



**PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS DE
TALENTO HUMANO EN LA FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS -
CHILDREN INTERNATIONAL, SEDE CARTAGENA**

LAUDIS SOFIA TORRES MERIÑO

TANIA PATRICIA VARGAS CUADRADO

IVONNE CAROLINA RAMOS GARCES

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CARTAGENA D.T.C

2012



**PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS DE
TALENTO HUMANO EN LA FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS -CHILDREN
INTERNATIONAL, SEDE CARTAGENA**

LAUDIS SOFIA TORRES MERIÑO

TANIA PATRICIA VARGAS CUADRADO

IVONNE CAROLINA RAMOS GARCES

**Trabajo Integrador presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

DIRECTOR

Doctor Luis Carlos Arraut

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CARTAGENA D.T.C

2012

Cartagena de Indias D. T y C. Marzo 2012

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADOS

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo Integrador titulado ***PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS – CHILDREN INTERNATIONAL, SEDE CARTAGENA***, desarrollada por las estudiantes Laudis Sofia Torres Meriño, Tania Patricia Vargas Cuadrado e Ivonne Carolina Ramos Garcés, con el fin de optar título de ***Especialistas en Gerencia del Talento Humano***, en la que me desempeño cumpliendo la función de director.

Atentamente,

Luis Carlos Arraut

Director

Cartagena de Indias D. T y C. Marzo 2012

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADOS

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a su consideración el trabajo Integrador titulado **REESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS – CHILDREN INTERNATIONAL, SEDE CARTAGENA**, realizada para optar título de **Especialistas en Gerencia del Talento Humano**.

Atentamente,

Laudis S Torres Meriño

Tania Vargas Cuadrado

Ivonne C. Ramos Garcés

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. CHILDREN INTERNATIONAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

1.1.1 Naturaleza de la propiedad y Forma Jurídica

1.1.2 Dimensiones de la Organización

1.2 OBJETIVO CORPORATIVO

1.2.1 VISIÓN

1. 2.2 MISIÓN

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1. Departamentos y Funciones

2. PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO

2.2 FORMULACION

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4. JUSTIFICACIÓN

5. MARCO TEÓRICO

5.1 EL POTENCIAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

5.2 LA ADMINISTRACION Y EL TALENTO HUMANO

5.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

5.4 APORTES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

5.5 EL TALENTO HUMANO

5.6 GESTION DEL TALENTO HUMANO

5.7 RESPONSABILIDADES DEL DEP. DE TALENTO HUMANO

5.7.1 Directivas

5.7.2 Operativas

5.8 DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES INSTITUCIONALES

5.9 DEFINICION Y FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES AREAS QUE CORRESPONDEN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

5.9.1 Reclutamiento de Personal

5.9.2 Selección

5.9.3 Evaluación de Desempeño

5.9.4 Compensación

5.9.5 Beneficios Sociales

5.9.6 Higiene y Seguridad

5.9.7 Entrenamiento y Desarrollo

5.9.8 Relaciones Laborales

5.9.9 Desarrollo Organizacional (DO)

5.9.10 Bases de datos y Sistemas de Información

5.9.11 Auditoria

5.10. APORTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A LAS ORGANIZACIONES

6. METODOLOGÍA

7. DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

9. PROPUESTA

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCION

El Departamento de Recursos Humanos, es una de las áreas más significativas e importantes en una organización, es la encargada de administrar el talento

humano, potenciar el desempeño individual aportando al crecimiento y por ende a incrementar el desarrollo colectivo en la organización.

Es fundamental que esta área cuente con personal capacitado y responsable, conscientes de lo que significa el trabajador para la organización; pues estos son la riqueza que transforman todos los recursos y los que permiten que se dé cumplimiento a los objetivos corporativos.

Una organización está conformada por seres humanos que se unen para un beneficio mutuo, y las empresas se forman o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su gente. Es por esta razón que las organizaciones deben apostar por gestionar el talento humano, es decir, por mejorar y aprovechar las habilidades, conocimientos y capacidades de cada uno de sus miembros, para lograr así que los objetivos organizacionales vayan de la mano con los objetivos individuales y alcanzar la competitividad en un mundo corporativo cambiante.

La idea del presente proyecto se inició como inquietud por parte de la encargada de la coordinación del Talento Humano de la Fundación Amigos de los niños, CHILDREN INTERNATIONAL, sede Cartagena, quien identificó diferentes situaciones en el marco de esta área, las cuales podrían ser mejorados tanto para el beneficio del talento humano y de la organización como tal.

Por lo anterior, se propuso a la Fundación la realización de un diagnóstico organizacional, mediante un DOFA, lo que permitió identificar los procesos, que requerían intervención y aquellos que debían ser implementados, con el objetivo de lograr el óptimo funcionamiento del área de Talento Humano y por ende el de la Fundación en general.

1. RESEÑA HISTÓRICA CHILDREN INTERNATIONAL

Children International, es una entidad humanitaria sin ánimo de lucro, altamente calificada, fundada desde 1936, que proporciona ayuda a los niños y a sus familias que luchan contra la pobreza extrema en once países alrededor del mundo: Chile, Colombia, Ecuador, los Estados Unidos, las Filipinas, Guatemala, Honduras, India, México, la República Dominicana y Zambia.

Children International desarrolla sus metas principalmente a través del apadrinamiento, que vincula a niños y niñas necesitados con padrinos o donantes que deseen colaborar en satisfacer las necesidades inmediatas y básicas de éstos y sus familias.

El apadrinamiento proporciona los medios y las oportunidades necesarias para el éxito, al suministrar beneficios y programas de apoyo para cada niño, principalmente en las áreas de educación y salud.

Children International espera hacer cambios positivos, tanto en las familias de los niños como en sus comunidades, con la ayuda de miles de voluntarios en los proyectos internacionales, entre ellos madres y adolescentes, se puede hacer un impacto mayor con cada donación.

Como mencionamos anteriormente, los programas de Children International se desarrollan en once países alrededor del mundo, y en los Estados Unidos se conoce como "Share América" (Comparte América).

Los programas en general se desarrollan según las recomendaciones de varias agencias en los Estados Unidos e internacionales que son especializadas en promover el bienestar y el desarrollo de los niños, incluyendo la WHO (Organización Mundial para la Salud), el NCDC (Centro Nacional para el Control de las Enfermedades) y otros. Children International está comprometido a ser

responsable y es considerado como una de las mejores organizaciones de apadrinamiento de niños por el instituto Americano para la Filantropía (AIP).

1.1.1 Naturaleza de la Propiedad y Forma Jurídica.

En Colombia, **CHILDREN INTERNATIONAL** opera en las ciudades de Barranquilla y Cartagena a través de dos organizaciones diferentes que sin embargo tienen el mismo nombre: Fundación Amigos de los Niños.

En Cartagena, esta es una entidad sin ánimo de lucro, de beneficio social y utilidad común, constituida mediante escritura pública de fecha 20 de enero de 1988 con Personería Jurídica No. 000916 del 22 de Noviembre de 1988, emanada del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Regional Bolívar, en virtud de la Ley 7 de 1979 y del Decreto 2388 de 1979

De acuerdo con sus Estatutos, El capital ó patrimonio de la Fundación se forma con los aportes que libremente hacen personas naturales o jurídicas, particulares u oficiales, nacionales o extranjeras, mediante donaciones, legados testamentarios y por los bienes que a cualquier título adquiera en su futuro. Dentro de su patrimonio cuenta con 7 inmuebles de su propiedad en los cuales se desarrollan los servicios de salud.

1.1.2 Dimensiones de la organización

A nivel mundial, más de 335,000 niños reciben los beneficios de los programas de apadrinamiento al rededor del mundo y se cuenta con el apoyo de aproximadamente 280,000 padrinos. La organización tiene 227 empleados directos en U.S.A y en las oficinas regionales ubicadas en cada continente. En la ciudad de Cartagena, hay 19.000 niños apadrinados actualmente, ubicados en los barrios aledaños a las márgenes de la Ciénaga de la Virgen.

En cuanto al personal empleado para el desarrollo de los programas sociales, cada agencia cuenta con un promedio de 50 empleados, aproximadamente, para la atención y desarrollo de las actividades propias del apadrinamiento.

Además, la organización cuenta con inmuebles de su propiedad en la gran mayoría de los países donde funciona. En Cartagena, posee una sede central, 5 centros de servicios, uno de ellos ubicado en Sta. Rosa, y una biblioteca.

Centros de Servicio – Ubicación en Cartagena
<p>1. Olaya Herrera, Sector Estela Calle La Ceiba No. 32A-351 Teléfono 6632118</p>
<p>2. Olaya Herrera Manzana 31 No.31B-05 República de Venezuela Teléfonos 6710655 y 6514759</p>
<p>3. La Esperanza, Calle Alfonso López No. 30-14 Teléfonos 6693598 y 6745120</p>
<p>4. Pedro Salazar, Manzana 18, Lote 17 Sector Santa Rita Teléfonos: 6582912</p>
<p>5. Municipio de Santa Rosa Teléfonos: 6297103 – 6297105</p>

1.2 OBJETIVO CORPORATIVO

La finalidad de la Fundación es Impactar las vidas de los niños pobres, sus familias y sus comunidades a través de programas sociales para aliviar los problemas que la población objeto enfrenta y mejorar su calidad de vida.

1.2.1. MISIÓN CORPORATIVA

Ser una organización con un equipo de trabajo, ético y altamente calificado, que proporciona a los niños apadrinados programas de salud, educación, asistencia familiares y deportivos, entre otros, con el fin de generar en ellos un cambio en su estilo de vida que los impulse a ser educados y autosuficientes.

1.2.2. VISIÓN CORPORATIVA

Ser una organización sólida, líder en programas de atención integral a niños y jóvenes de escasos recursos en la ciudad de Cartagena y municipios aledaños; conformada por un equipo de trabajo con un alto desarrollo en gestión comunitaria, ético y eficiente en su actuar, altamente capacitados y a la vanguardia de los avances tecnológicos.

