Es así que el tratamiento del capital humano debería tornarse cada vez más importante y saber gestionarlo adecuadamente puede ser decisivo para que una organización prospere.

Sin embargo, y a pesar que muchas veces escuchamos: “Lo mejor que tenemos es la gente”. “La gente es lo primero”, tanto en el ámbito privado como en el público, sucede en general, que las personas que trabajan en todo tipo de organizaciones las sienten como frases vacías y sin sentido y perciben un doble discurso. Se les dice ser el activo más importante, pero en realidad no solo perciben sino que padecen a diario ser tratadas como piezas descartables.

Las Instituciones Educativas como organizaciones y, en el caso que nos ocupa la Facultad, no está excluida de esta problemática. En ella existen trabajadores que “se ven” invisibles porque no hay motivación ni pueden dar paso a su creatividad y, por eso no se sienten reconocidos ni valorados.

A esto se suma que al ser la Facultad una Institución Pública, las personas que en ella se desempeñan, fundamentalmente los que realizan tareas de apoyo a la gestión, cargan con el rótulo social de empleados públicos¹; por tener ese carácter de “público” muchas veces son discriminados porque se los ha asociado con un empleado mediocre o de muy baja

¹ Léase capítulo III.V “Cultura del empleado público”

capacidad intelectual y en consecuencia se le resta a su labor la importancia que ella tiene dentro de la cadena de valor. Este rótulo socialmente instalado impregna a la organización y son los directivos los que, a pesar de las dificultades existentes, tienen que bregar por un cambio en el modelo de gestión a fin de implementar acciones orientadas a modificar esta cultura.

A efectos de dar un marco acorde a la temática planteada, el trabajo recorre a través de sus capítulos temas tales como capital humano, conceptualización y evolución histórica; el talento humano como capital de las organizaciones; la gestión del talento humano; la gestión de los RRHH en la Administración Pública y en particular en el ámbito educativo. Sobre el final deja como aporte la presentación del “Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano”, una herramienta diseñada en cinco módulos cuyo objetivo es colaborar en la gestión de la organización como instrumento para garantizar el empleo, desarrollo y retención de las personas que en ella trabajan.

La propuesta resulta ser una oportunidad para instar a aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar acciones acordes a este enfoque dentro de la Facultad, revertir la falta de gestión existente en este tema.

Se espera que la presente investigación contribuya a enriquecer el conocimiento y dé a luz instrumentos que le sean de utilidad a la Institución para la gestión de su capital humano y que a través de ellas pueda conocer en forma clara y precisa las características del personal logrando de la gente lo mejor de sí a fin de elevar su bienestar y rendimiento en las labores cotidianas.

PROBLEMÁTICA Y FUNDAMENTACIÓN

La elección del tema se basó fundamentalmente en haberse confirmado y reafirmado a raíz de esta Tecnicatura el potencial humano del que dispone la Institución, cuyas personas necesitan ser gestionadas reemplazando el modelo de administración de RRHH que ha venido perdurando en el tiempo por uno de gestión integral.

Las Personas son la Organización, por ello cuando hablamos de administrar hay que pensar en hacerlo no sólo con la gente, sino que debemos, mejor dicho, saber conducir personas. Sabiendo conducir a las personas sabremos conducir las organizaciones porque las organizaciones son las personas.

Ellas no son meros activos, no son meros “inversores” de capital humano. Las personas son un universo real. Cuando se administran o gestionan organizaciones no debemos pensar sólo en el activo humano, en el capital humano, en el conocimiento humano, debemos pensar en gestionarla “integralmente”. No podemos pretender que “sólo” su capital intelectual, sólo sus conocimientos, sólo su talento, ingresen a la organización, dejando el resto de su “complejo” sistema, en la puerta de la misma.

No hay nadie dentro de una organización que no sea importante, todos son y hacen a la misma. Es la falta de una gestión integral la que desencadena situaciones que atentan contra el desarrollo personal y el buen desempeño e impactan negativamente en los objetivos organizacionales, propiciando la creación de conflictos, como se evidencia en la Regional.

Lograr de la gente lo mejor de sí es, sin duda, el objetivo. Pero ello nunca será posible sin cumplir con una regla “trata a los demás como te gustaría que te traten a ti”.

Una buena gestión debe favorecer la satisfacción del personal con el trabajo que realiza y, en consecuencia, velar por implantar un buen clima laboral. Además, la gestión debe favorecer la retención motivando a sus empleados hacia su autorrealización. Las acciones que se lleven a cabo en tal sentido lograrán que no sea una preocupación para la organización retener a sus empleados dado que su cuidado por el talento y la creatividad serán condiciones imprescindibles dentro de la política organizacional.

Bajo esta concepción, las organizaciones dejarán de tener meros Recursos Humanos, o Capital Humano, o conocimientos para gestionar, tendrán un algo que constituirá su esencial ventaja competitiva, tendrán **PERSONAS**.

OBJETIVO GENERAL

En base al problema descrito, este trabajo se propone presentar herramientas para la gestión del Capital Humano aplicables al ámbito de la UTN Regional General Pacheco.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Relevar las diferentes problemáticas relacionadas con la falta de gestión del Capital Humano en la Facultad.

Identificar las herramientas de gestión del Capital Humano disponibles que pudieran ser aplicadas en dicho ámbito.

CAPÍTULO I

CAPITAL HUMANO: CONCEPTUALIZACIÓN

I.I Orígenes del concepto

Desde sus inicios, ha rondado la idea de considerar a la calificación y experiencia de los trabajadores como un importante factor de crecimiento económico. Sin embargo, entrado al siglo XX se asistió a una apertura de este concepto, especialmente con la masificación de la educación.

Fue el premio Nobel Theodore Schultz el primero en definir el concepto como tal. Sus investigaciones relacionadas con la importancia de los recursos humanos en la agricultura lo llevaron a elaborar una teoría específica sobre el peso de las calificaciones en el desempeño laboral y en el crecimiento económico. En su libro "Investment in Capital Humano" describe la acumulación del capital humano como un proceso de inversión. Se asume entonces que la adecuación de cada trabajador para adaptarse a las necesidades del mercado del trabajo dependerá de las habilidades que posea. De esta forma, el capital humano determinará la capacidad que un individuo tiene para realizar su trabajo.

Es así entonces, que el Capital Humano se define como la suma de las inversiones en educación, formación en el trabajo, lo que debería redundar en la productividad de los trabajadores. Se concibe la formación de los individuos como un proceso de inversión en el que la mayor capacitación se traducirá en mayor productividad y en consecuencia, en mayores salarios. Así, la designación de Capital Humano es explicada por el hecho de tratarse de una modalidad de capital incorporado a las propias personas.

I.II Relevancia en los años 60 y decaimiento

En los años sesenta las teorías del capital humano adquirieron gran relevancia, imponiéndose la idea que el incremento en las calificaciones y competencias permitiría a las personas acceder a ventajas individuales, económicas y sociales, favoreciendo la obtención de mejores empleos y remuneraciones más altas. En el campo de los estudios sociales, las teorías del Capital Humano encontrarían gran similitud con los postulados funcionalistas, los cuales plantearon que existe una alta correlación entre el nivel educacional, los ingresos y el estatus ocupacional, relación que permite asentar el argumento de la meritocracia, vale decir, al acceder a cierto tipo de educación se obtiene un determinado nivel de ingresos, lo que se corresponde al estatus ocupacional de la persona dentro del sistema social. Este

argumento está basado en la justicia que implica un esquema de este tipo, donde las personas más capaces recibirían mejores recompensas.

El auge de estas ideas no es azaroso, se gestaron en el seno de las sociedades postguerra capitalistas, de modo que una de las principales instituciones que promovían la cohesión social eran las escuelas como instrumento de igualdad para la mejora de la sociedad en su conjunto. En este escenario, eran ampliamente aceptadas las fuertes inversiones en educación para integrar a grupos marginados.

Sin embargo, otras corrientes de pensamiento, explican las desigualdades persistentes en educación a pesar de los esfuerzos realizados por los estados de bienestar de la época, y plantean, principalmente, que el currículo escolar y los recursos tienen un impacto muy limitado en el rendimiento, siendo más determinante en el éxito la situación social, cultural y económica de origen así como la composición social de la escuela donde asiste el alumno. En este sentido, no hay relación directa entre la educación y la posición del trabajo, dando comienzo al estudio de otras variables en el éxito de los estudiantes.

Paralelamente, las corrientes europeas neo marxistas y estructuralistas plantean críticas a las ideas predominantes en materia educacional, específicamente en relación al funcionalismo y al Capital Humano, argumentando que ambas no son capaces de ver que la relación entre sistema de enseñanza y orden social es diferencial para las distintas clases sociales. De manera que el sistema educativo reproduce las diferencias sociales, siendo además, un aparato ideológico al servicio de los intereses de la clase dominante, de esta forma, la escuela no puede compensar las diferencias procedentes de la familia y la clase social, por lo que sus efectos son mínimos, comparados con el grupo social de origen. Estas teorías plantean que más que invertir en educación, se requieren políticas públicas dirigidas a compensar las condiciones sociales de vida.

I.III Expansión del concepto

A pesar de las críticas surgidas, la idea de Capital Humano resurge como un concepto adecuado para abordar temáticas relacionadas con la calificación de los trabajadores y su posterior incorporación en modelos de desarrollo de los países. Desde el antiguo concepto de Capital Humano a las conceptualizaciones actuales dista principalmente la apertura temática, a la par con la consideración de nuevos factores que determinan el Capital Humano de las personas. Más allá de la calificación o los años de experiencia, el capital social y cultural de las personas se transforma en aspectos centrales de las nuevas conceptualizaciones. En este sentido, el concepto como tal ha tenido que expandirse para

mantenerse vigente y ser capaz de, efectivamente, recoger todas las dimensiones asociadas a la educación formal e informal de las personas.

De esta forma, no existe una definición única de CAPITAL HUMANO, a la definición tradicional referida a la educación académica se han sumado otra serie de aspectos, enfatizando la importancia del Capital Social y Cultural.

No sólo se realiza una expansión del concepto en cuanto a las dimensiones que lo componen sino además en relación a las consecuencias que tienen en relación a otras dimensiones sociales. La ampliación del término incluiría conocimientos, calificaciones, competencias y características individuales que facilitarían la creación de bienestar personal, social y económico, asociada a su vez a un mayor crecimiento económico, disminución de desigualdades de ingreso, posibilidades de mejoramiento de la calidad de vida y fomento de la cohesión social.

Por su parte, nuevas teorías del crecimiento económico postulan que la relación entre crecimiento-conocimiento y crecimiento-tecnología tiene un tercer componente originado de la sinergia entre tecnología y conocimiento. Se trata del conocimiento adquirido debido al uso de tecnología. Otros autores plantean que la relación entre crecimiento y Capital Humano no es tan evidente.

Finalmente, existe consenso en relación a la centralidad del concepto de Capital Social como un bien público compartido por un grupo y producido por inversiones sociales de tiempo y esfuerzo, de una manera menos directa que el Capital Humano o Físico, pero con un enorme peso sobre el primero.

En resumen, la conceptualización original de Capital Humano que lo entendía como un proceso en el cual todas las personas podían invertir, partiendo desde un escenario de oportunidades similares, fue dando curso a una idea más amplia: las calificaciones no sólo responden a un valor agregado adquirido de forma voluntaria, sino a posiciones sociales determinadas con antelación e incluso a determinantes posteriores al paso por la educación formal.

Desde una mirada simple, el concepto inicial ponía el énfasis mayoritariamente en aspectos de inversión cuantitativa ligadas al mérito. No obstante, la definición que se reconoce actualmente, ha dado paso a una mayor valoración de componentes cualitativos, vale decir, que explican la posición de las personas, más allá de lo meramente formal. Espacio en el que las brechas de acceso al Capital Humano y las oportunidades desiguales de egreso adquieren una mayor relevancia.

I.IV El talento humano, un Capital Intangible en las Organizaciones

Las organizaciones con el transcurrir del tiempo están propiciando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, entre otros aspectos importantes, sin embargo, el recurso humano como centro de la dinámica ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios, aun cuando es sabido que el recurso humano es el activo más valioso.

Desde esta perspectiva, este capítulo pretende hacer una reflexión acerca del Talento Humano: un Capital Intangible que otorga valor en las organizaciones, por considerarlo relevante ante nuevos aportes para ser aplicados a los recursos humanos, pero concretamente al individuo como “talento humano o capital intangible”.

I.V El individuo recurso más importante en la organización

En la última década del siglo XX se han desarrollado importantes investigaciones sobre los individuos y grupos en las organizaciones que concluyeron en que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante. Que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas.

Al referirse al Talento Humano se hace mención a ese recurso importante pero desde una concepción más actualizada considerando los cambios y avances en la sociedad del siglo XXI, con matices más específicos dentro de una organización social. Como resultado, se han presentado diversas posiciones y conceptos, en relación a ese individuo con características muy concretas y complejas que interactúa en una organización bien sea pública, privada, pequeña mediana o gran empresa, pero que a menudo pareciera no valorarse.

En consecuencia se encuentran calificativos de “capital” para referirse a un proceso de creación de valor y un activo al mismo tiempo o a un “conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la organización en el futuro”. Lo dicho, denota la insistencia en buscar que el talento humano como intangible sea tangible al punto de poder reflejarlo en los estados contables de una organización y una clara resistencia al cambio en las ciencias administrativas.

I.VI Recurso o capital humano

A lo anteriormente expuesto, se agrega una controversia con el concepto de recursos humanos frente a los nuevos presentados como capital humano, capital intelectual, capital intangible.

La posición de Marta Alles, destacada Profesora e investigadora Universitaria Argentina, es muy reflexiva y respetable. En su análisis expresa que esa inmensidad de recursos está representada por la totalidad de su población, no obstante, al adentrarse, se puede ver detalladamente el valor y riqueza de cada uno. Así al ingresar en una organización se encuentran diversos individuos quienes tienen un talento y representan los recursos humanos.

Sobre esta base, se puede señalar que para el caso de las organizaciones se deben utilizar ambas acepciones: recursos y talento, solo que el recurso humano estará representado por el universo de la organización, mientras que el talento humano estará caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias y por tanto el potencial individual que poseen.

I.VII Talento Humano con Capital Intangible

¿Cuál es el capital intangible de un individuo? "... la mayor parte de la literatura económica y legal especializada, llaman capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que construyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital humano y capital social", por tal motivo relacionamos al Talento Humano con el Capital Intangible..."

Lo expresado, está en sintonía con la realidad que se vive en el presente siglo en el cual prevalecen los avances de los conocimientos en las Tic's que exigen al talento humano su fortalecimiento y desarrollo como parte de su propiedad intelectual, representando así el capital intelectual de cada individuo en las organizaciones.

Si se estudia cómo fortalecerlo, se podrían destacar dos aspectos, el primero, sería la capacitación del individuo y sus deseos de superación para ser más competente; el segundo, la disposición de la organización de planificar y planear el desarrollo profesional del talento humano para el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. En consecuencia, para estos dos aspectos la organización debe invertir capital financiero, a fin de que su talento humano responda a las exigencias de las mismas.

Por ejemplo, una organización con elevado capital intelectual puede tener técnicos y empleados investigadores capaces de generar nuevos. Todo ese conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para ella y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados. De allí que cuando una organización no invierte en su talento humano obviamente no podrá esperar calidad de productos o servicios; por lo tanto, no se debe ver como un gasto sino como una inversión,

afirmación muy evidente y que en muchas organizaciones tanto públicas como privadas no es considerada, justificando que si invierte en capacitar luego los trabajadores se van o exigirán mejor sueldo.

Ante esta realidad, se deduce entonces que el talento humano o capital intangible no es el recurso más valioso en la organización, percibiéndose que ese capital intangible es menos fuerte sobre la base de los argumentos expresados.