1.2.3. VALORES CORPORATIVOS

En todas las relaciones, se espera que los empleados demuestren leal compromiso a los siguientes valores:

Honestidad

Ser veraz en todas las tentativas; Ser honesto y franco con los otros y con nuestras comunidades, proveedores y padrinos.

Integridad

Expresar lo que realmente queremos decir, entregar lo que prometemos y mantenerse en lo que es correcto. Siempre iremos por el camino correcto si practicamos altos estándares éticos y honramos nuestros compromisos.

Asumiremos responsabilidad personal por nuestras acciones y trataremos a todos justamente, con confianza y respeto.

Respeto

Tratar a otras personas con dignidad e imparcialidad, apreciando la diversidad de nuestros esfuerzos y la individualidad de cada empleado.

Confianza

Crear confianza a través del trabajo en equipo y una comunicación abierta y franca.

Calidad

Esforzarnos por el mejoramiento continuo de la calidad en todo lo que hacemos, con el fin de ubicarnos dentro de las principales organizaciones de apadrinamiento del mundo por padrino, empleado y satisfacción de la comunidad.

Responsabilidad

Hablar claro – sin miedo al castigo – y reportar inquietudes del lugar de trabajo, incluyendo violaciones a la ley, regulaciones y políticas de la compañía y buscar aclaración y guía siempre que exista duda.

Trabajo en Equipo

Reconocer que nuestra fuerza y nuestra ventaja competitiva es – y siempre será – la gente. Aprenderemos constantemente y compartiremos ideas y conocimientos. Fomentaremos los esfuerzos cooperativos en cada nivel y a través de todas las actividades de nuestra compañía.

Ciudadanía

Obedecer todas las leyes de nuestro país y poner de nuestra parte para hacer mejores las comunidades donde vivimos.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al momento del estudio, la Fundación cuenta con 43 empleados, distribuidos en 5 Centros de Servicio, una Biblioteca y una Sede Administrativa.

La estructura organizacional comprende cinco áreas principales de acuerdo al organigrama (Ver anexo No. 2) las cuales son: Departamento de Contabilidad, Departamento de Compras, Departamento de Programas, Departamento de Relaciones de Apadrinamiento y Departamento de Sistemas y tres áreas de coordinación que son: Coordinación de Desarrollo, Coordinación de Comunicaciones y Coordinación de Recursos Humanos.

1.3.1. DEPARTAMENTOS Y FUNCIONES

- **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

En el Departamento Contable de la Fundación se realiza la gestión financiera y la administran los fondos enviados por la Casa Matriz para el desarrollo de los programas, garantizando controles financieros adecuados. Para lograr este objetivo, se llevan a cabo los siguientes subprocesos: Pago a proveedores, Pago de nómina, Afiliaciones a EPS y ARP de empleados nuevos, Auditorías Internas, Seguimiento al presupuesto anual, Verificación de Activos Fijos, entre otros. Este departamento está conformado por un Gerente Contable, un Asistente, un Auditor Interno y un Auxiliar Contable.

En el Manual de Campo, herramienta que recopila y explica cada uno de los departamentos, sus procesos y funciones, se lee lo siguiente:

“El Departamento de Contabilidad está organizado y administrado bajo la dirección del Gerente de Contabilidad. El Gerente de Contabilidad reporta directamente al Director de la AOA. La responsabilidad principal de este departamento es asesorar al Director en la administración de las finanzas de la AOA. La función del departamento está dividida en cinco categorías principales: 1) Contabilidad General (cuentas de efectivo y de banco, inventario, activos fijos), 2) Control

Interno, 3) Control de Costos y Presupuestos 4) Auditoría y 5) Cumplimiento de las Leyes Laborales locales sobre trabajo, contabilidad, impuestos, jubilación”.

- DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Como su nombre lo indica, este departamento es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias para la ejecución de los programas sociales que lleva a cabo la Fundación, asegurando que los ingresos recibidos por concepto de apadrinamiento de los niños, sean usados únicamente en la compra de bienes y servicios necesarios para cumplir las labores de la Fundación y que éstos cumplan tres requisitos esenciales: economía, calidad y eficiencia. Por otra parte, es importante asegurar que el proceso de compras sea transparente por lo que es muy usual que este departamento realice sus compras mediante el sistema de licitación privada. El departamento tiene un monto límite para realizar las compras, superado el cual se debe solicitar autorización del Director o en su defecto del Director Regional, radicado en Kansas City, USA., o en su defecto por el Contralor Regional, cuya oficina central se encuentra ubicada en Quito, Ecuador. El departamento de Compras está conformado por un Gerente de Compras, una Asistente del Gerente, un Almacenista, un Asistente de Mantenimiento, un Conductor Mensajero y un Recepcionista.

Se encargan entre otras de las siguientes funciones: Recepción de requisiciones, verificación de servicios y productos, compra de bienes y servicios, administración de la base de datos de proveedores, manejo de relaciones comerciales transparentes.

- DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS

El Departamento de Programas ejecuta los proyectos de la Fundación de acuerdo al presupuesto anual y al cronograma anual de actividades, siguiendo en todo momento los lineamientos de Children International.

La Fundación apoya la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, y todos los programas que ejecuta son consistentes con los artículos de

esta Convención. Si se llegare a identificar un programa o política que sea inconsistente con la Convención de las NU sobre los derechos del Niño, se revisarán y se modificarán como sea necesario para asegurarse que sean consistentes con tales lineamientos.

Uno de los principios básicos en la ejecución de los Programas de la Fundación es la NO – DISCRIMINACIÓN, por lo cual esta organización tiende a proveer oportunidades de apadrinamiento sin importar, la raza, color, género, etnicidad, origen nacional, credo, religión discapacidad física o mental, (aparición personal, orientación sexual, identidad del género o expresión de género) y no discrimina en base de estos. Tal política asegura que sólo los factores relevantes sean considerados y que tanto la Fundación como su casa matriz, Children International, están comprometidos a proveer programas y actividades seguras y positivas.

El apadrinamiento es un programa de bienestar para aquellos niños provenientes de familias de bajos ingresos económicos en barrios urbanos y comunidades rurales. La visión de los programas que se ejecutan, está alineada con la visión organizacional de ayudar a que los niños a que se conviertan en adultos saludables, educados e independientes. Todos los programas están basados en el marco de trabajo de las diez metas de programas, ya que ellas buscan mejorarse y complementarse unas a otras para obtener resultados óptimos.

Las diez metas globales que se trabajan en el Departamento de Programas, son las siguientes:

1. Necesidades Materiales Básicas;
2. Mejorar la Salud de los Niños y Jóvenes;
3. Promover la buena nutrición para los niños;
4. Promover la finalización escolar;
5. Apoyar las mejoras a la vivienda y el saneamiento;
6. Incrementar el acceso al agua potable;
7. Apoyar los programas de generación de ingresos y ayuda familiar;

8. Promover las prácticas sociales positivas;
9. Protección del niño y
10. Promover la preparación para el trabajo.

Estas metas se trabajan globalmente en todas las agencias de apadrinamiento de niños, mediante las siguientes estrategias:

1. Regalos de Días Festivos (Meta 1)
 - Debe incluir un uniforme escolar u otro conjunto de ropa por año (una camisa/blusa, una pantalón/ falda, un par de calcetines y un par de zapatos) a todos los niños y jóvenes apadrinados.
2. Servicios Médicos (Meta 2)
 - Un examen médico anual preventivo para cada niño de 11 años de edad y menor.
 - Servicios curativos para todos los niños y jóvenes apadrinados.
 - Fondos Médicos de emergencia para los niños y jóvenes apadrinados
3. Servicios Dentales (Meta 2)
 - Cuidado dental preventivo y curativo.
4. Intervención anti-parasitaria (Meta 2)
 - Educación sobre la salud y campaña anti-parasitaria para las comunidades de alta prevalencia.
5. Programa de Tuberculosis – SOLAMENTE Filipinas (Meta 2)
6. Rehabilitación Nutricional (Meta 3)
 - Exploración para niños de 11 años de edad y menores
 - Apoyo nutricional para los niños que están moderada y severamente desnutridos.
7. Útiles escolares (Meta 4)

- Útiles escolares para todos los niños y jóvenes inscritos en un programa de educación formal o alternativa.

8. Uniforme escolar (Meta 4)

- Como se mencionó arriba, los Regalos de Cumpleaños, Navidad y Pascuas pueden ser usados para financiar el uniforme escolar o el conjunto que es requerido en el paquete *core*. El Regalo del Abrazo Especial todavía debe proveer un beneficio material para la familia. Si la AOA no puede proveer un conjunto completo usando los tres regalos de solicitudes de \$10 (\$30), el déficit debe ser cubierto usando fondos del apadrinamiento.

9. Protección del Niño (Meta 9)

- Todas las agencias presupuestarán para proveer ayuda para cualquier caso de abuso del niño que sea identificado. En años alternos, las agencias podrían también presupuestar para la capacitación de actualización de personal/voluntario sobre la protección del niño.

10. Promover la preparación para el trabajo

- Entrega de Becas para estudio de carreras técnicas por un período de dos años.

Este Departamento es el más numeroso de la Fundación y está integrado por un Gerente de Programas, un Coordinador del programa de Educación, un Coordinador del programa de Salud, un Coordinador del programa de Jóvenes, Oficial de Campo de Educación, Oficial de Campo de Ayudas en Materiales, cinco Asistentes de Salud, una Enfermera, un Coordinador del Programa ¡A Jugar!, un Coordinador del Programa Aflatoun, y una coordinadora del programa de Cuerpo de Salud de Jóvenes.

- DEPARTAMENTO DE RELACIONES DE APADRINAMIENTO

Esta área de la Fundación es la encargada de mantener el contacto y fortalecer las relaciones entre el padrino que hace una donación desinteresada para ayudar y un niño necesitado. Esta relación que se establece entre Padrino y Niño, es regulada por el Departamento de Relaciones de Apadrinamiento quien es el encargado de velar por la seguridad e integridad del niño. Este departamento realiza un filtro de la correspondencia enviada por el padrino al niño, traduce las misivas del Inglés al Español y viceversa, hace la entrega de donaciones especiales, o de paquetes directos que envían los padrinos, así como recopila la información sobre las condiciones de vivienda y entorno de las familias apadrinadas. Además, es el departamento encargado de tomar las fotos anuales a los niños del programa.

La carta del niño apadrinado para su padrino es un enlace fundamental entre ambos. El propósito primario de la carta es dar la oportunidad al padrino y al niño de conocerse mejor personalmente y de fortalecer su amistad. Mediante esta comunicación se desea desarrollar una relación positiva entre el niño y el padrino para asegurar la satisfacción del padrino con el programa y su apoyo continuo.

El Departamento está conformado por un Gerente de Relaciones de Apadrinamiento, una Asistente del Gerente, cinco Traductores, cinco Asistentes de Relaciones de Apadrinamiento.

Las siguientes son las funciones de este departamento:

- ACTUALIZACION DE FICHAS SOCIALES.
- CARTAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS NIÑOS
- FOTO DE PARTICIPACION
- FICHAS SOCIALES NUEVAS
- CARTAS DE BIENVENIDA
- SOLICITUD DE FOTOS NUEVAS

- CORRESPONDENCIA DEL PADRINO

Además, este departamento debe realizar las siguientes tareas:

- Contestar las Preguntas de Padrinos
- Proyectos Comunitarios
- Donaciones para Necesidades Especiales
- Misceláneos
- Atender las Visitas de los Padrinos

- DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

El Departamento de Sistemas tiene a su cargo mantener toda la infraestructura de tecnología de la información de la fundación, pilar fundamental de la organización debido a que se trabaja en conexión con la Casa Matriz ubicada en Kansas City y con la Oficina Regional, ubicada en Quito, Ecuador. Por otra parte, la totalidad de los procesos que se realizan en la Fundación están sistematizados.

En este departamento se vela por el buen funcionamiento tanto de los software, algunos creados especialmente para la organización, así como de los hardware.

Además de asegurar el buen funcionamiento de los equipos, este Departamento debe resolver y presentar opciones que mejoren el sistema, atender al cliente interno y desarrollar módulos o sistemas nuevos.

El Departamento de Sistemas administra un total de 72 computadores y 25 impresoras utilizados por un número de 43 empleados directos y 15 indirectos o contratados mediante Outsourcing.

El área de Sistemas de la Fundación está conformada por un Gerente de Tecnología de la Información y un Coordinador de Redes.

- COORDINACION DE DESARROLLO

El propósito del cargo de Coordinador de Desarrollo está enfocado en dos grandes temas: por un lado apoya la estrategia de Children International sobre el mantenimiento de los Donantes, coordinando las visitas a donantes y padrinos con opción de ser grandes contribuidores, y por otro lado apoya de manera local la consecución de fondos para la ejecución de los programas sociales que se llevan a cabo en la Fundación.

Su misión es incrementar y fortalecer las alianzas estratégicas y la obtención de los fondos de la organización con la empresa privada, el gobierno local, los organismos internacionales, individuos, sociedad civil, y otros donantes potenciales, para lo cual debe:

- Redactar y presentar propuestas de obtención de fondos,
- Recopilar información de los programas globales para el diseño de estrategias de levantamiento de fondos.
- Gestionar la solicitud de las propuestas de búsqueda de fondos con la oficina regional y la casa matriz
- Promocionar el voluntariado para canalizar voluntarios a programas.

El cargo está desempeñado por un solo funcionario que depende en línea recta del Director de la Agencia.

- COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES

El 85% de las funciones del Coordinador de Comunicaciones están enfocadas a la obtención y envío de historias y entrevistas de los niños y jóvenes apadrinados que puedan ser utilizadas por Children International en sus estrategias de promoción y mercadeo.

La información de niños, familias y comunidades que este cargo recopila es utilizada por el Departamento de Servicios Creativos de Children International para redactar historias describiendo cómo los niños apadrinados se benefician de los

programas, de las donaciones de productos, y como los proyectos comunitarios ayudan a impactar las vidas de los apadrinados.

El material suministrado es utilizado en varios medios de comunicación, en Internet, en materiales de mercadeo, un boletín informativo llamado el *Sponsorship News* y en varias otras publicaciones, las cuales están diseñadas para fortalecer las relaciones entre el padrino y el niño, involucrando al padrino de una manera personal.

Entre sus funciones están las siguientes:

- Apoyar los esfuerzos de la Fundación en la promoción de relaciones públicas.
- Desarrollar estrategias para mantener actualizados los canales de información utilizados por Children International y la Fundación Amigos de los Niños
- Organizar y coordinar el apoyo de los medios en los eventos de la Fundación Amigos de los Niños
- Enviar reportes, boletines o informes a la Dirección y a Children International.

El cargo de Coordinación de Comunicaciones está desempeñado por un solo funcionario que depende en línea recta del Director de la Agencia.

- **COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

El propósito del cargo de Coordinador de Recursos Humanos es dar soporte a la Dirección de la Agencia en la definición de políticas y estrategias de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, administrar estas políticas y direccionar los procesos y programas de Gestión Humana.

Entre sus funciones, se establecen las siguientes:

ADMINISTRACION DE PERSONAL	Administrar, comunicar y asesorar en el establecimiento de políticas de personal.
	Asegurar el disfrute de las vacaciones del personal.
	Verificar permanentemente la aplicación del reglamento de trabajo y las políticas internas de la Agencia.
SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCION	Gestionar y/o realizar la selección y contratación de personal en función de los costos, con base en las necesidades de la Agencia.
	Realizar la inducción a los nuevos trabajadores de la Agencia, de acuerdo con el programa establecido en el manual de gestión humana, en coordinación con el gerente de departamento.
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	Coordinar el proceso de evaluación por competencias de los trabajadores con los gerentes de departamento, a través del Software de Recursos Humanos.
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL	Adaptar las competencias, las escalas y los perfiles a las necesidades y objetivos estratégicos de la Agencia.
	Identificar anualmente las necesidades de entrenamiento y desarrollo a nivel individual y organizacional, a partir de los resultados de la evaluación por competencias y la planeación estratégica de la Agencia. Diseñar procesos de aprendizaje con base en las necesidades definidas y los objetivos de aprendizaje.
	Elaborar e implementar el presupuesto de capacitación de la empresa.
SALUD OCUPACIONAL	Coordinar la implementación del programa de salud ocupacional.
	Implementar el plan de emergencias, evacuación y recuperación de desastres y mantener el manual actualizado.

<p>COMUNICACIONES INTERNAS</p>	<p>Mantener a los trabajadores informados sobre los proyectos y actividades de la Agencia, para involucrarlos en el logro de los objetivos, a través de boletín interno, carteleras y correo electrónico.</p> <p>Mantener informado a todo el personal sobre cambios internos en el staff, cambios en el manual de Recursos Humanos y todo lo concerniente al área de Recurso Humanos.</p>
<p>MANEJO DE RELACIONES LABORALES</p>	<p>Asegurar relaciones positivas con los empleados.</p> <p>Aconsejar a los empleados en la resolución de cuestiones relativas al puesto de trabajo, derechos humanos, políticas de la empresa y reglamento de trabajo.</p>
<p>BIENESTAR LABORAL</p>	<p>Coordinar actividades de bienestar laboral para los trabajadores y sus familias.</p> <p>Promover los programas y servicios que ofrecen las Instituciones de Bienestar o cualquier otra iniciativa de los empleados para el bienestar laboral.</p>
<p>SISTEMAS DE INFORMACION</p>	<p>Mantener el archivo de las hojas de vida de los trabajadores actualizado.</p> <p>Administrar el Software de Gestión Humana</p> <p>Mantener el Manual de Descripción de Cargos y Perfiles actualizado.</p>
<p>INTERACTION</p>	<p>Coordinar la realización de capacitaciones/actualizaciones sobre estándares de Interaction, de acuerdo a la política de CI.</p>

<p style="text-align: center;">GESTION ADMINISTRATIVA</p>	<p style="text-align: center;">Elaborar anualmente la Planificación de las actividades inherentes a su gestión y presentarlas a la Dirección para su respectiva aprobación.</p> <p style="text-align: center;">Informar periódicamente a la Dirección acerca del avance de sus actividades</p> <p style="text-align: center;">Participar en reuniones de Equipo Clave.</p> <p style="text-align: center;">Elaborar y hacer seguimiento de las solicitudes de pago y compras inherentes a su gestión.</p> <p style="text-align: center;">Participar en el proceso de Planificación Estratégica, esto incluye planificación, implementación y control.</p>
---	--

El cargo de Coordinación de Recursos Humanos está desempeñado por un solo funcionario que depende en línea recta del Director de la Agencia.

2. PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En algunas organizaciones los procesos destinados a la conservación, retención, promoción y desarrollo del Talento humano son considerados de poca importancia, por lo que la disminución de los recursos destinados a éstas áreas puede ser muy usual, ya que tienden a considerarlos más como un gasto de tiempo y dinero, sin retorno en la inversión, que como parte necesaria de una empresa para su buen funcionamiento. Esta visión limitada, puede desencadenar factores desmotivantes para el trabajador en la realización de su labor, llegando a afectar en ocasiones la comunicación interna y por ende, el clima general de las organizaciones.

En el caso de estudio, en la **Fundación Amigos de los Niños- Children International**, en adelante **F.A.N.**, se han detectado posibles falencias que podrían convertirse en elementos desalentadores para el capital humano que hace parte de ella, falencias que podrían tener su origen en el manejo interno que la organización hace del mismo.

Según lo expuesto preliminarmente por una de las coautoras quien labora en la organización; en la Fundación Amigos de los Niños - sede Cartagena, se evidencia el funcionamiento de algunos procesos de Recursos humanos, tales como Selección e inducción al personal que ingresa y Evaluaciones de desempeño anual, o actividades aisladas de algunos procesos como el funcionamiento de un Fondo de Empleados que corresponde a un programa integral de Bienestar. Igualmente se nota la falta de implementación de otros procesos así mismo importantes como son, Planificación de la fuerza laboral,

Formación, Desarrollo y Codesarrollo, y programas de Incentivos no económicos para el personal.