En línea con este pensamiento, si se analiza en profundidad la importancia de este capital humano, nos daremos cuenta de la relevancia que posee para la organización, pero muchas veces ese capital no lo ven como inversión sino como un gasto, ya que una de las desmotivaciones de los individuos son los bajos salarios, inexistencia de planes de carrera, y los programas de seguridad en general, los cuales no cubren las expectativas de un talento cuyo capital intelectual supera en algunos casos las exigencias de la misma organización.

El otro elemento del talento humano o capital intangible es el capital social. El mismo alude a lo que se desea para la organización en cuanto a sus dimensiones humana y cultural, en estas incluye lo siguiente: compromiso de los integrantes con los proyectos compartidos; capacidad de colaborar y trabajar en equipo; ambiente de confianza en los comportamientos; clima de estabilidad en el empleo; respeto a los principios y valores éticos; satisfacción de las necesidades de orden afectivo; equidad en las políticas de retribución del trabajo; relaciones democráticas y grupales; acceso a la educación; desarrollo personal, y transparencia en las comunicaciones. (Etkin, 2007).

En resumen, podemos decir que en una organización, los recursos humanos están conformados por los individuos que la integran llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento caracterizado por los conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos.

Todo ese conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para esta, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados.

Cuando una organización no invierte en su talento humano obviamente no podrá esperar calidad de productos o servicios.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

II.I Generalidades

El nuevo milenio demanda de una nueva visión para crear organizaciones en constante aprendizaje e innovadoras.

Surge así la necesidad de gestionar el conocimiento como un enfoque sistemático e integrado para identificar, gestionar y compartir todos los activos de información de la organización, incluyendo bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, así como experiencia del personal. Este sistema o ciclo continuo fortalece a las organizaciones, estimula la colaboración, elimina fronteras y empodera a las personas para que mejoren continuamente la forma en que trabajan.

La llave del éxito radica en la cultura organizacional. Si el personal no siente confianza que puede o debe comunicarse con libertad, entonces ni la mejor tecnología del mundo hará que vuelquen su conocimiento libremente o que aprendan nuevos. Es un reto y una responsabilidad tanto para los líderes como para todas las personas que entienden que al compartir conocimientos y herramientas se solucionan más rápido y eficazmente las demandas.

Actualmente, las organizaciones están actualizando la descripción de perfiles de trabajos y estilos de gerencia de proyecto de tal manera de ayudar a la gente a escalar niveles dentro de la pirámide definida. La idea es generar o potenciar la autoestima de los individuos haciéndoles ver que existe la posibilidad de superarse como profesional y como personas dentro del ambiente de trabajo, a la vez que logran potenciar al máximo sus capacidades.

II.II Diseño de un modelo de gestión

Para llegar a una definición de Gestión del Capital Humano, se deben tener en cuenta elementos tales como: (Becker1991)

1. En el proceso de Gestión del Capital Humano participan todos los entes de la organización, se entiende por tales: la dirección general con tareas de mando, los trabajadores con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
2. Para poder motivar a los trabajadores de una organización se necesita definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica). Además se necesitan métodos para incorporar, mantener y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).

3. Para lograr los objetivos se requieren instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Lo anterior indica que las funciones de la Gestión de Capital Humano tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único y común con el fin de que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposiciones al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

En su libro “Administración de Recursos Humanos”, (Chiavenato,1988), nos ofrece explícitamente una definición de este término, sin embargo plantea que la misma “consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo; y más adelante agrega: “significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

La Gestión de Capital Humano (GCH), se considera como una estrategia empresarial que destaca la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión de Recursos Humanos 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 organización.

A la hora de aplicar la Gestión de Recursos Humanos, ha de tomarse 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 estos; una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización.

Cuando la Gestión de Capital Humano funciona correctamente, los trabajadores se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que esta se adapte mejor a los cambios.

II. III Elementos de la Gestión del Capital Humano

La clave de la Gestión de Capital Humano o primer elemento, 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 estos y los gestores de la empresa. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta una relación de confianza mutua.

El segundo elemento de la Gestión de Capital Humano implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la organización.

El último elemento de la Gestión de Capital Humano implica que las relaciones entre gestores y trabajadores no solo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad en sí.

Finalmente, la conducta organizacional se caracteriza por dos tendencias que tienden a confluir. Por un lado el conocimiento de la conducta organizacional, y por otro, la preocupación por el análisis de la influencia del contexto y de las nuevas formas de organización sobre el comportamiento de individuos y grupos.

De esta manera emerge una nueva perspectiva en la función de personal, la dirección estratégica de recursos humanos.

Los cambios se producen en tres dimensiones:

- Cambio de la concepción del personal, como el capital intelectual y no como un costo.
- Incorporación del punto de vista proactivo.
- Aparición de la dirección estratégica de los Recursos Humanos.

II.IV Sistema de Gestión de Capital Humano

La Teoría de Sistemas es la base teórica para el Enfoque por Procesos. El concepto de Sistema posee un carácter relativo, entonces, para determinar o definir cualquier sistema se requiere precisar sus límites o fronteras, elementos que lo conforman y las relaciones entre

estos elementos. Esto quiere decir que, al cooperar e interactuar las distintas áreas de una organización, se vuelven más productivas que si cada una actuara de forma aislada.

La tendencia más generalizada y aplicada a las organizaciones de éxito en la actualidad es la de tratar a los recursos humanos de manera integral, concentrando sus actividades en un sistema donde el centro es el hombre, su desarrollo y bienestar material, espiritual y cultural dentro de su organización.

“El Capital Humano de la organización se compone de personas cuyo talento y experiencia crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Cuando se logran las metas de una organización es porque los directivos y las direcciones de capital humano se han propuesto fines claros y cuantificables.

Algunas empresas tienen por escrito sus propósitos y otras los manejan como parte de la cultura de las mismas. Ambos casos son válidos, pues guían la función de la administración del Capital Humano.

II.IV.I Objetivos en los que la administración de Capital Humano debe de apoyarse:

- **Objetivos sociales:** Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar medidas restrictivas que pudieran darse con respecto a determinadas legislaciones.
- **Objetivos organizacionales:** La administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas que en no pocas ocasiones coinciden en la práctica
- **Objetivos funcionales:** Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando las necesidades de la Organización se cubren insuficientemente o cuando se cubre en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en ineficiencia de recursos.
- **Objetivos personales:** Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de recursos humanos en la cual debe buscar cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. Cuando el trabajador se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá, y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto, o inclusive aumenta la tasa de rotación.

II.V Interacción entre personas y organizaciones

La Administración de Capital Humano (ACH) es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas que afrontaban, trata el adecuado aprovisionamiento, la aplicación, el mantenimiento y el desarrollo de las personas en las organizaciones.

Según Chiavenato el enfoque sistémico en la Administración de Capital Humano puede desdoblarse en tres niveles de análisis, descendiendo a categorías de sistemas más limitados:

1. Al nivel social (macrosistema) permite una visualización de la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y de la trama de interrelaciones entre las mismas. El nivel social puede ser visto como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional e individual.
2. Al nivel de comportamiento organizacional. (Sistema).permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionen sus componentes entre sí y con las parte destacadas del ambiente. El nivel organizacional puede ser visto como categoría ambiental del comportamiento individual.
3. Al nivel del comportamiento individual (microsistema) permite una síntesis feliz de varios conceptos sobre el comportamiento: motivación, aprendizaje, etc. Y una mejor comprensión de la naturaleza humana.

Actualmente se evidencia que la efectividad de nuestro Capital Humano se logra con un liderazgo basado en Tecnología, Calidad de Gestión y Ética y la clave de la eficiencia en la definición, desarrollo e implantación de tecnologías está en la interacción de dichos factores y donde el factor humano la determinará y un enfoque general diferente, garantizará no sólo la eficiencia, sino también la efectividad.

Por lo tanto, el Capital Humano se ha transformado en el factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad, de ahí que se demuestra y afirma, que la Gestión eficaz del Capital Humano determinará la supervivencia organizacional.

La realidad indica que el Capital Humano es una Inversión de la empresa y no un costo. La concientización de este planteamiento garantizará que de la preocupación por la predicción del comportamiento organizacional, se pase al logro de los objetivos estratégicos de la entidad manejando las situaciones. Así, los factores denominados "blandos" de la Organización, tales como: la motivación, la cultura, los valores y el liderazgo, harán posible la eficacia en la gestión organizacional.

II.VI Importancia de la gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano, es un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los profesionales de RRHH o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

- **Conocimiento de la Organización.-** Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en RRHH.
- **Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos.-** Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.
- **Gestión cultural.-** Sabemos que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura de una empresa. ¿Por qué? Porque describe lo que se valora. Por ejemplo, si una organización con muchas quejas por parte de sus usuarios, se empeña en mejorar el servicio, para que éstos sientan un trato cálido y rápido, tendrá que realizar este cambio estratégico mediante un cambio cultural. Deberá orientar las estrategias hacia el desarrollo de una competencia clave: orientación al cliente. Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los

procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.

- **Gestión del cambio.**- Es importante estar en condiciones de indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en las organizaciones. Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la empresa. Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.
- **Credibilidad personal.**- Este punto es fundamental para la aceptación de su rol como socio estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados. Por otro lado, conscientes de la realidad de las instituciones y empresas públicas y privadas en América Latina, sabemos que en algunos casos es difícil aplicar algunos de los conceptos modernos de Gestión del Talento Humano, a pesar de ello, es necesario conocer y aprender de las mejores prácticas que han llevado a otras organizaciones a potenciar el desarrollo humano y estamos seguros de que es posible, en medio de las dificultades y crisis en que vivimos, incorporar mejoras y desarrollar herramientas nuevas de gestión.

CAPÍTULO III

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

III.I Administración Pública: Características

Es válido puntualizar que la administración puede ser pública o privada, siendo la administración pública la actividad correspondiente a la función administrativa, una actividad del Estado que actúa en determinados dominios para garantizar la satisfacción de necesidades públicas (Alarcón, 2014).

La gran diferencia entre la administración privada y la pública, reside en el contexto político en que ambas se encuentran, una vez que, la administración pública es una entidad, en la cual se desarrollan actividades administrativas para la satisfacción de necesidades colectivas, lo que le confiere una elevada dependencia del poder político. Al contrario, la administración privada actúa principalmente según el mercado y sus leyes. Por otro lado, la administración pública solo se justifica por los intereses generales que la ley le confiere, en tanto que la administración privada persigue un propósito de lucro y la satisfacción de un interés particular.

Cabe resaltar que la administración pública, siempre se caracterizó por ser formalista, centralizadora, desmotivadora, mecanicista, sin desafíos para la gestión y para sus empleados, pues, por su importancia, actividad y papel en la sociedad, tiene que guiarse por un conjunto de reglamentaciones jurídico-legales.

El modelo de función pública moderna tiene matriz europea y se remonta a la Revolución Francesa. Esta estableció la separación de los poderes políticos, y la separación entre estos en su conjunto y la administración pública. A esta competería la aplicación de las leyes a los casos concretos, sobre la forma de actos administrativos.

Al mismo tiempo que se impone esta separación de funciones se desarrolla la teoría de los actos administrativos, constituyendo la parte central una nueva rama del derecho: el derecho administrativo. Simultáneamente, nace el estatus de funcionarios públicos, lo cual establece el conjunto de derechos y deberes de los agentes de la administración pública. En algunos casos el estatus tiene la forma de un documento unificado; en otros, constituido por un conjunto de leyes diversas. En cualquier situación, se establecen las reglas de funcionamiento de la administración pública, y en especial, la separación entre la administración y la política.

Sin embargo, el contexto político en que se desenvuelve la Administración Pública, condiciona profundamente el estilo de gestión de los recursos humanos. En la teoría se

defiende la separación entre política y administración, pero en la práctica, el nivel de gestión de los recursos humanos es algo muy complicado de hacer, principalmente al nivel de reclutamiento y selección, promoción y remuneración.

III.II Modelos de gestión

Tradicionalmente, es costumbre distinguir en la Administración Pública de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos: sistema de carrera y sistema de empleo (Auer, Demmke, Polet, 2001).

El primer modelo está caracterizado por el hecho de que los funcionarios públicos sean reclutados para una determinada carrera, siendo seleccionados y promovidos de armonía con la ley, eso es con determinado status reglamentado y, por norma, la entrada obedece a determinados requisitos. Los funcionarios gozan de garantía de empleo después de algún tiempo de experiencia en la función. Las condiciones de trabajo, remuneración y reforma están previstas legalmente.

En el sistema de empleo, los funcionarios no son admitidos para una carrera, pero sí para un trabajo específico. No existe seguridad de empleo y las condiciones de trabajo son reguladas por contratos de trabajo. El sistema es muy parecido al del sector privado. (Mosher, 1968).

Pueden citarse como ejemplos del sistema de carrera los siguientes países: Bélgica, Alemania, Grecia, España, Francia y Portugal. Mientras, Dinamarca, Italia, Holanda, Finlandia, Suecia y Reino Unido son ejemplos del sistema de empleo.

Es válido apuntar que en los países más liberales, siempre existieron los sistemas de carreras. Mosher (1968) distingue en los EE.UU. además de los nominados con base en la confianza política, el sistema de carreras.

Según este autor, el sistema de carrera se caracteriza en primer lugar, por asegurarles a los funcionarios un empleo con bases progresivas hasta la jubilación. Un segundo atributo de este consiste, en la identificación entre el sistema y la organización en la cual opera. Los políticos vienen y van, las estructuras pueden ser alteradas, pero el sistema de personal de carreras sobrevive. Un tercer atributo consiste en la independencia del sistema y de sus miembros. Los ascensos se hacen dentro del sistema, sin entradas laterales, al mismo tiempo que es subrayada la lealtad y la devoción de los miembros al sistema. Finalmente, el sistema de carreras goza de un status muy superior a la generalidad del sistema de empleo. La carrera supone grados de posiciones a las cuales se asciende a través de concursos, los que posibilitan la promoción. En otros casos incluyen, por ejemplo, los militares, servicio

diplomático, departamentos universitarios. Se hace énfasis en el desarrollo de las personas a lo largo del tiempo, especialmente dentro de la organización.

Existe una relación entre los modelos de administración pública y los modelos de gestión de recursos humanos. De tal manera que para una mejor comprensión de la gestión de recursos humanos en la administración pública, es necesario hacer referencia a los modelos más conocidos de la administración pública. Los tres modelos más conocidos son: tradicional del Estado emprendedor, el liberal del Estado flanqueador, y el Nuevo servicio público del Estado parceiro.

A comienzos del siglo XX, la Administración Pública Americana adoptó el “*scientific management*”, como instrumento destinado a mantener la neutralidad y la cientificidad de la Administración Pública.

Se desarrollaron un número de procedimientos destinados a dividir el trabajo en sus componentes; de inmediato procuraron descubrir la mejor manera de desempeñar las tareas, estableciendo la distinción entre movimientos necesarios e innecesarios; finalmente, desarrollaron métodos de selección de los empleados.

Los seguidores de este modelo procuraron aplicarlo en el sector público, sector en que se creía que los funcionarios hacían apenas un tercio de aquello que era posible hacer en un día de trabajo; y estando direccionado para el sector industrial, el “*scientific management*” invadió la actividad gubernamental, dominando la administración pública de 1910 a 1940.

Los autores clásicos asumen la existencia de una dicotomía entre política y administración y, como consecuencia, la neutralidad de la administración. Los funcionarios públicos actuarían según reglas de buena gestión, determinadas por sus leyes o regulaciones impuestas por la lógica de la gestión científica. El reclutamiento con base en el mérito, la estructura jerárquica y el sistema de carreras constituyen un requisito para la salvaguarda de la neutralidad de los funcionarios públicos, lo cual no siempre ha sido garantizado en este tipo de gestión.

En la década de los noventa del siglo pasado surge la “*New Public Management*”, desarrollada por Peeters y Waterman en el sector empresarial, la que debido a su éxito se aplicó en el sector público.

III.III La carrera administrativa

Tradicionalmente, la preocupación de la gestión humana en el sector público se ha concentrado en la denominada administración de personal. La base teórica sobre la cual se fundamenta esa administración de personal es el modelo burocrático, según el cual la eficiencia es determinada, en una amplia medida, por la reglamentación.

Es así que la preocupación por el recurso humano se concentra en su marco legislativo, el cual se ha limitado a los aspectos funcionales con una significativa rigidez burocrática, de manera que los líderes de las unidades de personal en los diferentes organismos se han dedicado al trabajo operativo.

Por su parte los intereses políticos y las recomendaciones sobre los méritos y las capacidades hicieron que la función pública se convirtiera en botín para el grupo dominante y recompensa para pagar servicios.

Como alternativa a esta situación surge la carrera administrativa, la que ha pretendido instaurar un “sistema técnico de administración de personal” que regula los procesos en el sector público: selección (concursos, convocatoria, reclutamiento, pruebas, lista de elegibles y período de prueba); evaluación de desempeño y calificación de los empleados, estímulos y capacitación, y retiro del servicio.

En su concepción, la carrera administrativa se orienta a garantizar la eficiencia de la administración pública, la igualdad de oportunidades para acceder a formar parte de la función pública y la protección del funcionario contra abusos, es decir, ni la filiación política ni cualquier otra consideración diferente al mérito deberían tomadas como base para la vinculación, la permanencia, el ascenso o el retiro de la función pública.

Sin embargo, la existencia de esta normatividad no es garantía de que la gestión de los procesos de personal sea transparente. Las prácticas y los vicios de la política en las organizaciones públicas, dificultan la aplicación de las normas. Por su parte las estructuras obsoletas, la creencia de que bastaba con reglamentar los procesos, a través de las normas, dejaron vacíos aspectos propios de la gerencia del talento humano, como son la racionalización, la modernización y la actualización.

III.IV Obsolescencia del modelo de gestión

El modelo que tradicionalmente se ha considerado propio del sector público ha sido el de la racionalidad burocrática, una de cuyas características es la obligación del individuo de ajustarse a las condiciones del trabajo, lo cual restringe la satisfacción de sus necesidades, especialmente en cuanto a enriquecimiento de la tarea y autorrealización. Se agrega a ello la ausencia de delegación de gestión, encubierta por una supuesta descentralización funcional, que corresponde más al concepto de desconcentración, que realmente a una asignación de funciones. Por su parte, la carrera administrativa está enfocada a “tecnificar” el manejo de personal desde el punto de vista de la racionalidad burocrática. (Cárdenas, 1994).

III.V Cultura del empleado público

Ser empleado público no tiene reconocimiento; por el contrario, se generaliza injustamente y se caracteriza como ineficiente, incapaz y deshonesto. A esto se suma por lo general la concepción de lealtad hacia el jefe político, antes que a la organización, como fruto del modelo clientelista de vinculación a la función pública.

El problema desde el punto de vista de manejo de tales funcionarios no es entonces sólo de carácter técnico. El problema de fondo es de carácter social y político y demanda transformar el contexto en el que los empleados se desempeñan, de modo que la desmotivación derivada de la crisis de legitimidad que viven, sea sustituida por el orgullo de formar parte de unas entidades comprometidas eficazmente con el cambio social. (Cárdenas, 1994).

III.VI Visión actual según la normatividad vigente

Los cambios necesarios en la reorganización de la administración pública revelan un giro radical en la concepción sobre el manejo del personal. En términos de Cárdenas (1992), es pasar del qué y el cómo al por qué y al para qué, lo cual no es un juego de palabras, pues lo importante ya no son la estabilidad laboral y el sistema de ascensos y remuneración, sino la contribución de un personal motivado al cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.

Dicho en otras palabras, se pasa de una administración de personal a una gerencia del talento cuya función es la de selección y mantenimiento de recursos humanos para adelantar acciones tendientes a lograr una nueva cultura organizacional acorde con los tiempos de modernidad y globalización actuales, desarrollar competencias en los empleados, fomentar valores que permitan la calidad del servicio, promover el trabajo en equipo, lograr el bienestar laboral y obtener un clima propicio para la creatividad y el mejoramiento permanente.

De lo expuesto, puede afirmarse que la gestión humana en las organizaciones estatales aún persiste en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aporta al desarrollo estratégico de las organizaciones.

Sin duda, los problemas que deben afrontar las áreas en el sector público son de considerable envergadura. Los mismos altos directivos así lo perciben cuando categorizan las cuatro grandes limitaciones así: falta de recursos económicos para realizar los programas y actividades necesarias de las entidades, la cultura del funcionario público, la

influencia de la politiquería y la falta de compromiso para el cambio en la mayoría de las esferas relacionadas con el sector.

Lo anterior implica trabajar para cambiar la concepción del talento humano en el sector, al menos, en cuatro frentes: en la actitud del empleado (darle valor agregado a cada actividad que se realiza en el servicio público), lo cual conlleva acciones orientadas a modificar la cultura organizacional; en la actitud de los directivos, quienes deben reevaluar la relación entre objetivos organizacionales, las necesidades de la comunidad y las condiciones de sus colaboradores; en la organización, en búsqueda de un nuevo estilo de gestión pública, centrada en repensar el interés público y, por último, en el concepto de desarrollo humano, a fin de orientarlo hacia uno más integral.

CAPÍTULO IV

EL CAPITAL HUMANO EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

IV.1 Gestión e importancia en las Instituciones Universitarias

La Gestión del capital humano, es un enfoque desarrollado dentro del ámbito empresarial y no educativo. El mundo empresarial se percató y comprendió su real importancia para el desarrollo y supervivencia de sus organizaciones, pues como se ha dicho precedentemente, ello determinaba su éxito o fracaso.

En el plano de la Educación Superior, la Gestión del Capital Humano es un nuevo paradigma y su fin es orientar los recursos de manera sistemática para alcanzar los objetivos deseados por la institución.

La forma como la universidad gestiona su capital determina su influencia y valorización frente a las demás instituciones en la sociedad y de esta forma obtiene una valiosa ventaja respecto al resto (Alfaro 2009).

La valorización de los recursos humanos con la formación del personal, y la innovación permanente con la administración de los recursos técnicos son la clave para lograr la excelencia y eficiencia organizacional, y ya que el conocimiento lo generan, lo producen y gestionan las personas, en consecuencia, el capital más valioso de una organización está en las personas.

En ese sentido, la reforma de la gestión en la universidad implica adoptar aquella que sea capaz de afrontar con éxito el principal desafío de la Educación Superior en la actualidad: participar en la creación y la difusión de los conocimientos para resolver los problemas de la sociedad, priorizando al factor humano.

El capital humano adquiere gran importancia en la universidad, ya que la esencia misma de esta, la generación de nuevo conocimiento, solo puede ser producido por los miembros de la institución. Por ello, es fundamental que la gestión que se desarrolle en ella esté centrada en dicho recurso y no sólo en este, sino también en el universo de personas que acompañan y dan apoyo a la gestión, quienes deber ser incluidos como parte integrante de ese Capital Humano que debe gestionarse.

Lo mencionado, nos hace ver que las organizaciones, como las universidades, que tienen la función de formar profesionales competentes, dependen para subsistir de su capacidad de convertir en ventaja su recurso máspreciado, el capital humano.

Es así que una óptima gestión del capital humano aparece como un aspecto trascendente que deben afrontar y superar eficientemente las universidades que deseen ser competitivas,

exitosas no solo para subsistir en el sistema; sino, sobre todo, para ser socialmente relevantes. Ello implica implementar mecanismos y procedimientos que aseguren la transformación del conocimiento de las personas en una ventaja corporativa y competitiva, es decir, ventaja de conocimiento que se constituye en la actualidad en la única ventaja comparativa sostenible, (Sáez Vacas 2003).

IV.II Tratamiento del Capital Humano en la UTN FRGP

Aunque con mejoras al respecto, el manejo de la personas en la Facultad persiste en la función tradicional de carácter administrativo.

Al decir de Alles, “a pesar de que la única herramienta diferenciadora que le permitirá a las organizaciones enfrentar los numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo son los inversores de capital humano con los que cuentan”, una gestión que priorice el capital humano como elemento fundamental en el desarrollo de la organización es aún muy incipiente en la Facultad y más notoriamente en lo que hace al personal de apoyo a la gestión.

Si bien es correcto reconocer que se han venido implementado acciones en este sentido, aún el personal no es considerado como inversor de capital humano y por tal motivo tampoco se lo gestiona.

La falta de gestión comienza desde el proceso mismo de selección y contratación. Muchas veces éste no es producto de una planificación ni es desarrollado como una estrategia diseñada por los responsables de gestión en la institución. Es decir, que la incorporación de nuevos colaboradores a menudo no forma parte de un proceso.

En cuanto a la estructura la misma se ha ido modificando pero a pesar de los esfuerzos aún no acompaña el crecimiento de la Institución. Es aquí donde se manifiesta claramente lo expuesto respecto al condicionamiento con el contexto político en este tipo de Organizaciones. La Facultad depende de la Universidad para reformular su planta y ésta a su vez del presupuesto otorgado por el Gobierno Nacional. En este contexto, gestionar los RRHH es muy difícil. Así es que a las personas le lleve años ingresar formalmente a la estructura, hacer carrera dentro de ella y mucho menos que su desempeño influya en su remuneración, tema éste que junto a la integración y autorrealización, como se ha venido focalizando, constituyen las aristas de la problemática provocada por la falta de una gestión integral.

En lo referente al clima organizacional no suele propiciarse un escenario adecuado para la inversión de capital humano debido a que, el aporte individual no recibe una valoración

concreta de sus aportes en la gestión ni se evidencia un sistema de incentivos formalizado que aliente su inversión de capital humano. Es decir, no existe un retorno de la inversión que funcione como un sistema de incentivos que aliente, mejore o maximice la inversión de capital humano. Al respecto, tal como expresa Davenport, cabe señalar que factores como, incentivos y oportunidades de desarrollo influyen positivamente en las percepciones de los individuos sobre el grado en que la Institución los aprecia y valora, y, por consiguiente, evita la disminución en la inversión de capital humano, es más lo incrementa.

Otro indicador de la falta de gestión integral es que si bien la Institución brinda capacitaciones a fin de perfeccionar a su personal, éstas no responden a un Plan, es decir que las actividades que existen son esporádicas y no forman parte de un programa en base a las necesidades reales. Saber detectar a tiempo las necesidades de capacitación y formación del personal es beneficioso tanto para el individuo como para la organización ya que ayuda a disminuir errores y aumentar el rendimiento. Cada vez que la organización efectúa un programa de capacitación está invirtiendo en su capital humano (Normas ISO 9001).

A estas cuestiones se suma que pocas veces el capital de información es transformado en explícito para su aprovechamiento en la organización. Ello limita la capacidad de la Institución de obtener una ventaja competitiva, a través de la habilidad y capacidad para transferir conocimiento entre los miembros de la organización. “La supervivencia de las organizaciones depende de su capacidad para crear conocimiento en sus recursos humanos y utilizarlos” (Alles 2006).

Como contrapartida, vale la pena resaltar que dentro de la Institución existen áreas, donde el personal goza de cierta libertad en el ejercicio de sus tareas. Al respecto, y nuevamente basándonos en el aporte de Davenport, cabe mencionar que cuando las personas se atienen a unas normas que respaldan la confianza y exigen una menor administración formal, la inversión de capital humano determina un beneficio superior.

De igual manera, y refiriéndonos también a las áreas donde las dinámicas así lo permiten, es destacable mencionar que el personal tiene un compromiso de actitud con la organización, se implican en sus actividades y se sienten identificadas con ella debido a las relaciones empáticas que han establecido, lo cual es rescatable y refleja el gran poder de los vínculos emocionales que se establecen en la organización.

Este elemento constituye una oportunidad y es clave para involucrarlos en un proceso de reforma en la gestión de la Facultad, razón por la cual sería oportuno sumarlos como colaboradores estratégicos y motivacionales.

En línea con lo expuesto sería fundamental que se instrumenten herramientas para la gestión del capital humano, con la finalidad de lograr una óptima inserción del mismo en la Institución.

CAPITULO V

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

V.I Manual de Administración del Talento y Desarrollo del Capital Humano

El desafío actual de la gestión del Capital Humano radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la organización, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

En tal sentido, y como aporte de este trabajo, se presenta a continuación el Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano (marco), cuyo objetivo es colaborar con la Organización para garantizar el empleo, desarrollo y retención de las personas que en ella trabajan.

El mencionado documento indica en su prólogo que puede ser copiado o reproducido en todo o en cualquiera de sus partes, razón por la cual lo que se leerá a continuación es su transcripción textual quedando el mismo como base para la elaboración a futuro de un documento de similares características pudiéndose cambiar, incluir, eliminar, ampliar o reducir su contenido de forma tal que se adapte a las necesidades de la Facultad.

Luego de presentado el mismo, se efectúan las consideraciones sobre su aplicación al ámbito de la Facultad y el impacto esperado con posterioridad a que se realice su adaptación. Cabe aclarar que dicha tarea debe ser llevada a cabo de manera conjunta por los directivos de la Facultad, con especial participación de la Dirección de Recursos Humanos ya que al tratarse de una propuesta de “gestión integral” y de instalar una “cultura por el cuidado de las personas” debe contar con los aportes y el consenso de todas las partes involucradas.

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO HUMANO

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

V.I.I Objetivos del Manual

1. Precisar instrucciones definidas para llevar a cabo la integración, permanencia, productividad y organización de los colaboradores de la Organización.
2. Fijar y establecer responsabilidades de los colaboradores que integran el área.
3. Ser un instrumento complementario que facilite las soluciones eficientes a problemas cotidianos.
4. Facilitar la descentralización de funciones y responsabilidades.
5. Servir de base para la constante revisión y evaluación del control interno y su vigilancia.
6. Aumentar la eficiencia de los colaboradores que ejercen una jefatura, indicándoles lo que se espera de ellos.
7. Asegurar la equidad en el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
8. Determinar en forma sencilla las responsabilidades y detectar errores del área.
9. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
10. Construir una base de análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
11. Facilitar y divulgar la generación de una cultura organizacional centrada en la persona y en el ejercicio de los valores de la empresa.

V.I.II Alcance del Manual

La información que contiene éste manual es sobre qué, cómo y cuándo administrar y potencializar el Factor Humano de la Organización. Hallará una guía de cómo utilizarlo, la estructura organizacional y la Política General de Relaciones con el Personal, la cual será la guía y base de otras políticas que ayudarán a conocer la forma de integrar, mantener, formar, evaluar y administrar en general el talento humano.

Estas políticas y procedimientos definen aquellos lineamientos que apoyarán el buen clima organizacional.

Dentro del apartado de organización encontrará la estructura del Área de Administración del Talento y Capital Humano, su ubicación dentro de la estructura organizacional de la Organización, así como los puestos del área.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

También encontrará los procedimientos respecto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de los nuevos colaboradores de la organización, así como los lineamientos para generar una cultura de reconocimiento, compensación, mantenimiento y promoción del personal.

Se enuncian los posibles métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores a partir de su capacitación, formación y desarrollo, siempre considerando la administración del conocimiento del personal y de la Organización.

Finalmente, se definen los estándares de control administrativo y de comunicación interna, así como herramientas para la solución de los conflictos entre y con el personal, procurando un clima laboral adecuado para el desarrollo de las personas y de nuestras funciones. Como parte de este clima propicio promoveremos la higiene y seguridad del personal, llevando un control estadístico de las incidencias de siniestros y la implementación de las condiciones generales de trabajo.