Cuando los procesos no están enfocados a la estrategia corporativa, difícilmente podrán servir de apalancamiento de la misma y su ejecución, o su ausencia, podría causar en el empleado apatía laboral, falta de sentido de pertenencia hacia la empresa o hacia los beneficiarios de los programas de ayuda social, así como posibles deficiencias en los procesos de comunicación interna o ineficacia en los resultados de la fundación.

El servicio social que presta la Fundación podría verse afectado positivamente si se encausan los esfuerzos a un mismo objetivo, por lo cual se pretende entregar instrumentos a la dirección que le permitan mantener una adecuada motivación y desarrollo de su personal. La organización tendría un mejor manejo de sus recursos, lo que redundaría en mejores resultados, si se parte del hecho que el Recurso Humano es el capital más importante de cualquier organización y podrían estar mejor equipados para enfrentar futuros cambios.

Por tal razón, se hace necesario la elaboración de la “ **PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS – CHILDREN INTERNATIONAL, SEDE CARTAGENA**”, con el fin de garantizar el correcto direccionamiento y desempeño del personal para lograr una mayor eficiencia en los mismos.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

- ¿Cómo elaborar una propuesta de reestructuración de los procesos de Talento Humano en La Fundación Amigos de los Niños- CHILDREN INTERNATIONAL- sede Cartagena?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar una propuesta para la reestructuración de los procesos de Talento Humano de la Fundación **Amigos de los niños – Children International-** sede Cartagena, mediante un diagnóstico que permita optimizarlos.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico con los directivos, mediante una matriz DOFA y entrevistas que nos permitan observar y analizar la necesidad de reestructuración de procesos de Talento Humano de la Fundación **Amigos de los Niños- CHILDREN INTERNATIONAL**, sede Cartagena.
- Diseñar y aplicar un formato de recolección de información que pueda servir para registrar e identificar la percepción de los empleados con respecto a los procesos de Talento Humano de la Fundación **Amigos de los Niños –CHILDREN INTERNATIONAL-** sede Cartagena.
- Definir los procesos de Recursos Humanos que se deben implementar y reestructurar en la **Fundación Amigos de los Niños.**

4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El adecuado manejo del Talento Humano en las organizaciones es una de las claves para asegurar el éxito y el crecimiento de cualquier organización.

Como futuras Gerentes del Departamento de Talento Humano, es transcendental para nosotras poner en práctica los conocimientos adquiridos en el marco de la Especialización, además de conocer en profundidad la implementación de los procesos y subprocesos de esta área.

La presente investigación mediante la cual se busca la reestructuración de los procesos del de Talento Humano en la FAN, es viable debido a que aunque se llevan a cabo algunos procesos no están incluidos todos los necesarios para el buen manejo del Recurso Humano. Así mismo, se cuenta con el aval de los directivos para realizar dicha investigación.

Como se mencionó anteriormente, en la F.A.N., se han detectado posibles falencias que podrían convertirse en elementos desalentadores del recurso humano y que tendrían su origen en el manejo interno que la organización hace del mismo.

Actualmente se evidencia el funcionamiento de algunos procesos tales como Selección e inducción, Evaluación anual del desempeño; o actividades aisladas de algunos procesos como el funcionamiento de un Fondo de Empleados que corresponde a un programa integral de Bienestar.

Al mismo tiempo también se evidencia falta la implementación de otros procesos igualmente importantes como son, Planes de Carrera y de Sucesión, de

Formación, Desarrollo y codesarrollo, programas de Incentivos no económicos o la implementación de procesos que permitan el ingreso a la vida no laboral de las personas que están próximas a jubilarse.

La situación antes mencionada, en muchos casos podría ser causal de apatía laboral, falta de sentido de pertenencia y en algunas situaciones incluso podría generar desinterés hacia los programas de ayuda social, evidenciándose en las deficiencias en los procesos de comunicación en la organización y en la ineficacia en los resultados de la Fundación.

Por tal razón, surgió la idea de esta propuesta por parte de sus autoras Laudis Sofía Torres Meriño, Tania Patricia Vargas Cuadrado e Ivonne Carolina Ramos Garcés, quienes interesadas en profundizar en el tema de Talento Humano, plantearon a la Fundación dicha propuesta.

Del mismo modo, el resultado de esta investigación servirá como herramienta a sus directivos para lograr un mejor funcionamiento y desarrollo de la organización, permitiéndole ser más competitiva y ayudándola a equilibrar el ambiente laboral dentro de ella, teniendo en cuenta aspectos tales como el valor del capital Humano, el desempeño, el empoderamiento con la organización y el rendimiento laboral.

5. MARCO TEORICO

5.1. EL POTENCIAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

La visión de todo gerente es proyectar a futuro su organización para enfrentar los retos y cambios que le permitan lograr su máximo nivel de desarrollo. Esto implica acogerse a uno o más modelos de gestión, los cuales en cierto momento pueden llevar a la organización a ser competitivos en el mercado de bienes y/o servicios, mediante la reducción de salarios, minimización de contrataciones, despidos, reducción de equipo, espacio, presupuestos globales y obviamente reducciones en los planes de capacitación, entre otros procesos.

Los gerentes partidarios de estas estrategias generalmente dan poca importancia al recurso máspreciado e importante de su organización: el humano, dando más valor a lo que pueden obtener y no con quienes cuentan. Sólo aquellas empresas que capitalicen en este recurso podrán sobrevivir o hacer frente a este mundo empresarial tan cambiante ya que el Talento Humano constituye una ventaja competitiva de las empresas, en él se encierra su verdadero conocimiento.

Pero ¿Que tan congruente se es con esta idea?, ¿Qué tan comprometida esta la gerencia con el personal que labora en la organización? ¿Se hacen los esfuerzos necesarios para lograr el desarrollo y bienestar de los empleados en la organización? ¿Se conoce la relación que existe entre el logro de las metas de las organizaciones y su capital humano?

Para que exista cohesión en lo anteriormente propuesto se debe proveer a los empleados de herramientas que así lo permitan, contar con procesos que les ayuden a ser más eficientes y les faciliten desarrollar sus actividades con eficacia.

De esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la organización. ¹

5.1. LA ADMINISTRACION Y EL TALENTO HUMANO

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas que permitan 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. En efecto, el Departamento de Talento Humano (DTH) se centra en conquistar y mantener a las personas en la organización, dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable que aporte a la obtención de resultados.

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la organización, donde el personal debe asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del Talento Humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia organizacional.

¹ Garay, M *“Políticas y Estrategias gerenciales para el desarrollo del Talento Humano en Instituciones de Crédito educativo en América Latina y el Caribe”* 2005.

5.3. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Las funciones tienen variación dependiendo del tipo de organización al que éste departamento haga parte, a su vez, asesora, no direcciona a sus gerentes.

Se pueden destacar entre otras, las siguientes funciones:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se presentan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Desarrollar un marco general del personal basado en competencias.

5.4. APORTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los diferentes departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a la organización. Entre los aportes del Departamento de Talento Humano se encuentran:

- Influir sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados.
- Influir sobre la defensa del empleado.

- Influir sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RRHH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.
- Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga. Garay, M, 2005.

5.5. EL TALENTO HUMANO

Según Martha Alles, en la gestión de recursos humanos este concepto está conformado por un conjunto de dotes intelectuales, el cual se conforma por la sumatoria de los conocimientos y las competencias, los cuales se adquieren y perfeccionan con entrenamiento, educación y experiencia.

Hace referencia al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente una persona apta para un cargo determinado.

5.6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento es un enfoque estratégico indispensable en la dirección cuyo objetivo es obtener la creación máxima de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. ²

La gestión del talento humano es llevada a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La búsqueda de talento debe ser una actividad constante, no puede detenerse frente a un mundo cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales, pretendiendo con esto captar a quienes puedan ofrecer a las

² Alles, M. 2010 “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias”.

organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años.³

5.7. RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

En las grandes empresas los procesos de gestión del talento humano se hacen cada vez más complejos, por lo que se requiere organizar en áreas las diferentes actividades que se llevan a cabo. Estas pueden ser directivas y operativas:

5.7.1 Directivas: Corresponden a las actividades básicas del proceso administrativo:

- a. Planeación: Se refiere al proceso de determinar y satisfacer los requerimientos de personal, con el fin de lograr los objetivos de la organización.
- b. Organización: Se define como un modelo de actividades, diseñado para permitir que cada uno de los cargos del departamento tenga razón de existir, con objetivos claros, con la autoridad definida, con la determinación de obligaciones y responsabilidades y el entendimiento en las relaciones que debe tener para coordinar sus tareas con otras dependencias.
- c. Dirección: es el aspecto mediante el cual, todos los empleados pueden comprender, aceptar y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa. Procura que la gente se sienta satisfecha de las condiciones laborales y realice su trabajo eficientemente.

³ Esparragoza, A. 2002 “*Administración de Recursos Humanos*”. Citado por Garay, A, en “Políticas y Estrategias gerenciales para el desarrollo del Talento Humano en instituciones ³de crédito educativo en América Latina y el Caribe”, 2005.

- d. Seguimiento: se entiende como el análisis y la comparación de las actividades desarrolladas con los planes y programas establecidos previamente. Es la medida y corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa se estén llevando a cabo.

5.7.2 Operativas: corresponde a las actividades específicas que se llevan a cabo en el área de gestión del talento humano:

- a. Análisis, descripción y diseño de cargos
- b. Selección e inducción
- c. Contratación
- d. Capacitación y desarrollo de personal (formación integral)
- e. Compensación
- f. Beneficios Sociales
- g. Higiene y seguridad en el trabajo
- h. Evaluación del desempeño
- i. Relaciones Laborales
- j. Desarrollo Organizacional
- k. Sistemas de información y auditoría del talento humano.