V.I.III Cómo usar el Manual

La información se ha clasificado en cinco módulos básicos. Cada módulo describe un proceso necesario para la Administración del Talento y Capital Humano.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

V.II Módulos que conforman el Manual

MODULOS	
I. ORGANIZACIÓN	I.1 Estructura General de la Organización I.2 Organigrama del Área de Administración del Talento y Capital Humano I.3 Descripción de Puestos del Área I.4 Filosofía Organizacional I.5 Política General de Relaciones con el Personal I.6 Procedimiento para la Integración del Capital Humano
II. INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	II.1 Reclutamiento II.2 Selección II.3 Contratación II.4 Inducción II.5 Integración II.6 Procedimiento para la Integración del Capital Humano
III. PERMANENCIA DEL CAPITAL HUMANO	III.1 Cultura de Reconocimiento III.2 Compensación III.3 Mantenimiento y Promoción III.4 Administración de Categorías III.5 Procedimiento para la permanencia del Capital Humano
IV. PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO	IV.1 Evaluación del Desempeño IV.1.1. Guía para la entrevista de Evaluación de Desempeño IV.2 Capacitación, Formación y Desarrollo IV.3 Administración del Conocimiento IV.4 Procedimiento para la productividad del Capital Humano
V. ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	V.1 Control Administrativo V.2 Comunicación V.3 Solución de Conflictos V.4 Salud Laboral V.5 Procedimiento para la Administración del Clima Organizacional

Tabla 1: Módulos del Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano USAID 2003

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

MÓDULO I

ORGANIZACIÓN

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

I.1 Estructura General de la Organización

Organigrama general

I.2 Organigrama del Área de Administración del Talento y Capital Humano

Este dependerá del tamaño y estructura de la Organización

I.3 Descripción de Puestos del Área

Detalle pormenorizado de todos los puestos de trabajo

I.4 Filosofía Organizacional

En este apartado debe incluirse:

Misión, visión, principios y valores de la Organización

I.5 Política General de Relaciones con el Personal

En este apartado se desglosan los aspectos principales a tomar en cuenta para el manejo de las Relaciones Laborales dentro de la Organización.

Ejemplo:

1.- Ejercicio de la Jefatura

a) En nuestra organización es política fundamental que el jefe directo sea el responsable de la gestión de su equipo de trabajo y de la relación laboral con cada uno de sus integrantes. Esta responsabilidad va desde la elección de colaboradores a través de la selección y cubre todos los aspectos de la vida laboral como son la inducción, el entrenamiento, la existencia de un clima de comunicación, confianza y colaboración de su equipo de trabajo; los aspectos administrativos relativos a la remuneración, cambios de puesto, vacaciones y evaluaciones del desempeño; el cuidar por la higiene y seguridad laboral; y en suma facilitar el desarrollo integral de cada miembro de su equipo.

b) Todos los jefes deberán tener contacto directo y frecuente con el personal, aprovechando todos los momentos que su trabajo les permita para comunicarse con el personal de los dife-

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

rentes niveles, departamentos y con la representación de los logros obtenidos por sus colaboradores.

Los aspectos concretos de este contacto son:

- Cercanía en la inducción departamental y otorgamiento de planta.
- Asegurarse de la realización de juntas de equipo.
- Participar activamente en la capacitación de sus colaboradores y del personal de otras áreas que así lo requieran.
- Proporcionar información periódica de la situación del departamento y de la empresa.
- Participar en los eventos de capacitación y formación del personal.
- Evaluación periódica del personal para que lo motive a un mejor desempeño y un mayor crecimiento.
- Orientación y canalización de inquietudes.
- Participación en eventos educativos, deportivos, culturales y sociales de la empresa.
- Reconocer la labor de los colaboradores orientadas a lograr nuestra misión.

c) Es responsabilidad de los niveles directivos y ejecutivos de la organización el facilitar que los sistemas operativos apoyen esta política y el eliminar las barreras que impidan su completa consecución.

2.- Trabajo en Equipo

Parte fundamental de nuestra vida como organización son sus equipos de trabajo, es aquí donde se ha de propiciar la obtención de información y participación funcional. En los equipos de trabajo hemos de promover el empleo de la iniciativa y la responsabilidad; a colaboración y la toma de decisiones; la integración y reconocimiento mutuo entre jefes y colaboradores.

3.- Comunicaciones y Reconocimiento

Propiciaremos un clima de confianza y entusiasmo entre nuestro personal, de interés por la calidad en el servicio a través de una comunicación abierta y de un reconocer los esfuerzos en materia de:

- Avances en el servicio al cliente y/o socio, aseguramiento de los sistemas y procesos de cada área.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

- Cumplimiento de metas.
- Desempeño de los trabajos de equipo.
- Permanencia en la empresa.
- Generación de ideas
- Participación Funcional e Institucional así como en las comisiones

Seleccionaremos en cada situación los medios idóneos tanto para mantener informado a nuestros colaboradores como para poder captar sus necesidades inquietudes y sugerencias. Es responsabilidad de la Dirección General la uniformidad de los mensajes que afectan a toda la organización, y es responsabilidad de las Direcciones y de cada uno de los jefes el transmitirlos en forma accesible, verificando el impacto de dicha comunicación, todo esto con el apoyo del Área de Administración del Talento y Capital Humano.

Cuidaremos con celo la información que tenga carácter confidencial y pediremos a todo nuestro personal que asuma, responsable y formalmente éste compromiso.

Consideramos como una parte muy importante de nuestra comunicación el dar retroalimentación de los resultados y logros obtenidos, aprovechando toda ocasión para proporcionar reconocimientos públicos y por escrito.

Un aspecto fundamental es dedicar tiempo a explicar los por qué de las acciones que se van a emprender, como jefe se tiene la obligación de solicitar se me explique claramente estos por qué y yo de comunicarlos a mi equipo, si tengo dudas debo insistir hasta tenerlo claro.

Una vez que se han hecho acuerdos es fundamental garantizar que se ejecuten como se acordó, si tengo que hacer ajustes debo de inmediato buscar el espacio y contacto con mi jefe o director de área a fin de analizar y proponer mejoras, no se vale cambiar sin consultar, pero no se vale no dejar cambiar si el argumento es sólido y presenta una mejor alternativa a la anteriormente establecida.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

4.1 –Selección de Personal e Integración

Es responsabilidad del Jefe inmediato participar en el proceso de selección e integración; (inducción y entrenamiento) de cada uno de los colaboradores con el fin de favorecer el buen desempeño y la permanencia de los mismos. Para el cumplimiento de esto, el Área de Administración del Talento y Capital Humano habrá de ofrecer candidatos idóneos.

Para cubrir algún puesto optaremos como primer paso, por la promoción interna, por el doble motivo de fomentar el desarrollo del personal y de aprovechar la experiencia de cada persona para el buen funcionamiento de la Organización. Sólo en casos donde internamente no existan candidatos idóneos o cuando exista un fuerte crecimiento recurriremos al reclutamiento externo.

5.- Compensación

Buscaremos que nuestro personal tenga una compensación adecuada con congruencia interna y externa. Los lineamientos para modificaciones en sueldo o prestaciones serán fijados por la Dirección General con el auxilio del Área de Administración del Talento y Capital Humano.

6.- Relaciones Laborales.

Todo el personal deberá identificarse con la misión, los objetivos, los principios y valores de la organización, y guardar relaciones de amplia comunicación y respeto entre todos sus miembros y niveles.

7.- Seguridad e Higiene.

Nuestras instalaciones, equipos y el diseño de nuestros procesos han de hablar por sí mismos de la importancia que damos a la dignidad de la persona. Cuidaremos a través de todos los medios necesarios la salud e integridad física y mental de nuestros colaboradores. Creemos que todos los accidentes pueden ser evitados, por lo que aplicaremos la formación, capacitación y equipo necesario para evitar cualquier tipo de a prevenir cualquier tipo de accidente.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

8.- Desarrollo de Personal.

Propiciaremos el desarrollo de personal tanto en el aspecto técnico, como operativo y de formación humana, siendo el jefe directo el responsable de que se vaya logrando este aspecto.

Para que el Jefe logre desarrollar todo su potencial en cada puesto y que no afecte el desempeño del mismo, existe un período mínimo deseable de permanencia en un puesto antes de ser promovido. Este tiempo deberá ser establecido por el Comité Directivo tomando en cuenta los objetivos de crecimiento planteados.

Se establece como necesidad el que nadie ocupe un puesto sin haber sido previamente entrenado.

I.6 Procedimiento para la Planeación del Capital Humano

(Ver Anexo II)

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

MÓDULO II

INTEGRACIÓN DEL

CAPITAL HUMANO

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

II.1 Reclutamiento

Esta primera etapa es la serie de actividades que se realizan para hacer llegar a la organización, un grupo de aspirantes adecuados al perfil del puesto vacante.

II.1.1 Para este fin buscaremos llevarlas a cabo en el siguiente orden:

- a) Internamente, buscando dentro de la empresa candidatos adecuados para el puesto y a la vez ser promovidos.
- b) Externamente, buscando fuera de la empresa a los candidatos idóneos. Para este tipo de reclutamiento utilizaremos varias fuentes de reclutamiento.

II.2 Selección

En esta fase del proceso de Integración de personal, se llevará a cabo la aplicación de una batería de exámenes; técnicos y psicométricos, entrevistas y verificación de referencias para proponer candidatos al Jefe Inmediato, este proceso podrá ser llevado a cabo interna o externamente.

II.2.1. El Jefe inmediato será quien decida si la persona es la adecuada para cubrir la vacante disponible en su equipo de trabajo, apoyándose con los elementos que le pueda brindar la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.

II.2.2 Con la selección del personal se buscan cubrir 2 aspectos esenciales:

- a) la adecuación de la persona al puesto y la organización.
- b) la permanencia de la persona satisfecha en su puesto.

II.2.3 El Área de Administración del Talento y Capital Humano podrá iniciar procesos de selección de personal por los siguientes conceptos:

- Incapacidad indefinida;
- Cubrir vacante por promoción o retiro
- Cargo nuevo y sobrecarga de trabajo.

Estos procesos deberán ser realizados y tramitados únicamente a través del Área de Administración del Talento y Capital Humano.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

II.2.4 El proceso de selección de colaboradores se inicia con la definición de las necesidades y planes de crecimiento de la organización y la disponibilidad.

II.2.5 Todos los candidatos deberán acreditar tanto su formación como su experiencia laboral, mediante la presentación de los documentos establecidos para este fin.

II.2.6 Buscaremos contar con aquellos elementos que favorecen una adecuada Selección de Personal, los cuales son:

- a) Planes claros y a tiempo sobre el crecimiento de cada departamento.
- b) Jefes entrenados y comprometidos para seleccionar personal.
- c) Requisitos y descripción de puesto bien definidos
- d) Oportunidades de desarrollo para nuestro personal

II.2.7 El jefe inmediato deberá definir los siguientes parámetros para iniciar proceso de selección: Tipo de contratación (planta o temporal), tiempo de duración del contrato, perfil del cargo y de la persona, habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas.

II.2.8 El Área de Administración del Talento y Capital Humano apoyará y asesorará en la definición de funciones, responsabilidades y compensación de los cargos que dependen de él.. Para los casos de incapacidades y licencias, se analizarán adicionalmente las condiciones y el tiempo de las mismas.

II.2.9 Para la selección final las calificaciones del candidato deberán ajustarse al perfil del cargo. De igual manera deberá preverse que el candidato pueda desarrollar sus intereses profesionales y personales.

II.2.10 Los candidatos que se presenten en proceso de selección, sin excepción, deberán acreditar su formación y experiencia laboral, que permita avalar que cuenta con las condiciones necesarias para desempeñar el cargo requerido.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

II.2.11 El análisis del candidato deberá incluir, con visión de mediano y largo plazo, el potencial de su aporte en términos de profundidad (nivel de conocimientos y aplicación) y amplitud (variedad de frentes, áreas o actividades en los que puede desempeñarse).

II.2.12 Además de cumplir con los requisitos, el candidato seleccionado deberá ajustarse a los requerimientos generales de la Organización.

II.2.13 En caso de que el colaborador no cubra con el perfil del puesto se le hará saber agradeciéndole el tiempo e interés que le dedico al proceso y se darán las facilidades para que revise los datos de nuestra bolsa de intercambio. En caso de que el colaborador tenga el perfil y en ese momento no tengamos la vacante se mantendrán sus datos en cartera por un periodo perentorio.

II.3 Contratación

II.3.1 Es política de la empresa obtener la persona más calificada para cada trabajo, teniendo en cuenta los estándares del puesto a ocupar y un nivel de remuneración coherente con la estructura de la organización y el mercado.

II.3.2 La organización vinculará su personal mediante los siguientes tipos de contratos:

- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

II.3.3 La organización vincula a sus colaboradores de planta mediante contrato laboral.

Esta contratación debe estar sustentada en un plan de trabajo a realizar por el colaborador articulado con los planes de desarrollo de la organización y del área que corresponda.

II.3.4 La vinculación se realizará mediante la entrega de 3 contratos por tiempo determinado de 28 días c/u, después del cual se entregará la planta y se firmará un contrato por tiempo indeterminado.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

II.3.5 El proceso de contratación se concluye con la participación del colaborador en el programa de inducción de manera general a la organización y de manera específica al puesto.

II.3.6 Los colaboradores de planta iniciaran labores solo hasta cuando hayan cumplido con la entrega de la documentación requerida para su contratación (documentos de ingreso), hayan firmado contrato de trabajo y estén afiliados al sistema de seguridad social. Se sugiere que la afiliación al Seguro Social sea previa (un día antes del ingreso).

II.3.7 El horario de trabajo será el acordado entre la organización y el colaborador y estará definido en el contrato desde el inicio de las actividades y podrá variar circunstancialmente.

II.3.8 Los colaboradores a los que se decida otorgarles la planta preferentemente recibirán esta cuando sea posible de manos del Director del área correspondiente, o en su defecto en junta de equipo.

II.3.9 El proceso de contratación no deberá ser mayor a 15 días a partir de la fecha en que se haya iniciado el proceso de selección.

II.3.10 Para la contratación de colaboradores de planta deberá presentar la documentación requerida a tal efecto.

Estos documentos integrarán el expediente histórico del colaborador, que deberá ser administrado por el Área de Administración del Talento y Capital Humano. Adicionalmente se generará un expediente operacional donde se integren las incidencias del colaborador, el cual será administrado por quien en su momento sea el jefe inmediato.

II.3.11 La empresa a través del Área de Administración de Talento y Capital Humano administrará un sistema de información que contenga datos actualizados correspondientes a formación académica, experiencia laboral, cursos, y menciones de cada uno de los colaboradores, con el fin de evidenciar la calidad de su personal.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

II.3.12 Es responsabilidad del colaborador actualizar la información de su expediente y soportarla con los documentos correspondientes. La información que no se encuentre debidamente soportada, no hará parte del expediente histórico que gestiona en el Área de Administración de Talento y Capital Humano.

II.4 Inducción

El proceso de inducción tiene como objetivo interiorizar al nuevo colaborador acerca de lo que es la organización: su Visión, Misión, Valores, prestaciones e información necesaria para su integración en la misma. La calidad y el contenido de la información en la inducción le estará diciendo a la persona como debe manejarse dentro de la organización.

II.4.1 Todo candidato nuevo deberá pasar por su proceso de inducción institucional el primer día de trabajo, el cual estará a cargo del Área de Administración del Talento y Capital Humano.

II.4.2 El Área de Administración del Talento y Capital Humano mantendrá actualizada la información de carácter institucional que se comparta con el nuevo colaborador. También será responsable del resguardo, manejo y administración de los medios de comunicación (materiales impresos, videos, etc.) que le sirvan de apoyo para este fin.

II.4.3 La inducción departamental deberá llevarla a cabo el Jefe Inmediato. También podrá asignarse a una persona como “padrino” para que resuelva dudas de carácter menor y sienta el apoyo y confianza de alguien más cercano.

II.4.4 Guía de inducción departamental

(Ver Anexo I)

II.5 Integración

II.5.1 La finalidad del proceso no es solo captar talento, sino además retenerlo. Por lo cual es importante acompañar el proceso de adaptación del nuevo colaborador.