5.8. DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES INSTITUCIONALES

En las distintas fases de los procesos en el Departamento de Recursos Humanos, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea, los resultados estén

⁴ BENJUMEA, M 2008

alineados con las estrategias del negocio. Como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados.

La Administración del Talento Humano busca compenetrar a las distintas personas con todos y cada uno de los procesos de la organización, para ser más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de ellos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los capitales humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

Por ello, el Departamento de Talento Humano de una organización debe buscar que las estrategias trazadas y políticas implementadas en cada departamento sean las más adecuadas.

5.9. DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES ÁREAS QUE COMPONENTEN EL DRH

5.9.1 Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han determinado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

5.9.2. Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de TH deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección del TH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación y eficiencia del hombre al cargo
- Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace)

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

5.9.3. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

5.9.4. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

5.9.5. Beneficios Sociales

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

5.9.6. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

5.9.7. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es llevar la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo por medio de estos programas.

5.9.8. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su

objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

5.9.9. Desarrollo Organizacional (DO)

El DO, se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

5.9.10. Bases de datos y sistemas de Información

El concepto de sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

5.9.11. Auditoría

La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

5.10. APORTE DE LOS DRH A LAS ORGANIZACIONES

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Talento Humano se encuentran:

- Influir sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influir sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influir sobre la defensa del empleado. Influir sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.⁵

• ⁵ CHIAVENATO. I. "Administración de Talento Humano", 1993. GOMEZ L. "Gestión de Talento Humano". 1998.

6. METODOLOGIA

El tipo de investigación que se llevará a cabo en esta propuesta será el estudio Descriptivo el cual se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación.

Este tipo, identifica formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo investigado, comportamientos sociales, preferencias del consumo, aceptación del liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, su actitud frente a su líder y a los problemas de ingresos.⁶

⁶ MENDEZ C."Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación". Tercera Edición. Colombia: Mc Graw Hill 2002, Pág.13

7. DIAGNOSTICO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS

7.1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DOFA

Para elaborar el diagnóstico de la Fundación, se tomó como referencia la matriz DOFA que es la que permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre la Fundación Amigos de los Niños, y que será útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

ANALISIS DOFA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<p>Sentido de pertenencia Manual de Recursos Humanos Existe manual de funciones Personal capacitado y con experiencia La coordinadora de RRHH está realizando una especialización en Gerencia del talento H. Existe el cargo de RRHH con sus funciones En los últimos 10 años se ha elegido personal altamente creativo e inteligente Clima laboral y social estable Disposición de la Gerencia para atender algunos temas de RRHH Resultados favorables del Clima laboral (98%) La fundación ofrece estabilidad laboral</p>	<p>Limitada disponibilidad en Recursos Económicos. Poco presupuesto para el área de RRHH Falta de procesos de formación y desarrollo a los empleados Algunos procesos se manejan a través de un comité de RRHH (autoridad diluida entre muchas personas) Falta de incentivos para el personal Pocas capacitaciones en el tema de desarrollo humano y proyecto de vida para los empleados. Falta de un proceso de salud ocupacional consistente. Un equipo que se acostumbró a hacer las cosas de una sola manera Puestos claves a punto de retiro por edad. Falta de liderazgo en el área de RRHH Deficiente comunicación entre la dirección y Coord. RRHH Faltan reuniones de integración Falta de programa de riesgos psicosociales No se cuenta con una ARP que apoye la gestión de recursos Humanos.</p>

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<p>Mercado Laboral calificado Muchas empresas del sector productivo quieren hacer aportes a ONG, que desarrollen programas sociales y sean transparentes.</p>	<p>Dependencia presupuestal y administrativa de Children International Lineamientos de Children International de recorte de personal 2012 Lineamientos de Children International de recorte presupuestal 2012 Cambio en la legislación de Cooperativas en Colombia Crisis y recesión económica mundial</p>

Oportunidades de apalancamiento: (Fortalezas y Oportunidades)

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Sentido de pertenencia Existe Manual de Recursos Humanos Existe Manual de funciones Personal capacitado y con experiencia La coordinadora de RRHH está realizando una especialización en Gerencia del talento H. Existe el cargo de RRHH con sus funciones En los últimos 10 años se ha elegido personal altamente creativo e inteligente Clima laboral y social estable Disposición de la Gerencia para atender algunos temas de RRHH Resultados favorables del Clima laboral (98%) La fundación ofrece estabilidad laboral</p>
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Mercado Laboral calificado Muchas empresas del sector productivo quieren hacer aportes a ONG, que desarrollen programas sociales y sean transparentes.</p>

PLAN DE ACTIVIDADES:

ESTRATEGIA 1 (Procesos)

Reestructuración de los procesos de recursos humanos con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento de estos en la fundación.

- 1.1. Revisar los procesos actuales y proponer mejoras a los mismos
- 1.2. Proponer la incorporación de procesos nuevos en el área de Recursos Humanos.
- 1.3. Sensibilizar al personal sobre las políticas de Recursos Humanos
- 1.4. Capacitaciones a los diferentes departamentos sobre el área de recursos humanos.

ESTRATEGIA 2 (Falta de Recursos Económicos)

- 2.1. Establecer un área de Emprendimiento e Innovación.
- 2.2. Estudiar la posibilidad de un cambio de ARP que apoye los procesos de capacitación y desarrollo del personal sin generar gastos adicionales.
- 2.3. Establecer alianzas con organizaciones no gubernamentales para la realización de actividades extra laborales de esparcimiento para los empleados.

7.2. ENCUESTA

El objetivo de la encuesta (Ver anexo 1) será Identificar las falencias que los empleados perciben con respecto al Área de Talento Humano de la **Fundación Amigos de los Niños** y recoger información sobre temas como selección y reclutamiento de personal, evaluación del desempeño, inducción y capacitación. La intención de esta encuesta será evaluar la necesidad que tiene la fundación de

la Restructuración de los procesos del departamento Talento Humano, para esto se tendrá en cuenta los resultados que arroje la misma.

TAMAÑO DE LA MUESTRA ESTADISTICA:

n= Tamaño necesario de la muestra

Z= Margen de confiabilidad (95%) (1.96)

S= Desviación estándar de la población

e= Error de estimación de la media respecto a la población (10)

N= Tamaño de la población (43 empleados)

n = 42 Empleados de la FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS

Teniendo en cuenta que el tamaño de la población para aplicar la encuesta es de 42 y que el número total de empleados es 43, se decide aplicarla a todo el personal de la Fundación Amigos de los Niños.

Para la realización de esta herramienta, se elaboró un cuestionario de doce preguntas por las autoras (Ver anexo 1) y se validó con la Dirección, la Jefe del Departamento de Programas, la líder del Comité de Talento Humano.

7.3. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación presentamos un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta. Las gráficas anexas son de nuestra autoría.

1. Como conoció usted la vacante que lo llevo a ingresar a Fundación Amigos de los Niños?

Periódico	1	2%
Internet	0	0%
Referenciado	31	72%
Otros	11	26%

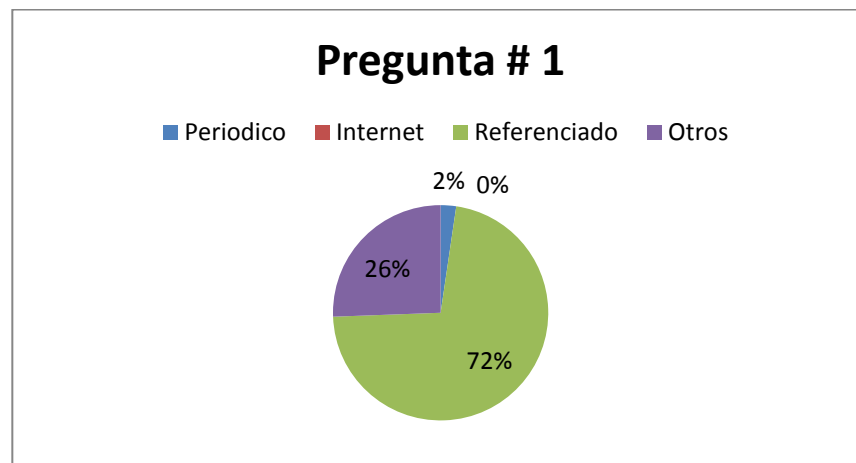


Ilustración 1

El 2% de los empleados de la **Fundación Amigos de los Niños** encuestados respondieron que conocieron la vacante que actualmente ocupan por medio de periódico. El 0 % lo hicieron por Internet, y el 72 % por personal referenciado. Lo anterior significa que para la fundación es de gran importancia que el personal que ingresa sea preferiblemente conocidos o referenciados del personal que actualmente allí labora.

2. ¿Qué actividades de integración le gustaría que la empresa implementara?

Paseos	20	46%
Tardes Sin Estrés	9	21%
Actividades Deportivas	11	26%
Otras	3	7%

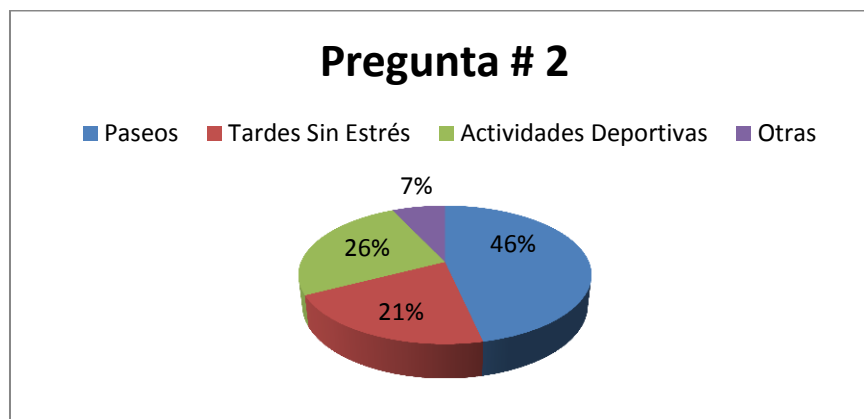


Ilustración 2

El 46% de los empleados les gustaría que la Fundación implementara paseos, el 26% Actividades deportivas, el 21% Tarde sin Estrés, y el 7% otras actividades (aeróbicos, Rumbas).

Lo que demuestra que para dichos empleados, las actividades de esparcimiento y recreación son muy importantes.

3. Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la organización. ?

Si	31	72%
No	9	21%
NS/NR	3	7%

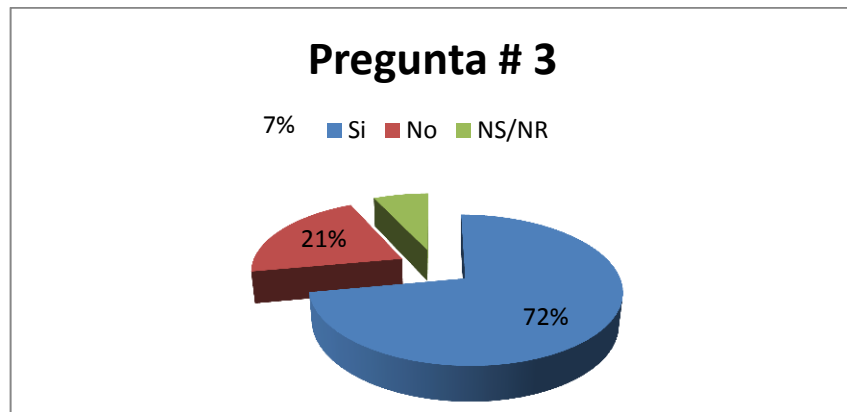


Ilustración 3

El 72% de los empleados de la **FUNDACIÓN AMIGOS DE LOS NIÑOS**, creen que su opinión es importante, 21% consideran que no es importante, 7% no saben y no responden.

Lo anterior demuestra que pese a que la mayoría de los empleados si se sienten escuchados en cuanto a sus opiniones, el 28% restante no, lo que en algún momento podría causar desequilibrio, desmotivaciones en el talento humano de la fundación, si partimos de la premisa que cada recurso humano de la organización es importante.

4. Si usted posee un problema relacionado con (pagos, incapacidades, Certificaciones, permisos etc.) a que área acude?

Jefe Inmediato	30	70%
Monitor del Centro de Servicios	1	2%
Compañero más Antiguo	3	7%
Coordinador de Recursos Humanos	9	21%

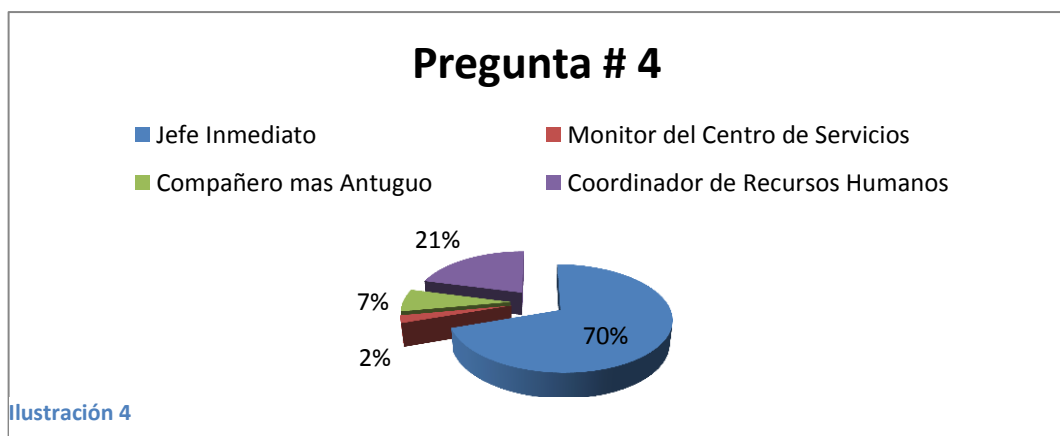


Ilustración 4

A esta pregunta, el 70% de los empleados contestan que si se les presentase algún problema relacionado al área de talento humano se dirigirían al jefe inmediato, el 21% al coordinador de Recursos Humanos, el 7% al compañero más antiguo, y el 2% al Monitor del Centro de Servicios.

De lo anterior se puede concluir, que los empleados de la fundación no tienen claro de cuáles son los procesos que maneja el área de talento humano y en que situaciones dirigirse al coordinador de este.

5. Conoce las funciones específicas de su cargo?

Si	43	100%
No	0	0%



Ilustración 5

El 100% contestaron que Si conocen las Funciones Específicas de su Cargo. Es así como se encuentra que en la Fundación brindan toda la información necesaria a todos los empleados acerca de las funciones que deben desempeñar según el cargo asignado.

6. Conoce y utiliza el reglamento interno de la Fundación?

Siempre	17	39%
Casi Siempre	6	14%
Algunas Veces	15	35%
Nunca	5	12%

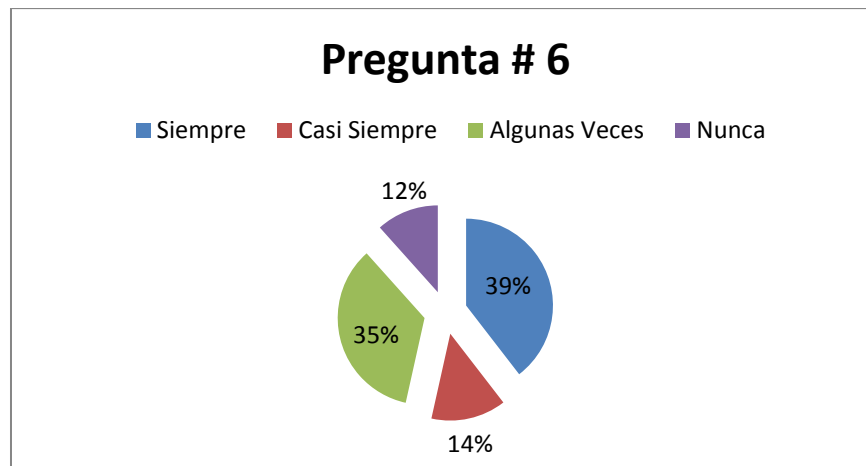


Ilustración 6

Como lo indica la gráfica un 39 % de los empleados de la fundación, conocen y utilizan el reglamento interno siempre, el 35 % algunas veces, 14 % casi siempre y el 12% nunca.

Con lo anterior se puede observar que los empleados de la Fundación Amigos de los Niños no siempre conocen y utilizan el reglamento interno, algunas de las razones es porque la Fundación no lo ha dado a conocer totalmente a todos ellos.

7. Al momento de ingresar a la Fundación, ¿Cumplió con los siguientes Requisitos?

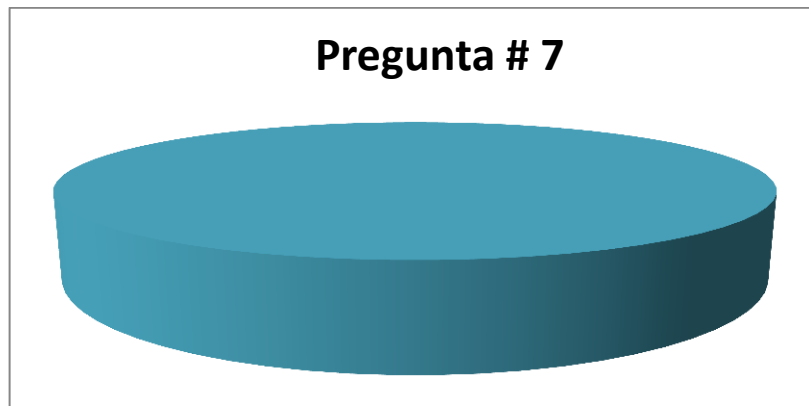


Ilustración 7

El 100% de los empleados respondieron que tuvieron que cumplir todos los requisitos para ingresar a la Fundación.

Por lo tanto se puede decir, que la FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS cuenta con proceso de selección organizado en el momento de escoger al personal para cubrir las vacantes.

8. En el momento en que usted ingresó al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones?

Si	35	81%
No	8	19%

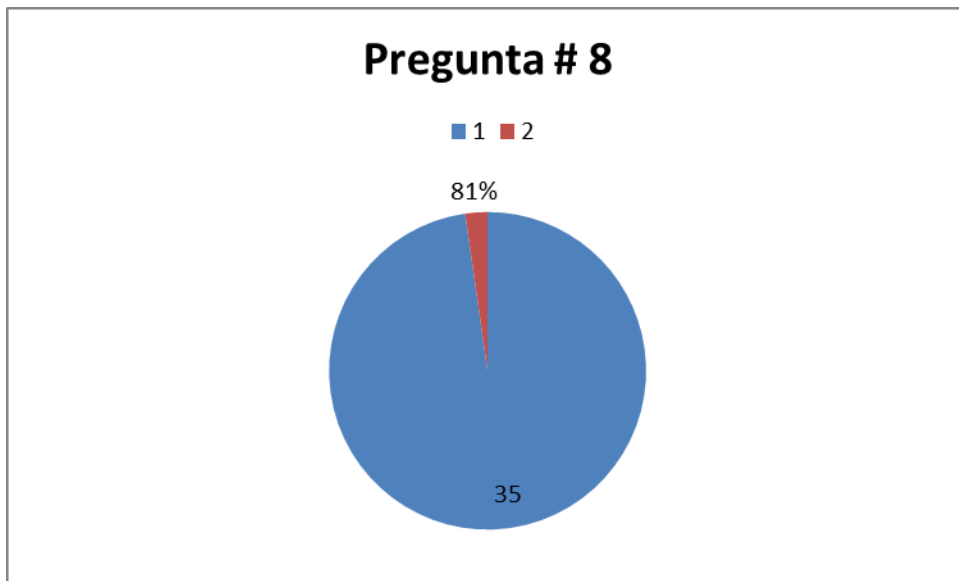


Ilustración 8

El 81 % manifiestan que recibieron la inducción adecuada en el momento en que ingresaron a su cargo y el 19 % dicen lo contrario.