II.5.2 El Jefe Inmediato será el responsable de acompañar el proceso de integración del colaborador, nombrando un padrino o dando seguimiento a través de entrevistas.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

II.5.3 Entrevistas de Ajuste. El Área de Administración del Talento y Capital humano hará en un periodo no mayor a 6 meses del ingreso del nuevo colaborador una entrevista de ajuste al nuevo integrante como seguimiento a su proceso de Inclusión a la empresa, al puesto y a su equipo de trabajo; con el objetivo de que el colaborador no se pierda en el proceso ni en la labor diaria.

II.6 Procedimiento para la Integración del Capital Humano

(Ver Anexo III)

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

MÓDULO III

PERMANENCIA DEL CAPITAL HUMANO

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

En este módulo fundamentaremos los elementos que se requieren para que la empresa sea una fuente de satisfacción para quienes trabajan en ella y hacerla deseable para quienes no trabajan en ella (candidatos potenciales).

La persona permanece en la empresa cuando encuentra en ella:

- Un trabajo agradable a realizar.
- Un ambiente de trabajo adecuado.
- Respeto y aprecio por parte de sus jefes.
- Principios y valores dentro de la empresa, con las cuales comulga.
- Que su trabajo esté lo suficientemente retribuido.
- Que su trabajo sea útil.
- Oportunidades de Desarrollo.

La no permanencia está ligada directamente a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Cuando la persona se va de la organización es porque ésta dejó de ser un lugar adecuado. En todo proceso continuo de la vida de un colaborador con la organización, el contacto con el jefe directo es el mejor medio para favorecer su permanencia; esta responsabilidad posee varias facetas, el jefe directo es:

- Quien integra a la persona al departamento.
- Quien propicia una buena relación laboral, en donde impere la confianza, el respeto, el afecto y el trabajo productivo.
- Quien revisa y propicia el que su colaborador devengue el salario que corresponde a su responsabilidad y desempeño.
- Quien facilita a su colaborador su desarrollo dentro de la empresa.
- Quien faculta a su colaborador para que tome sus propias decisiones

Las causas de baja personal se pueden dividir en dos grandes tipos:

1. Comunes: Están relacionadas directamente con nuestros Sistemas de trabajo, son controlados por una adecuada administración.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

2. Especiales: Están fuera de nuestro control. Ejemplo: Cambio de residencia, del colaborador.

Buscaremos que las causas comunes sean reducidas en la menor medida posible buscando aumentar la permanencia de nuestros colaboradores en la organización.

3.- Otras Variables que hay que cuidar son los llamados cerillos organizacionales. Estos son generadores de descontento individual y potencialmente colectivo. Estos son:

a) Trabajo repetitivo. La monotonía en el trabajo repercute en la enajenación (hacerse ajeno) de la persona.

Es por ello que se sugiere enriquecer el trabajo con actividades que representen un desafío para el colaborador.

b) Altas expectativas. En ocasiones tiene que ver con el tipo de carrera que el candidato quiere hacer y el que la organización puede ofrecer. (Carrera de rapidez vs. Carrera de resistencia, es decir tiene que ver con la movilidad de la persona en el puesto).

III.1 Cultura de Reconocimiento

En la organización queremos generar una cultura de reconocimiento que nos facilite el crear un ambiente nutritivo, esta cultura solo será posible si el sistema favorece que demos seguimiento al desempeño de nuestros colaboradores y atendamos las inquietudes de nuestros colaboradores con la misma energía y prontitud con la que atenderíamos las de nuestros clientes. Para que este sistema sea efectivo requiere la escucha, la orientación y facilitación por parte del Jefe. El vehículo que usaremos para esta facilitación serán entrevistas de orientación y consejería y la herramienta será un sistema de evaluación.

La herramienta de evaluación del desempeño se aplicará a todo el personal como mínimo dos veces al año.

La herramienta de evaluación del desempeño deberá de ir acompañada de una entrevista entre el Jefe y el colaborador en la cual se tendrán que considerar los siguientes criterios:

- Que el Colaborador sepa lo que se espera de él.
- Que sepa cómo va.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

- Que cuente con las herramientas para hacer su trabajo.
- Que tenga el poder para tomar sus propias decisiones.
- Que cuente con un clima adecuado para realizar su trabajo.
- Que permita determinar en qué aspectos debe mejorar técnica y formativamente para realizar su actividad actual y su plan de carrera.

Es por ello y en congruencia a lo anterior que en la organización:

III.1.1 El Jefe promoverá un clima de confianza en donde pueda sostener entrevistas de orientación y consejería con los miembros de su equipo. Es deseable que él tenga la apertura de recibir retroalimentación de sus mismos colaboradores, así como el ir desarrollando la madurez dentro de su equipo de manera tal que se favorezca que esta retroalimentación se de y se acepte entre colaboradores del mismo nivel.

III.1.2 Se aplicará el sistema de evaluación previamente definido. Habrá de distanciar este proceso de cualquier sospecha de aumento de remuneraciones o beneficios o de ajuste de personal. Es decir la evaluación es una herramienta que entre otras cosas nos permite conocer cómo lo estamos haciendo, así como monitorear desviaciones, corregir rumbo y acompañar a los colaboradores en el diseño de una trayectoria ascendente.

III.1.3 Se dará un ascenso de puesto cuando exista una vacante y se cubra con el perfil. (En caso de que existan varios candidatos que cubran con el perfil se analizará cuál es el más indicado y se explicará a los demás cuales fueron los criterios invitándolos a no desanimarse).

III.1.4 Para las transferencias de puesto, pueden o no existir aumentos de sueldo. En caso de darse, el ajuste salarial no se dará de inmediato, se dará hasta obtener la plaza en definitiva y esto se hará después de un periodo de capacitación dentro del mismo puesto.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

III.2 Compensación

III.2.1 El salario asignado para el cargo a desempeñar corresponderá al determinado por la organización de acuerdo con el grado y rango salarial y en proporción al puesto contratado.

III.2.2 Los colaboradores recibirán remuneraciones cuyo valor comparativo interno esté de acuerdo con las responsabilidades y autoridad del puesto y cuyo valor comparativo externo esté de acuerdo con el promedio del mercado para ese puesto.

III.2.3 Todo puesto será documentado, siendo una tarea realizada entre el Director del área y sus colaboradores, contando con el apoyo de la Gerencia de Administración del Talento y Desarrollo Humano.

III.3 Mantenimiento y Promoción

III.3.1 En la organización serán establecidos indicadores para evaluar el desempeño y contar con una base de datos para futuras promociones

III.3.2 Atención de inquietudes a través de Puertas Abiertas.

El Colaborador que lo desee podrá solicitar una junta o reunión con su Jefe inmediato o bien con el Jefe de su Jefe, o hasta con la Dirección General. En caso de deberse a un malestar o descontento con su propio Jefe, la única condición es que antes de tratar el caso con instancias superiores haya antecedentes de que ha hablado o tratado de resolver su problema con el Jefe directo o por lo menos así lo ha intentado.

III.3.3 Entrevistas de salto de nivel.

En la organización se promoverán entrevistas con el Jefe del Jefe (o bien Colaborador del Colaborador) por lo menos una vez al año.

El fin de estas reuniones es detectar y promover el talento de nuestro personal dentro de la Organización.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

III.4 Administración de las Categorías

La administración de la remuneración de un colaborador tiene una dinámica en el tiempo, la que se regirá por las políticas que se describen a continuación:

III.4.1 La remuneración de un colaborador al ingresar estará ubicada en el mínimo de la escala. Se hará acreedor a recibir bono de productividad si fuera el caso, cuando este lo gane.

III.4.2 Los aumentos serán por ajustes o por mérito, éstos últimos se otorgarán según los resultados obtenidos por la evaluación de desempeño.

III.4.3. Alcanzado el tope de la escala, el colaborador no tendrá ningún aumento por mérito o ajuste. En ese momento, se le hará saber que está en el máximo de la escala, es decir, que cobra la remuneración máxima que la organización paga en esa posición y recibirá solo los incrementos anuales por inflación o ajuste.

Cuando una persona se encuentre en esta situación se le hará un seguimiento cercano y en la medida de lo posible se le considerará candidato para promoción al puesto inmediatamente superior o se le desarrollará como formador para potencializar la experiencia que tiene.

III.4.4. Si el colaborador no alcanzare el tope de la escala por tener calificación rechazable, a partir de los 55 años de edad se le harán ajustes para que alcance el máximo de jubilación posible.

Toda excepción a estos puntos deberá hacerse de común acuerdo entre el Director del área respectiva y el Área de Administración del Capital y Talento Humano.

III.4.5 Se tratará de que los aumentos por mérito, ajuste y promoción coincidan en el año, de manera que salvo por grave desfase en la categoría nadie reciba más de un aumento anual. En caso de excepción, la diferencia en tiempo entre los aumentos no será inferior a 4 meses.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

III.4.6. En caso de que se otorguen dos tipos de aumento a partir de la misma fecha, estos porcentajes se sumarán, por ejemplo: 6% mérito y 4% ajuste = 10%. Si uno de estos incrementos fuera por mercado, el porcentaje por este concepto se acumulará al total de los demás ítem, por ejemplo: 10% anterior y 10% mercado = 20%. De esta manera se mantiene la posición relativa dentro de la escala.

III.4 Procedimiento para la permanencia del Capital Humano

(Ver Anexo IV)

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

MÓDULO IV

PRODUCTIVIDAD DEL

CAPITAL HUMANO

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

IV.1 Evaluación de Desempeño

Es un proceso continuo de fijación de objetivos y metas de trabajo, análisis del desempeño y de logros individuales y grupales obtenidos durante un período determinado. Está enfocado al mejoramiento y desarrollo de personal.

El proceso está diseñado para:

- Generar procesos de evaluación, retroalimentación, planeación y seguimiento de metas y objetivos comunes
- Mejorar el desempeño en lo relativo a eficiencia y/o calidad en las labores
- Proveer información a sistemas de reconocimientos orientados a incentivar logros y resultados excepcionales
- Proveer información para planes y programas de desarrollo de personal

IV.1.1 El Proceso de Evaluación de Desempeño comprende la autoevaluación y entrevista de desempeño, los acuerdos de mejoramiento y desarrollo y la actualización y precisión de objetivos anuales.

Para la autoevaluación por parte del colaborador, el jefe inmediato superior programará una entrevista en la que revisarán conjuntamente los objetivos alcanzados, las causas (si las hubiere) de no alcance, las metas para el siguiente periodo y los apoyos requeridos para dar desarrollo personal y laboral al colaborador. Esta evaluación debe documentarse y generar registros (firmados por los involucrados). Si el colaborador no estuviese de acuerdo con lo revisado en la reunión, no firma su evaluación y se revisará con el siguiente nivel de mando. Este proceso se aplica a colaboradores de planta. Personas recién contratadas deben realizar el proceso a los tres meses de contratación (otorgamiento de planta).

Para quienes cambien su rol o área de trabajo, el proceso de evaluación deberá ser coordinado entre los jefes de las áreas involucradas. Cada uno de ellos evaluará de acuerdo al tiempo que el colaborador se desempeñó en su área y la calificación final será la resultante de promediar lo obtenido en las dos entrevistas.

IV.1.2 Guía para la entrevista de evaluación de desempeño

(Ver Anexo V)

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

IV. 2 Capacitación, Formación y Desarrollo

IV.2.1 Los colaboradores de la organización tendrán derecho y/u obligación a participar en los cursos de formación y capacitación que competan a sus puestos.

IV.2.2 La capacitación se llevará a cabo dentro de los horarios establecidos como laborables. Por lo tanto el tiempo y el pago de los colaboradores serán pagados por la organización.

IV.2.3 Si los colaboradores deciden tomar cursos que no competen o interesan a la empresa, deberán hacerlo fuera del tiempo de trabajo y con los propios recursos de los colaboradores, a menos que haya una negociación o acuerdo con el Director del área correspondiente.

IV.3 Administración del Conocimiento

La noción de Administración del Conocimiento se encuentra ligada a la de Capital Intelectual el cual representa los activos intangibles de una organización y dentro del mismo son representativos el Desarrollo Humano (las personas), el Capital Estructural (el saber hacer) y Capital Relacional (los contactos y relaciones institucionales).

Hoy en día las organizaciones modernas acumulan conocimiento, este es su principal activo y su administración permite dar oportunidades para el mejor desarrollo individual y del equipo. Este conocimiento se adquiere identificando experiencias positivas y negativas que son traducidas hasta convertirlas en aprendizaje.

IV.3.1 El Área de Administración del Talento y Capital Intelectual buscará a través de la Administración del Conocimiento formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del talento, incluyendo todos los procesos relacionados con la administración del conocimiento generado en la organización:

- los sistemas de comunicación formal de la organización,
- su estructura de procesos en términos de cadena de valor
- los sistemas informáticos a través de los cuales la información y formación se almacena, clasifica y distribuye a lo largo de toda la estructura de la empresa.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

El objetivo es transformar los conocimientos generados por las personas en información susceptible de ser almacenada, clasificada y distribuida para que resulte accesible a quien la necesite en el momento adecuado.

Las Direcciones estarán en un continuo proceso de identificación del conocimiento que producen los colaboradores para convertirlo en información que pueda ser re-utilizada por el resto de los participantes de la organización.

IV.3.2

El Área de Administración del Talento y Capital Intelectual identificará el modo en que las personas utilizan la información para generar nuevos conocimientos, los procesos de comunicación informal, la capacidad de trabajo en equipo, y la motivación que los colaboradores pueden tener o no para compartir sus conocimientos.

IV.3.3 También pondrá el conocimiento a disposición del personal que desee aprender y actualizarse y de acuerdo a los procedimientos preestablecidos para ello; también fomentará el aprendizaje y la mejora continua a lo largo de la carrera laboral del colaborador y diseñará los servicios necesarios para hacerlos asequibles a cualquier nivel educativo, sexo, edad o puesto.

IV.3.4 Dentro de este proceso diseñará y pondrá en práctica una serie de actividades encaminadas a detectar, difundir y mantener las “mejores prácticas” dentro de la empresa, haciéndola más competitiva, eficiente y rentable. Para cubrir esas finalidades, promoverá la creación de una cultura de aprendizaje continuo y de auto-aprendizaje apoyando esta labor en los Jefes inmediatos y en las comisiones. El conocimiento bien aplicado se convierte en productividad y mejor desempeño del colaborador con lo que mejora su remuneración.

Existen dos tipos de Comisiones: Las Laborales y las de Proyecto.

Las comisiones de Proyecto podemos definir las como: la reunión periódica de los involucrados en la mejora de un proceso, con el fin de analizar las causas de mejora o error en un proceso y proponer e implementar soluciones. Podemos encontrar ciertas características en una Comisión:

Fecha	Autorizado por	Página 1 de ...
-------	----------------	-----------------

•El grupo está formado por entre 5 y 10 personas, con diferentes cargos y funciones, pero con igual voz y voto. Los integrantes eligen entre ellos a las personas que deben desempeñar los siguientes papeles:

Moderador. Es el responsable de dar orden a las sesiones, dando el uso de la palabra, manteniendo al mínimo las intervenciones no solicitadas, evitando las conversaciones particulares y definiendo los tiempos para cada punto de la sesión.

Secretario. Es el responsable de recabar los puntos vistos en la reunión, así como los acuerdos y tareas pendientes. Debe elaborar el acta de la sesión e incluirla en la carpeta de comisión. Este puesto se rotará de manera semanal.

Cada comisión tendrá un asesor metodológico designado, quien no tiene ni voz ni voto en el mismo, pero quien periódicamente asistirá a las sesiones para dar consejos únicamente de carácter metodológico. Este asesor estará a disposición de los integrantes para resolver dudas sobre el uso de herramientas y reportes.

•La comisión se reúne periódicamente, por un tiempo predeterminado.

•Después de cada sesión, el grupo de asistentes llena su formato de reporte de sesión.

•Toda la información generada por la comisión se mantiene en la “Carpeta de Comisión”, referencia y fundamento de las acciones tomadas por el equipo, así como constancia viva del seguimiento estricto de la metodología por parte del equipo.

IV. 4 Procedimiento para la productividad del Capital Humano

(Ver Anexo VI)

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

MÓDULO V

ADMINISTRACIÓN DEL

CLIMA LABORAL

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

V. De la Administración del Clima Laboral

El jefe es el responsable del sano clima laboral. Para Garantizar la creación de un ambiente propicio, el Jefe tratará de traducir la regla de oro, en la regla de trato en su departamento. Esta regla de oro persigue generar el ambiente propicio necesario para llevar a cabo el trabajo dentro de un ambiente de cordialidad.

Esta regla de oro se compone de: Respeto, Confianza, Justicia, Afecto y Compartir la alegría.

Dentro de su tarea será importante que el Jefe busque la manera de encontrar y traducir en acciones concretas esta regla de oro.

Esto va más allá pero no descarta el que en los aspectos relacionados con los colaboradores deben siempre cumplirse estrictamente los derechos y deberes establecidos por las leyes y los contratos. Tales aspectos se deberán mover siempre en el campo jurídico de la Administración de Personal. En todas las órdenes e Instrucciones, los jefes deberán cuidar, no solamente de que se respeten los derechos y deberes de la organización y los colaboradores, sino principalmente, del coordinar del mejor modo posible los intereses de ambos, en forma de que se armonicen y obtengan simultáneamente.

V.1 Control Administrativo

Las políticas del siguiente apartado están directamente relacionadas con los controles administrativos que ya existen en la organización, por lo que estos ejemplos son enunciativos y no limitativos y deberá redactarse la forma en que opera la política en cada caso.

V.1.1. El control administrativo de las operaciones que se realizan para administrar el Talento y Capital Humano será responsabilidad de las áreas que tienen como principal función llevar a cabo el registro contable y administrativo de las operaciones generales de la empresa, tales como el pago de nómina, prima vacacional, descuentos por préstamos, etc.

V.1.2 El Jefe Inmediato será el responsable de estar al pendiente del registro de las incidencias de su colaborador, apoyándose en hoja de servicios. Los conceptos que

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

deberán de considerarse en este control son: asistencias, retardos, faltas y permisos, vacaciones, incapacidades por accidentes de trabajo o enfermedades, plan de prestaciones (como pago de primas por matrimonio, nacimiento de un hijo, etc., u otras si las hubiere).

V.2 Comunicación

V.2.1. Dentro de las estrategias de comunicación se buscarán canales que permitan que todo el personal se sienta parte del equipo.

Organigrama de bisagra: Este tipo de organigrama pretende que la información fluya de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Juntas de Gerencia o de Dirección; Son Juntas entre el Comité directivo, en ésta se ventilan los problemas y oportunidades se toman decisiones. Se da seguimiento a la planeación estratégica, se revisan metas, objetivos así como los diferentes Indicadores. Se sugiere tenga una periodicidad semanal. Esta debe llevar una agenda previa y deberá levantarse un acta al final de la misma que permita dar seguimiento a los compromisos y pendientes.

Juntas de Equipo: Son Juntas que lleva a cabo el Jefe con su equipo de trabajo, en todos los niveles de la organización. Por tratarse de grupos pequeños, en ésta se facilita más la participación de los colaboradores y permite que la información descienda y ascienda de forma fluida. Se sugiere que sea semana, quincenal o por lo menos mensualmente. Dentro de ésta es importante llevar una agenda previa y levantarse un acta al final de la misma. Una copia de la misma deberá enviarse a la dirección.

Junta Mayor; reunión periódica que se lleva (Bimestral, Trimestral o Cuatrimestralmente) entre el Comité Directivo y el personal de la organización. El objetivo es mantener al personal informado sobre el avance de la organización, sus metas, objetivos, resultados y problemas. Es una Junta de corte informativo ya que por tratarse de una junta con todo el personal no se puede tomar opinión a todos, si no solo a quienes deseen externar sus comentarios.

Reunión de Comisiones. Esta reunión se llevará a cabo entre los representantes laborales elegidos por los diferentes equipos de trabajo. Su finalidad es ayudar a crear un clima organizacional propicio. Entre sus responsabilidades está ser el representante ante sus compañeros cómo: Comisión de Honor y Justicia; Comisión de Capacitación y adiestramien-

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

to y Comisión de Higiene y Seguridad. Se sugiere que la periodicidad de las reuniones sea mensualmente.

Juntas Laborales; Estas Juntas se llevan a cabo entre los representantes Laborales o comisiones formadas y el comité directivo. Se sugiere que la periodicidad sea Trimestral.

V.3 Solución de Conflictos

V.3.1 Dentro de los mecanismos para la solución de conflictos la organización promoverá una actitud de escucha. Así como el que en la medida de los posibles el conflicto se intente resolver primero entre los involucrados.

V.3.2 Otro mecanismo para la solución de conflictos será la Comisión de Honor y Justicia. En caso de que una persona tenga un conflicto, lo hablará con su Jefe, si no obtiene respuesta o esta no lo satisface, podrá asistir ante su representante laboral quien después de escucharlo atenderá sus inquietudes. Si para ello lo considera necesario escuchará a la contraparte en conflicto tratando de garantizar que las dos partes sean escuchadas y atendidas. Si una de las partes en conflicto no quedará satisfecho tendrá derecho a que su queja o inquietud sea llevada a la comisión en pleno quien atenderá la misma. Y en caso de ser necesario; esta inquietud se llevará como uno de los puntos a resolver en la Junta Laboral o en una Junta extraordinaria con el Comité de Dirección si la misma lo amerita.

La respuesta o solución deberá ser comunicada a la persona. Ya que tan importante como la solución de la inquietud es el que la persona sea escuchada y este es uno de los principios básicos que promoverá y defenderá la comisión.

(Puedo no estar de acuerdo con tu inquietud, pero defenderé tu derecho a expresarte y a ser escuchado).

Cabe aclarar que no es el papel de la Comisión defender causas perdidas o injustas, sino el facilitar el que los involucrados se escuchen a sí mismos y facilitar el que se ubiquen en su real dimensión.

V.3.3 Plan Laboral. El plan laboral tiene dos finalidades, resolver problemas y construir una cultura. Este plan tiene como objetivo enmarcar e integrar las acciones dentro de la estrategia de desarrollo de la organización. Este plan laboral incluye las actividades que se

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

llevan a lo largo del año (eventos de fin de año, torneos, eventos de Integración, cursos de desarrollo, campañas, etc).

V.3.3 Terminación de la Relación Laboral. La terminación de la relación de trabajo es una situación no deseada, pero que puede presentarse, por lo que es sumamente importante que el jefe esté preparado para enfrentarla cuando se presente. La terminación de la relación de trabajo tiene implicaciones tanto legales como psicológicas. Es importante comprenderlas y estar preparados para esta tarea, que es desagradable pero necesaria.

En la evaluación de cada colaborador se toma en cuenta la consistencia en el cumplimiento de las metas, tanto para ascensos y remuneraciones, como para su permanencia en la empresa, ya que un colaborador cuyo desempeño es deficiente tiende a reducir en general el rendimiento de todo el grupo.

Después de evaluar el desempeño de un colaborador y habiendo agotado la etapa correctiva previa, se determina que no se cumplió con los compromisos; el jefe toma la decisión de terminar la relación de trabajo. Esta decisión deberá ser consensuada con el Jefe Inmediato y comentada con el Área de Administración del Talento y Capital Intelectual.

Para llevar a cabo la terminación de la relación laboral por causas derivadas del desempeño es importante considerar los siguientes aspectos:

1. Explique que está terminando la relación de trabajo debido a que las áreas de deficiencia discutidas en el pasado no han sido corregidas.
2. Describa las condiciones de la separación.
3. Escuche cuidadosamente la reacción del colaborador y responda en una forma no defensiva; explique y despeje todas sus dudas.
4. Concluya la entrevista de la terminación de la relación de trabajo con una nota positiva, expresando confianza en el colaborador y acudan ambos al área de personal.

La terminación de la relación laboral también puede darse por decisión propia del colaborador.

Fecha	Autorizado por	Página .. de ...
-------	----------------	------------------

V.4 Salud Laboral, Higiene y Seguridad

El jefe es responsable de la seguridad en las actividades de su equipo de trabajo, apoyado por las comisiones que se formen para este fin.

En este aspecto debemos contemplar el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades de los colaboradores. Estas acciones deben ser responsabilidad tanto de la Dirección como de los colaboradores.

V.4.1 En la organización buscaremos contar con :

- Instalaciones con mantenimiento, y debidamente diseñadas y construidas.
- Medidas de prevención y protección contra incendios
- Equipo debidamente armado, instalado y con mantenimiento.
- Protección de equipos en las instalaciones
- Orden y limpieza en las sucursales
- Avisos y señales de seguridad e higiene suficientes, y adecuadas a las instalaciones.
- Procedimientos de operación respetados.
- Tiempos adecuados de descanso periódico

V.5 Procedimiento para la administración del clima organizacional

(Ver Anexo VII)

Fecha	Autorizado por	Página 1 de ...
-------	----------------	-----------------

V.III Consideraciones sobre la aplicación al Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano al ámbito de la Facultad Regional General Pacheco

En este apartado se presentan las consideraciones por las cuales se estima importante y oportuna la aplicación del Manual para la Administración del Talento y Desarrollo Humano como herramienta de ordenamiento para la gestión de las personas dentro del ámbito de la Facultad y en particular en el Dpto. de Alumnos de Carreras de Grado.

Como se ha venido mencionando en los apartados precedentes, todo el quehacer dentro de la organización debe tener un orden, un objetivo. En un modelo de gestión humana, orientado a la persona, donde su satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero, necesariamente deben existir instrumentos de los cuales valerse para alcanzar tales fines.

Como primera medida, para lograr lo mejor de los integrantes de la Facultad y en particular del área, es necesario que exista un plan de gestión del Capital Humano que establezca un sistema de incorporación, acompañamiento, motivación y desarrollo ordenado para las personas. En tal sentido se propone este Manual como una valiosa herramienta para tal fin ya que abarca de manera estructurada y sistemática todas las instancias inherentes a la gestión del desarrollo humano en la Organización.

Se rescatan como acciones de sustancial aporte lo referido al **reclutamiento**, la **selección** e **inducción** de las personas, cuya aplicación en la Facultad favorecería a la gestión de la retención de los nuevos colaboradores, cuestión que comienza antes de la llegada de los mismos.

La Facultad necesita pensar muy bien a quién incorpora y cómo va a encajar esa persona dentro de ella y su cultura. Establecer procesos donde el candidato cumpla con el perfil y características del puesto es cuestión primordial para que la retención futura sea posible.

El Dpto. de Alumnos de Carreras de Grado como área de trabajo de la Facultad requiere que la incorporación de nuevos miembros al equipo responda a un proceso de este tipo, justamente por lo dicho, para garantizar la retención, asegurarse personal competente y evitar los niveles de rotación existentes en la actualidad.

Como segunda medida, el área está inmersa dentro de un contexto organizacional y social de constantes cambios y por consiguiente las personas que en ella trabajan deben adaptarse para poder afrontarlos. En tal sentido, es necesario potencializar sus capacidades y para eso aplicar esta herramienta se considera sumamente pertinente dado que permitiría instalar la **cultura por la formación** a través del aprendizaje continuo y el auto-aprendizaje como estrategias de atracción y retención de las personas. De esta forma, el conocimiento

que adquieran contribuirá a aumentar su capacidad de adaptación e incrementará el capital intelectual de la Organización. Este será almacenado y transmitido y constituirá el recurso más valioso con el que contará la Facultad y el área en particular, para sostenerse en el tiempo. La formación aumenta el nivel de compromiso de las personas y es una exitosa estrategia de retención. Para poner en práctica esta metodología se propone sistematizar los procesos de identificación, administración y control del talento cuyos inputs provendrán de las distintas Áreas y serán procesados por la Dirección de RRHH con el objeto de transformar los conocimientos generados por las personas en información disponible para quien la necesite en el momento adecuado. Para esta tarea, se propone conformar grupos de trabajo a través de los cuales se podrán relevar y retroalimentar los procesos.

De lo anterior, se desprende un aspecto importante para gestionar el conocimiento y retener el talento humano: la **evaluación de desempeño**.

Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo humano.

La retroalimentación que se obtiene de estas evaluaciones sirve para validar criterios de selección, movimientos de las personas, decisiones de dotación, necesidades de capacitación, fijación de planes de carreras, comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones.

Evaluar es también útil para que las organizaciones no dediquen ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, la persona ya está ambientada y conoce las metodologías utilizadas por la organización.

Como recurso dentro de la gestión de la Facultad, se proponen aplicar acciones tales como la autoevaluación y la entrevista de desempeño, los acuerdos de mejoramiento y desarrollo y la actualización y precisión de objetivos anuales, acciones que serían llevadas a cabo por los jefes de las distintas Áreas y cuyos resultados alimentarían el proceso de evaluación.

Otra consideración a tener en cuenta es que la Facultad como organización debe propiciar acciones congruentes con las necesidades de sus colaboradores para que éstos puedan adaptarse a las distintas realidades y que sigan eligiendo a ésta como lugar de trabajo.

Una acción clave en ese sentido se relaciona con la **flexibilidad laboral**, entendiéndose está como aquellas modificaciones que tienen que ver con la organización del trabajo tales como: flexibilidad en las tareas asignadas, organización variable de las horas de trabajo, disponibilidad laboral o lugar donde se ubica el proceso de trabajo. La Facultad, en este

sentido presenta rigideces dado que la burocracia estatal muchas veces es un escollo a la hora de implementar acciones de este tipo.

Hoy por hoy, en un mundo donde abundan las tecnologías y la diversificación, esta cuestión es aún más importante e incide de manera cabal a la hora de atraer y retener al capital humano.

En referencia a esta cuestión, se identifican en la herramienta propuesta acciones que le permitirían a la Facultad favorecer la dinámica laboral tales como promover acuerdos bilaterales sobre horarios, formas y lugares de trabajo cuya aplicación alentaría el ingreso de nuevos colaboradores y afianzaría la retención de los ya existentes.

Continuando con las consideraciones, es sabido que una de las mayores motivaciones para los trabajadores es la **posibilidad de crecer y rotar** dentro del área como así también crecer apuntando a ejercer puestos de mayor responsabilidad y jerarquía. Ese sentimiento de superación es un factor que afecta la autoestima de las personas, por ello habría que recalcar que cuando una persona pasa mucho tiempo realizando la misma labor en las mismas condiciones y en el mismo ambiente, se crea una sensación de rutina, haciendo que la tarea se torne en ocasiones tediosa.

En el área estas situaciones existen pero se neutralizan por la cohesión y empatía existente en el equipo de trabajo y no por las posibilidades de crecimiento.

Producto de la evaluación de desempeño y para alentar la permanencia, contribuir al crecimiento justo y retener el capital humano se propone que la Facultad tome del Manual la idea de armar una base de datos con indicadores de desempeño cuyos resultados le permitan identificar las mejores performances a quienes brindar la posibilidad de ascenso y desarrollo, y así establecer criterios justos de crecimiento para las personas, a pesar de los condicionamientos externos. La satisfacción del empleado también pasa por su convicción de la transparencia y del carácter justo de los procesos de selección y de ascenso. Es muy complejo sostener la motivación de un equipo de trabajo cuando lo atraviesan situaciones injustas en tal sentido. Aplicar esta acción puede ser entonces una oportunidad para introducir cambios significativos a tal fin.

Con base en lo anterior, el **reconocimiento** y la **compensación** son dos puntos relevantes para el desarrollo humano dentro de la Organización que inciden directamente sobre la motivación y el desempeño de las personas.

El ser humano siempre que hace algo espera un reconocimiento por sus acciones. Como es una reacción o intención innata, al no obtener el reconocimiento por aquello que se ejecuta, no habrá motivación hacia el incremento de su productividad. Se debe tener muy en claro el

hecho de dar siempre reconocimiento a las personas por sus buenas intenciones y acciones ya que con esto se motiva e incentiva a que sigan comportándose de esa forma y mejorando.