Se observa que la **Fundación Amigos de los Niños** brinda inducción a los empleados en el momento de su ingreso a la empresa pero que debe mejorar algunos aspectos para complementar este proceso aún más.

9. Ha recibido retroalimentación por parte de sus jefes del trabajo que usted desempeña?

Siempre	21	49%
Casi Siempre	19	44%
Algunas Veces	3	7%
Nunca	0	0%

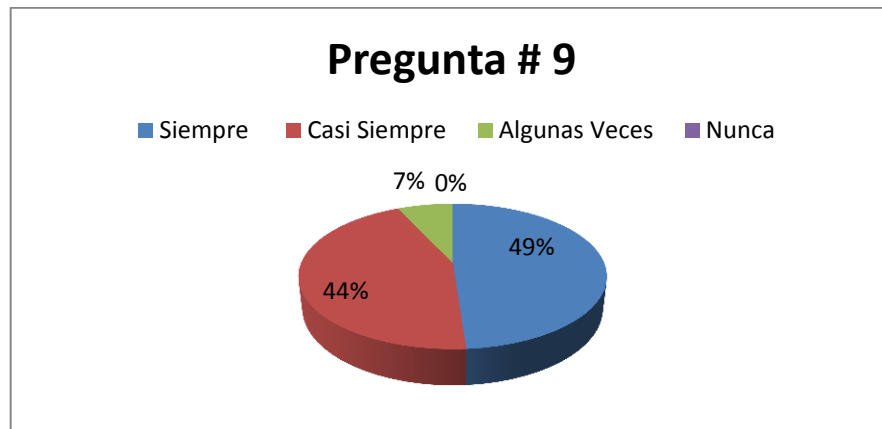


Ilustración 9

El 49% de los encuestados considera que siempre ha recibido retroalimentación por parte de sus jefes, mientras que el 44% casi siempre y el 7% Algunas veces. Esto nos muestra que el subproceso de evaluación no se está implementando correctamente pues el 44% considera que casi siempre lo que evidencia alguna falta de retroalimentación oportuna.

10. Cómo considera el proceso de capacitación de la Fundación Amigos de los Niños?

Excelente	0%	0%
Bueno	13	30%
Regular	11	26%
Deficiente	19	44%

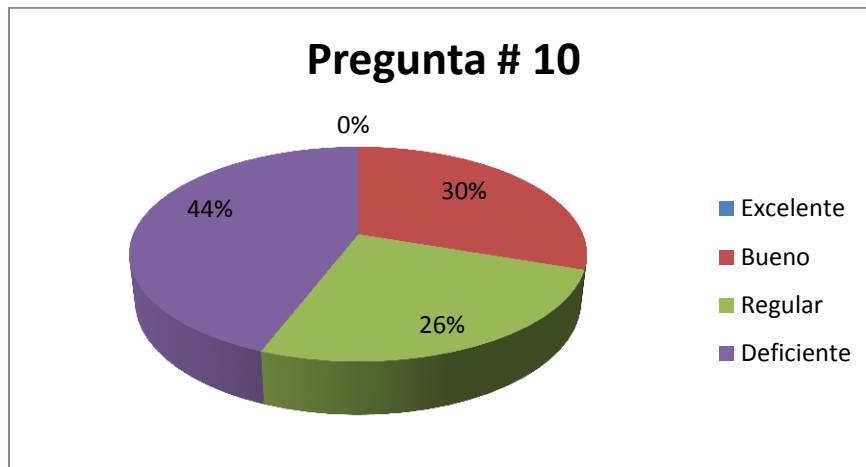


Ilustración 10

Los empleados de la **Fundación Amigos de los Niños** con un porcentaje del 44 % consideran que la capacitación actual que brinda la fundación es Deficiente, el 30 % bueno , el 26 % regular y el 0 % excelente.

11. Considera usted importante que la empresa le proporcione charlas a cerca de salud ocupacional y riesgos profesionales?

Si	42	98%
No	1	2%

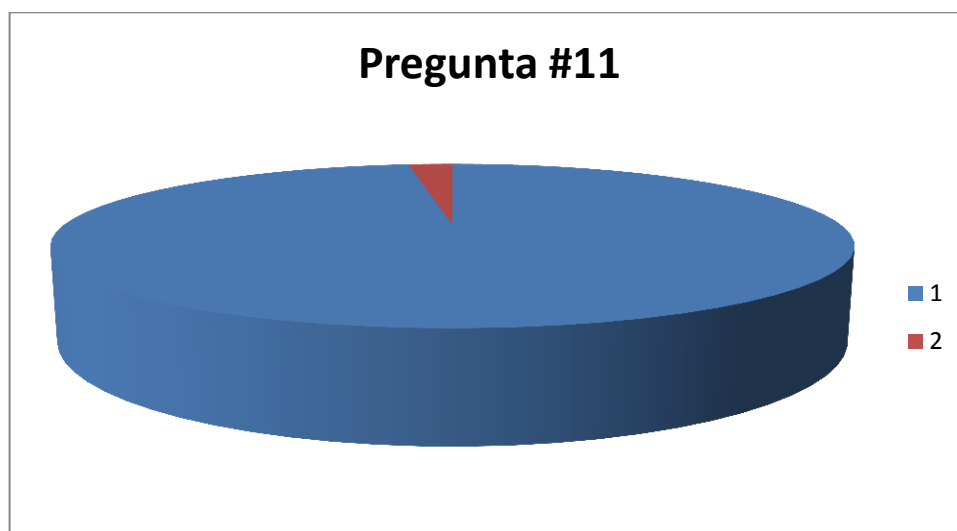


Ilustración 11

Con un 98 % los empleados de la Fundación Amigos de los Niños, Consideran importante que se den charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales. Y el 2.% no lo consideran así.

Con lo anterior se puede concluir que a los empleados de **la Fundación Amigos de los Niños**, les han ofrecido poca información acerca de estos temas que ellos consideran de gran importancia, por lo tanto la fundación debería también incluir estos dos programas para velar por la seguridad y salud de sus empleados.

12. Conoce usted las políticas de la empresa respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales?

Si	21	49%
No	20	46%
No existen	2	5%

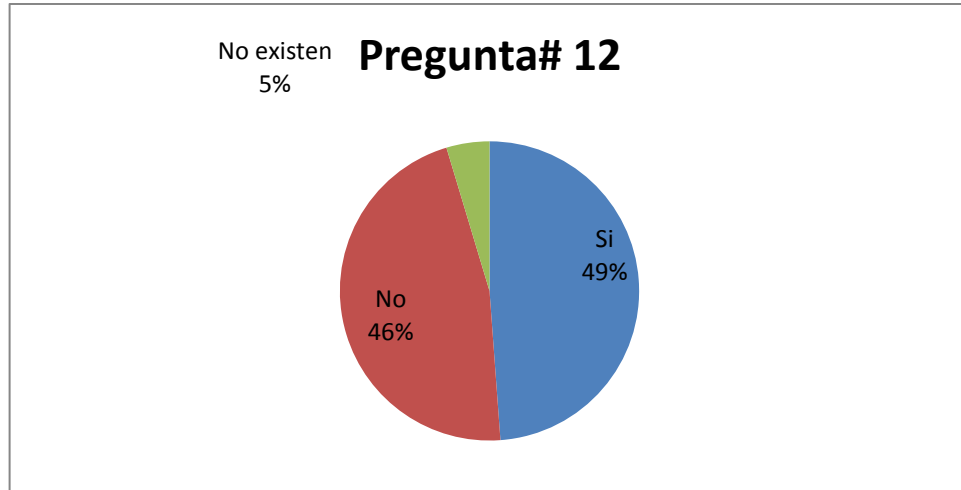


Ilustración 12

El 49% de los empleados dice conocer las políticas de prevención de accidentes y enfermedades laborales, mientras que un 46% dice que no las conoce y el 5% advierte que éstas no existen.

Teniendo en cuenta que la política de Salud Ocupacional para la prevención de accidentes es un tema importante, llama la atención que el 46% responda que no las conoce y que el 5% considere que no existen.

7.4. ENTREVISTA CON LA LIDER DEL COMITÉ DE TALENTO HUMANO DE LA FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS

La empleada de la FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS, Psicóloga Ana Edelcy De La Rosa, es líder del Comité de Talento Humano de la Fundación.

En la conversación sostenida con esta funcionaria, nos explicó que durante toda la existencia de la organización en Cartagena y hasta hace apenas un año, la parte atinente a Recursos Humanos se desarrollaba a través de un Comité integrado por los jefes de cada departamento: Contabilidad encargado del tema de nómina y afiliaciones; Compras encargado de brindar apoyo, Relaciones de Apadrinamiento encargado del programa de Capacitaciones, y así sucesivamente. Además, forman parte del comité, la Directora de la Agencia y algunos Asistentes de departamento, éstos últimos por lo general realizando las funciones de secretariado del comité.

El comité de Talento Humano sesionaba regularmente, aún en la actualidad se hace así, y en él se discuten temas laborales o se realizan propuestas que luego son aprobadas o no por la Dirección. El instrumento que les sirve de apoyo para coordinar las actividades es un Manual de Recursos Humanos que describe los procesos de ésta área que se llevan a cabo en la Fundación.

Actualmente, hay una persona designada en el cargo de Coordinación de Recursos Humanos, pero la estructura del Comité sigue con un enfoque de apoyo a ésta Coordinación.

Al preguntársele por los indicadores del área de Talento Humano y cómo se les hace seguimiento, nos respondió que en realidad el comité actúa sin indicadores y que por lo general se tratan temas puntuales que sean de interés en ese momento y solo a esas actividades se les hace seguimiento hasta que se realizan, pero que una vez ejecutadas no se les vuelve a tener en cuenta hasta que se presenta otra oportunidad, lo que puede suceder con bastante tiempo de diferencia.