Para que la Facultad genere la cultura del reconocimiento se debe facilitar un ambiente nutritivo en donde, de atender el desempeño y las necesidades de las personas, surjan las acciones en este sentido. Como vehículos que se proponen introducir para tal fin están las entrevistas directas y la evaluación de desempeño, en donde la escucha, la orientación y la facilitación por parte del jefe son vitales para que el sistema sea efectivo. Otros puentes que se proponen son la atención de inquietudes a puertas abiertas, en donde el colaborador pueda expresarse y las entrevistas de salto de nivel en las cuales éste se reúna con el jefe del jefe a fin de detectar y promover talentos. Instalar la cultura del reconocimiento y la compensación son aspectos relevantes para la satisfacción laboral.

Por su parte, merece especial consideración el **clima laboral**. Propiciar que éste sea bueno, es determinante en la retención del talento, porque las personas buscan sentirse cómodas y mantener buenas relaciones sociales y profesionales. Los jefes de cada Área deben contribuir de manera tal de coordinar de la mejor manera posible los intereses organizacionales y personales, de forma que se armonicen y obtengan simultáneamente.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor predisposición, a la vez que aumenta el compromiso personal.

Para establecer un buen clima laboral, la Facultad debe basar su tratamiento sobre cuatro pilares que resultan imprescindibles: Respeto, Confianza, Justicia y Afecto (Ver Glosario), que son la regla de oro y que para su cumplimiento se deben generar acciones congruentes. Por su lado, un efectivo clima laboral podrá dar respuesta a temas tales como la **comunicación** y la **resolución de conflictos** que son reclamos que la gente siente aún desatendidos. Para la comunicación se rescatan como acciones viables de implementar en la Facultad el organigrama bisagra en donde la información fluya en ambos sentidos; las Juntas de Direcciones en donde se ventilen los problemas y oportunidades y se tomen decisiones; las reuniones de equipos de trabajo en donde se facilite la participación y se obtenga información situacional; las reuniones a nivel general, entre el cuerpo directivo y el personal cuyo objetivo será brindar información sobre el avance de la Facultad, sus metas, objetivos, resultados y problemas.

Dentro de los mecanismos de resolución de conflictos identificados se proponen la actitud de escucha; promover la resolución en primera instancia entre los propios involucrados o la resolución a través de una Comisión. Por su parte como estrategia, se identifica en la

propuesta la posibilidad de armar un Plan Laboral cuya finalidad será la de resolver problemas y construir una cultura. El Plan incluiría las actividades que se desarrollarán en el año (eventos de fin de año, de integración, torneos, capacitaciones, etc.). También se proponen acciones para la terminación de la relación laboral derivadas por el desempeño. Tal situación trae aparejadas consecuencias tanto legales como psicológicas razón por la cual amerita un tratamiento muy cuidadoso por parte de la organización.

Tema aparte y no por ello menos importante merece su consideración la **remuneración**. Sabido es que gran satisfacción genera en una persona el hecho de percibir su salario, con el cual mejora sus condiciones y calidad de vida y no sólo la suya, sino la de los suyos.

La retribución en términos económicos es sumamente importante para las personas, su estabilidad laboral y económica son esenciales para retenerlos y crear sentido de pertenencia. No es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son temas claves. Sin embargo este tema excede el alcance de este trabajo debido a la limitación que se presenta respecto a las posibilidades de intervenir sobre la asignación presupuestaria y la forma de distribución del mismo en la Universidad y particularmente en la Facultad. Por lo tanto, si bien se reconoce la necesidad de revisión de los incentivos monetarios la utilidad que se rescata radica en los aportes susceptibles de ser aplicados al ámbito de la Facultad sobre aquellos de carácter no monetario que ayuden a compensar inequidades y favorezcan al desarrollo humano. Existe una tendencia cada vez mayor sobre este tipo de incentivos dado que ellos mejoran la calidad de vida de la gente. Por tal motivo, la Organización debe reparar en este tema y ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención de las personas.

Para finalizar, es necesario enfatizar que todas las consideraciones realizadas responden a temáticas que deben plasmarse de manera estructurada y sistemática para lo cual la herramienta propuesta constituye en sí misma una oportunidad de mejora para la Facultad.

Se espera entonces como impacto central que la aplicación de la misma contribuya para que la gestión del Capital Humano deje de ser una cuestión manejada aisladamente en cada área y pase a formar parte de una cuestión institucional que instaure de manera integral la "Cultura" por el cuidado de la personas en todo el ámbito de la Organización.

CONCLUSIÓN

Como se ha dicho, el capital humano es el elemento crucial del que depende que la Institución cumpla sus fines. Es el más costoso de los recursos, el más valioso, y el más complejo, como corresponde a su condición humana. Si se gestiona bien es la vida de la organización, su fuerza vital.

Para que la organización permanezca “viva” en el tiempo, es fundamental invertir en esa fuerza vital, pero lo importante no es invertir para “cambiar” por el cambio mismo, sino para “progresar, avanzar”, con una fuerte carga de “sentido”, el cual estará dado si se crean condiciones favorables para tales fines, condiciones que sólo serán posibles con una adecuada gestión integral de sus recursos.

La gestión del Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una organización. La falta de ella acarrea vastas problemáticas que se reflejarán desde el inicio mismo de la relación laboral. Las organizaciones públicas y en particular la Facultad Regional General Pacheco no son ajenas a esta realidad en donde la gestión del Capital Humano es aún incipiente.

Frente a esto, resulta imprescindible Introducir herramientas que puedan ser aplicables al ámbito de la Facultad en este tema a fin de contribuir con la gestión de quienes tienen la responsabilidad de iniciar el camino de transformación de una administración de los recursos humanos hacia una gestión integral del capital que ellos representan.

El Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano es un aporte que deja este trabajo en tal sentido para que a futuro pueda adaptarse al ámbito de la Facultad y logre constituirse en un instrumento que facilite la tarea.

Abordar este tema, no ha sido un trabajo sencillo, ya que como en cualquier otro tipo de organización, hablar del factor humano y de cómo se lo gestiona es hablar de un tema complejo, sobre todo cuando se hace referencia al capital humano en las instituciones públicas, y más aún dentro del propio ámbito laboral.

Sin embargo, ha sido altamente enriquecedor y desafiante ya que su desarrollo ha permitido profundizar en un terreno de suma importancia y particular interés.

Es cierto que falta mucho por hacer al respecto, pero es de esperar que este aporte pueda contribuir a abrir el camino que en un momento dado otros más decidan recorrer para continuar trabajando sobre un tema tan relevante y crucial como es la de gestionar el recurso más valioso con el que cuenta nuestra Facultad: Su capital humano, las personas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2001) "Dirección Estratégica de los Recursos Humanos". Buenos Aires. Argentina.
- Aquino, J; Arecco, M; Aquino, G; Vola, R (1997) "Recursos Humanos". Buenos Aires. Argentina. 2da Edición.
- Caramera, L. (2016) "Millennials en la oficina". Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1ra. Edición.
- Chiavenato, I. (2002) "Gestión del talento humano". Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2008) "Administración de los Recursos Humanos". Bogotá, Colombia.
- Fernández Baptista, A. (2012) "Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa". Caracas. Venezuela
- Gardner, B; Moore, D. (1971) "Relaciones Humanas en la Empresa". Madrid. España. 5ta. Edición.
- Hampton, D. (2011) "Administración". Sgo. de Chile. Chile. 3ra Edición reimpressa.
- Marreiros, J. (2007) "Implicancias del nuevo Servicio Público en la Gestión de Personas". Lisboa. Portugal
- Peña, R y Colaboradores. (2014) "La buena gestión de los Recursos Humanos". México, 2da. Edición.

CIBERGRAFÍA

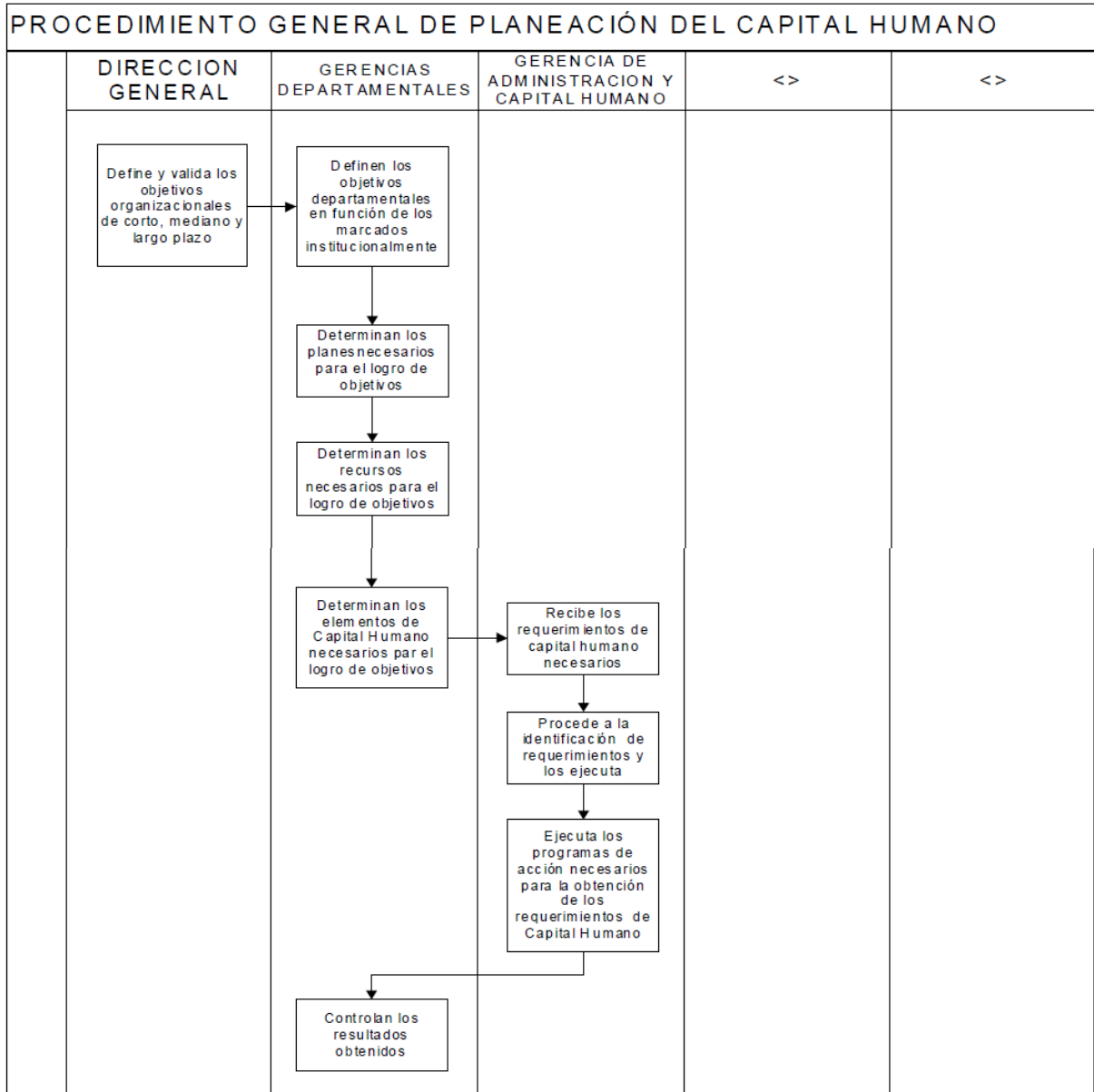
- Becker, G. (2002) "La inversión en talento como valor de futuro".
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=228582>
- Davenport, T. (1998) "Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know".
https://books.google.com.ar/books/about/Working_Knowledge.html?id=-4-7vmCVG5cC&redir_esc=y
- "Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención de personas"
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- "Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano".
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadj637.pdf

ANEXO I

GUÍA DE INDUCCIÓN DEPARTAMENTAL	
Fase	Descripción
I. Recepción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dele una pequeña, pero cordial bienvenida al departamento o sucursal. 2. Felicítelo sinceramente por haber sido seleccionado. 3. Preséntese, háblele un poco de usted, de su historia en la empresa, de su puesto actual, de su familia, de sus aficiones. 4. Explíquelo brevemente, pero en forma completa: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del Departamento, área, o sucursal. • La importancia del departamento o sucursal en la empresa. • Con qué otros departamentos o sucursales tiene especial colaboración. • Cuántos y cuáles puestos hay dentro de su departamento o sucursal • Explíquelo las actividades fundamentales. • Enséñele los lugares de trabajo de sus compañeros y dónde realizará sus actividades.
II. Información General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llévelo a hacer un recorrido por las instalaciones de la Empresa o sucursal. 2. Muéstrole las instalaciones, entradas, sanitarios, área para alimentos, lugar de pago, explicándole su uso y cuidado. 3. Explíquelo claramente la forma de pago, la forma de registro de tiempo para registrar las entradas y salidas. 4. Muéstrole la ubicación de los tableros de avisos y explíquelo la utilidad y beneficios de éstos, así como de la revista interna y boletines. (si los hay)
III. Inducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dele toda la información necesaria sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo, tiempo para comer, descansos, días de pago, horas extras, forma de cálculo, etc. • Reglamento Interior de Trabajo y Contrato Colectivo de Trabajo. • Prestaciones, vacaciones, días de descanso, festivos y una breve explicación de los trámites para hacerlos efectivos. • Ausencias y el efecto que causan las faltas. • Con quién y cuándo reportarse en caso de faltas. • Procure que algún compañero de trabajo (padrino) le ayude durante los primeros días y lo acompañe a tomar sus alimentos.
IV. Instrucción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procure proporcionarle antes de iniciar sus actividades, una lista de responsabilidad y actividades en su puesto (ordinarias, periódicas y eventuales). 2. Proporciónelo la información necesaria sobre: <ul style="list-style-type: none"> Equipo de trabajo, cuidado del mismo, uso adecuado de éste, tiempo de entrenamiento, material de aprendizaje, normas de seguridad y aseo personal. 3. Indíquelo perfectamente bien: <ul style="list-style-type: none"> Quién le informa, a quién debe informar, de quién recibe información y qué debe hacer con ella, a quién debe entregar, cuándo, verifique que entendió el procedimiento. 4. Explíquelo en qué consiste el trabajo en equipo y la importancia de su colaboración. 5. Proporciónelo información sobre: <ul style="list-style-type: none"> Los riesgos específicos de su puesto y lugar de trabajo, uso de su equipo de seguridad Normas de seguridad, cómo actuar en caso de siniestros (incendios, temblores, etc.)

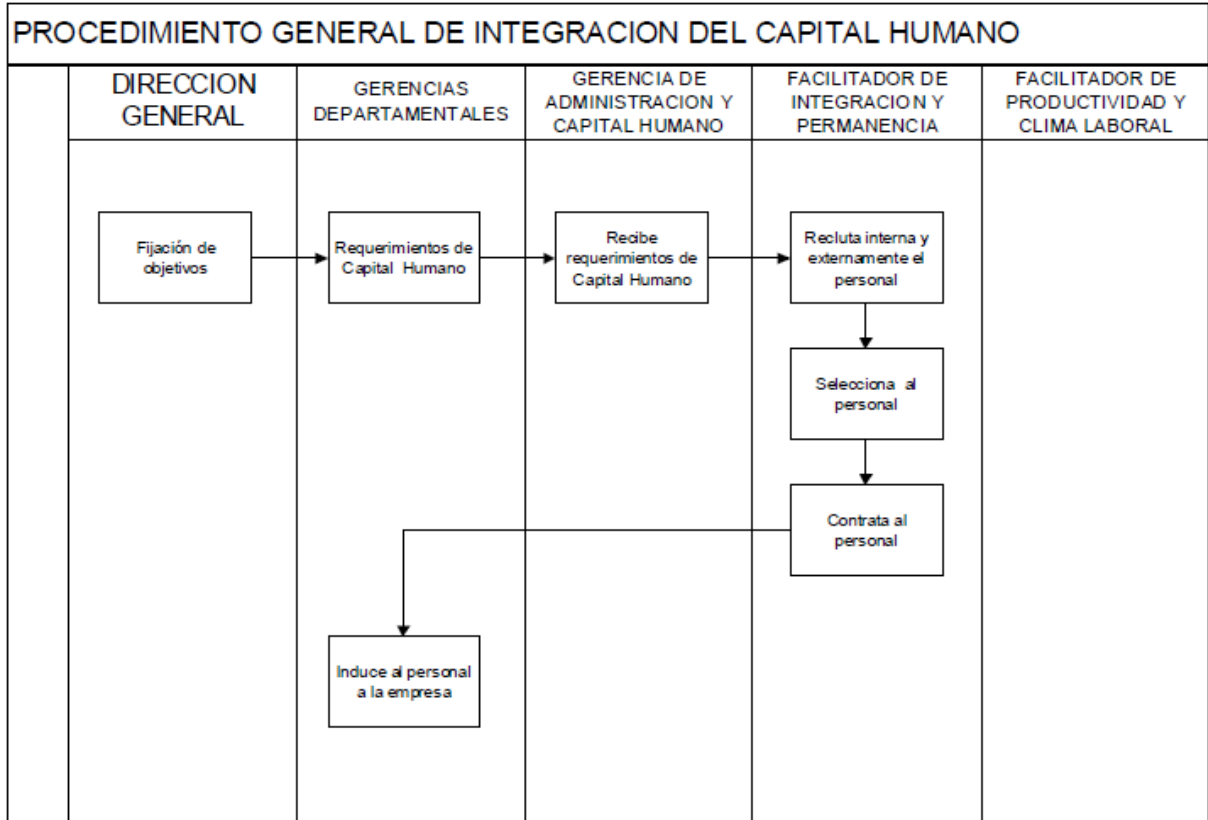
Fuente: Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. USAID/México. (2003)

ANEXO II



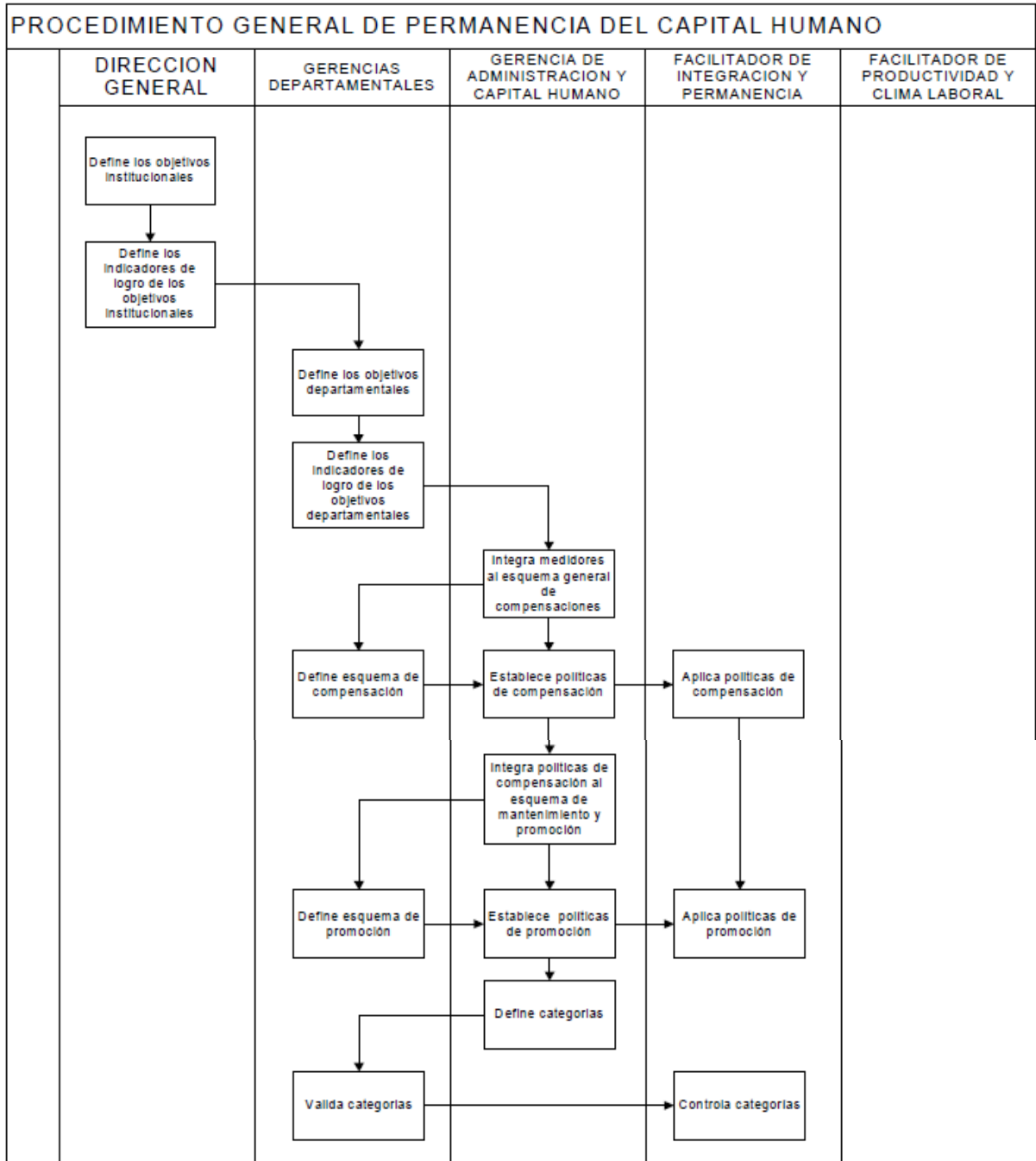
Fuente: Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. USAID/México. (2003)

ANEXO III



Fuente: Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. USAID/México. (2003)

ANEXO IV



Fuente: Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. USAID/México. (2003)

ANEXO V

GUIA DE ENTREVISTA PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE COLABORADORES

Nombre:		Evaluación: 1 2	Fecha de Elaboración:
Puesto:		Fecha de Ingreso Puesto:	Fecha Ingreso Empresa:
Departamento:	Jefe inmediato:	Sucursal:	
A) Forma de Trabajar: Evalúa la forma de alcanzar las metas a través de su: Aptitud / Competencia; Sentido de Negocio; Autocontrol; Jefatura / liderazgo; Comunicación; Trabajo en Equipo; Actitud; Valores; Pro actividad; Responsabilidad.			
Aspectos Positivos:		Propuesta sobre aspectos a mejorar:	
Áreas por mejorar / Oportunidades:		Metas personales 2000	

B) Resultados: logros de él o de su equipo de trabajo. (Medir el cumplimiento de las metas)

Resultados obtenidos:	Compromisos con respecto a Metas:
Resultados no alcanzados(causas):	

C) Avance con relación a la última evaluación:

Avance Retroceso Igual

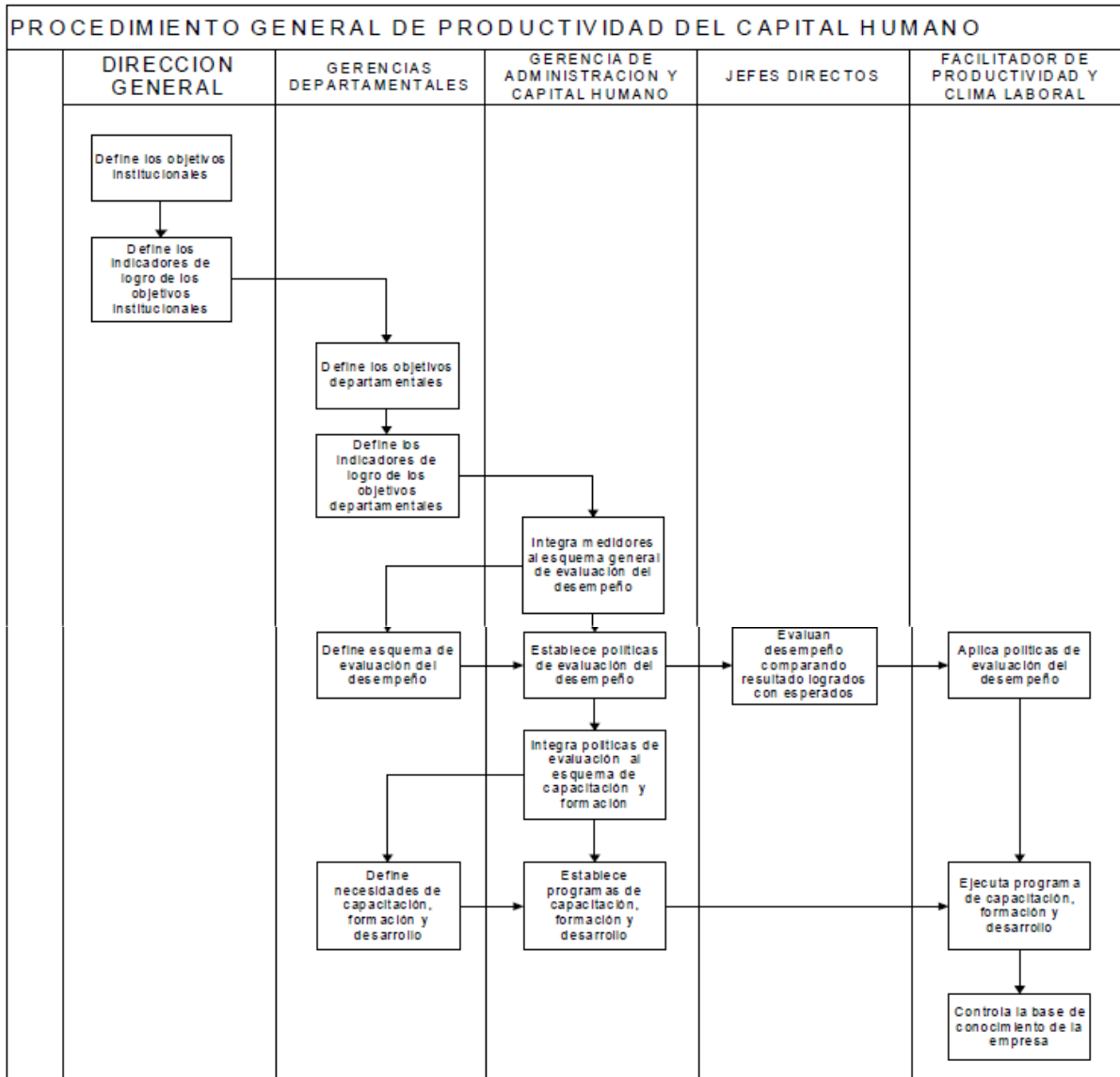
D) Calificación final:

Esta sección se debe enviar a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano

Escala de Calificación: 70.9 o menos – Rechazable De 71 a 75.9 – Rescatable De 76 a 84.9 – Aceptable De 85 a 87.9 – Bueno De 88 a 92.9 – Muy bueno De 93 a 100 – Superior	Para obtener la calificación final: 1. SUME LA COLUMNA DE PUNTOS TOTALES DE LA SECCION E) (al reverso) 2. Calificación final: <i>Fecha de elaboración:</i>	Nombre y firma <i>Del evaluador:</i> _____ <i>Nombre y firma</i> Del colaborador: _____ Número de colaborador
--	--	--

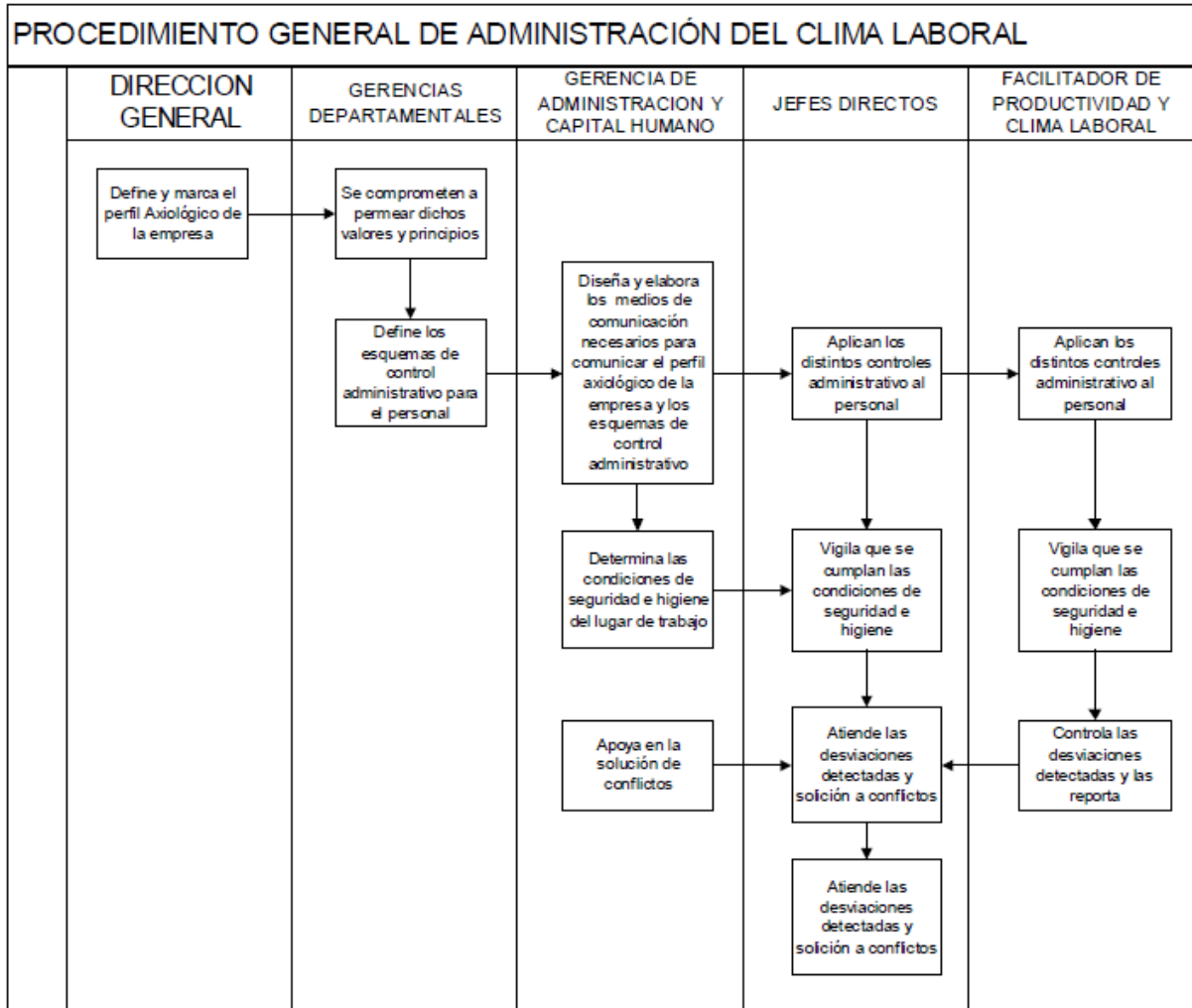
Fuente: Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. USAID/México. (2003)

ANEXO VI



Fuente: Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. USAID/México. (2003)

ANEXO VII



Fuente: Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. USAID/México. (2003)

GLOSARIO

- Respeto:** Promover el respeto a las personas, dentro y fuera de la Organización. El respeto mutuo es la base más firme para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.
- Justicia:** Una convivencia pacífica y un esfuerzo común sin justicia son imposibles, no es fácil ser objetivo e imparcial y dar a cada quien lo suyo, pero siempre es importante luchar para que exista justicia.
- Confianza:** Propiciar un clima de confianza y seguridad en el que se puedan expresar las ideas. Las actuales condiciones de trabajo, exigen que en él existan sentimientos profundos de confianza y afecto.
- Afecto:** Es indispensable que en la Organización se den relaciones comunitarias inspiradas por el interés de un beneficio mutuo. Se debe promover que las personas vivan la Organización, se sientan apreciadas y tenidas en cuenta.

Fuente: Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. USAID/México. (2003)