Sobre el tema de las capacitaciones nos indicó que éstas pueden ser solicitadas por el empleado o sugeridas por su jefe inmediato, pero no corresponden a un plan estructurado de capacitación sino que obedecen a la importancia del tema para la ejecución de las labores puntuales de un empleado en particular.

Con relación a los procesos de Salud Ocupacional, nos informó que aunque se llevan a cabo algunas actividades es un área que se debe fortalecer ya que es importante para la salud de los empleados y el buen funcionamiento de la organización.

8. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Teniendo en cuenta la información que se obtuvo en la encuesta realizada a los empleados de la FAN, el DOFA que se hizo sobre el área de Talento Humano y la entrevista a la funcionaria Líder del Comité de Talento Humano, se encontró que existe la necesidad de realizar una reestructuración interna de los procesos que actualmente están dispersos en varias áreas de la FAN para concentrarlos y poder hacer el seguimiento necesario, para que la organización pueda obtener mejores resultados, como se ha dicho, actualmente coexisten dentro de la organización un Coordinador de Recursos Humanos y un Comité de Talento Humano.

Esto, como se demuestra en el resultado de la pregunta número cuatro, puede generar confusión ya que los empleados de la fundación no tienen claro cuáles son los procesos que maneja el área de talento humano y en que situaciones dirigirse al coordinador de este y la responsabilidad en la ejecución de tareas y obtención de resultados puede diluirse.

En cuanto a los procesos, se ha podido observar que algunos de ellos, se llevan exitosamente, como es el caso del de Selección de Personal en el donde el 100% de los encuestados opinó que se cumplieron con todos los requisitos exigidos por la FAN para ingresar a laborar, y sobre el proceso de Inducción el 81% de los encuestados manifestó haber recibido la inducción adecuada. Por su parte, el 100% de los empleados contestó que si conocen sus funciones de acuerdo al cargo que desempeñan, pero de éstos solo el 39% conocen y utilizan el reglamento interno siempre, el 35% algunas veces, el 14% casi siempre y el 12% nunca..

Sin embargo, al preguntarles si reciben retroalimentación por parte de sus jefes acerca del trabajo que desempeñan, el 49% considera que siempre, mientras que el 44% opina que casi siempre, lo que significa que los resultados obtenidos en

gran medida son de gran importancia para cada jefe de área, aunque en ocasiones no es tenido en cuenta, Con relación al desarrollo de personal y capacitaciones, el 44% considera que las capacitaciones brindadas por la FAN son deficientes y el 26% que es regular, frente a un 30% que dice que éste es bueno. Evidentemente el proceso de Desarrollo de Personal debe ser revisado por la organización.

En la encuesta se les indagó a los empleados si consideraban que su opinión era importante para la organización y se obtuvo que solo el 28% no siente que ésta pueda ser tomada en cuenta por la Dirección. Detectando así falencias en los procesos de emprendimiento e innovación, siendo esta un área de mejora, la cual, mediante su reestructuración permitirá la generación de nuevas ideas y un mayor sentido de pertenencia de los empleados de la FAN.

Por otra parte, es destacable la necesidad que sienten los empleados de que se realicen actividades de integración que les reporten bienestar. Pero qué tipo de actividades le gustaría que la empresa implementara, el 46% respondió que paseos, el 26% actividades deportivas, el 21% Tardes sin estrés y el 7% otras actividades como aeróbicos o rumba. En el tema de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales, el 49% considera importante que se les capacite, y el 46% desconoce las políticas de prevención de accidentes y enfermedades laborales.

9. PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO

A partir de los resultados arrojados y de los análisis de los mismos, se determinó la necesidad de reestructurar los siguientes procesos:

- Programa de Emprendimiento E innovación
- Programa de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales
- Programa de Capacitación y Desarrollo del Personal
- Programa de Bienestar

A continuación, se presenta la propuesta para la Reestructuración de dichos procesos.

9.1. PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACION.

El emprendimiento es una actitud básica hacia la identificación de oportunidades y la toma de riesgos por parte de los individuos, en organizaciones de todos los tamaños. La innovación es el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que generen valor para las organizaciones y está relacionada con el crecimiento económico, el tamaño y la dinámica de los mercados, la estrategia de las empresas, la identificación de necesidades latentes en los consumidores, la generación y adaptación de conocimiento y tecnología, la capacidad de los individuos para crear y actuar en grupos interdisciplinarios y la gestión de procesos para mantener un flujo de nuevos productos y servicios, por mencionar solamente algunos temas. El espacio que estos conceptos abarcan es amplio y, cuando se introducen los tres niveles de análisis (macro, empresas e individuos),

las combinaciones posibles se multiplican. Vesga, R “*Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?*”.

Definitivamente, ningún proceso de innovación empresarial podrá generarse si no existe la voluntad de hacer las cosas de manera diferente. Es doloroso ver y sentir como una cultura es tan dependiente del pasado, donde el que quiere cambiar las cosas es catalogado como loco, soñador, o idealista. La gente sigue lo fácil, lo popular, lo masivo. Si se sigue haciendo lo que siempre se ha hecho, se seguirá llegando a donde siempre se ha llegado.

El espíritu emprendedor, es el inicio de cualquier cambio de comportamiento. Se necesitan emprendedores en las organizaciones, no solo por “necesidad”, sino más que nada por “oportunidad”. Es decir, personas que emprendan, que pasen de la idea a la acción, porque han encontrado o creado una nueva idea de negocio capaz de generar valor, diferenciarse, exportar productos, tecnología o mejores prácticas que puedan competir con otras plazas.

El emprendedor no necesariamente será dueño de un negocio físico, solo se necesita de gente que se sienta dueña de su propio destino para poder catalogarla como “emprendedor”. Si esa capacidad de independencia, seguridad, visión, y autoestima fuera direccionada a procesos de cambio que generen riqueza, agregando valor se estará frente a un país con empresas que pueden convertirse en potencia mundial en procesos de innovación.⁷

Arraut, L, en sus “*Apuntes IE; Una nueva forma de entender el Emprendimiento y la Innovación*”, pág. 13, 2011. Hace referencia a tres modelos de motivación para innovadores en el área laboral, propuesto por Steve Shapiro. Quien considera que las organizaciones utilizan una gran variedad de herramientas para motivar a los empleados a participar en la búsqueda de resultados de innovación. La forma más

⁷ Moncayo, F “Actitud, Emprendimiento, e Innovación”, 2011.

común de motivación implica un reconocimiento a través de un sistema de puntos. Cuando el trabajador contribuye con una idea o una solución, obtendrá puntos que pueden utilizarse para comprar una gran variedad de artículos: camisetas, adornos, souvenirs, entre otras cosas.

Un segundo modelo utilizado por las empresas, con un concepto un poco más amplio, permite a sus empleados acumular puntos que se pueden utilizar en premios mediante un sistema de subasta. Una vez al mes, la empresa premia mediante subasta, por ejemplo, con un viaje de vacaciones. Cualquiera con puntos puede unirse a la licitación. Esto alienta a las personas a obtener y guardar tantos puntos como sea posible, de modo que puedan tener una oportunidad para ganar grandes premios. Esto estimula las contribuciones a la innovación.

Un tercer modelo que no necesariamente es mediante el sistema de puntos implica premios “no compensados en dinero”, como por ejemplo un fin de semana especial o una semana adicional de vacaciones. Estos tipos de premios son particularmente atractivos debido a que ninguna cantidad de dinero puede comprarlos.

Los reconocimientos dinamizan la innovación, generan capacidad de riesgo en los empleados e incentivan la colaboración en la organización y promueven los valores que se desean inculcar.

9.2. ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACION.

- Crear un comité que lidere el programa de emprendimiento e innovación en la Fundación.

- Determinar el alcance y las líneas sobre las cuales se va a trabajar o identificar si estas pueden ser de carácter general.
- Desarrollar un Banco de ideas: donde los principales exponentes de nuevas propuestas sean los empleados de la FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS.
- Crear espacios de Comunicación abierta: Propiciarla comunicación entre la dirección y los empleados para que se sientan las bases para un clima de confianza.
- Inculcar un sentido de propiedad: El sentido de propiedad crea un poderoso incentivo para la generación de innovación. Cuando una persona es consciente de cómo sus intereses están alineados con los de la organización, se crea una fuerte razón para hacer un esfuerzo adicional en busca del cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Asegurar que el reconocimiento y las recompensas sean compatibles.
- Incorporar energía para la creatividad: Propiciar lecturas, observación en conjunto de videos, etc., para generar esa fuerza creativa que disparará nuevas ideas.

9.3. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL Y RIESGOS PROFESIONALES.

Teniendo en cuenta que el Programa de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales, está debidamente reglamentado por el legislador colombiano, conviene a la Fundación Amigos de los Niños, recopilar y atender los mandatos de las diversas normas que le sean aplicables, de acuerdo al tipo de organización y de actividades que realizan, así como hacer seguimiento y evaluar periódicamente su correcta ejecución.

Fundamentos legales

El artículo 48 de la Constitución Nacional, consagra la Seguridad Social como un servicio público de carácter obligatorio que deberá ser prestado bajo la dirección, coordinación y control del Estado, con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. Agrega que el Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente su cobertura incluyendo la prestación de los servicios. Por último, indica que la Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas. Todo lo anterior, se hará de conformidad con la ley.

Por su parte el artículo 1º de la Ley 100 de 1993 define la Seguridad Social como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Es esta Ley la que articula el Sistema Integral de Seguridad Social, estableciendo la protección a la totalidad de los Colombianos en lo que tiene que ver con Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales.

El Decreto Ley 1295 de 1994 determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales y define el Sistema General de Riesgos Profesionales *como el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencias del trabajo que desarrollan.*

Las funciones del Sistema de Riesgos Profesionales son:

- a) Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo que puedan afectar

la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad.

- b) Fijar las prestaciones de atención de la salud de los trabajadores y las prestaciones económicas por incapacidad temporal a que haya lugar frente a las contingencias de accidente de trabajo y enfermedad profesional.
- c) Reconocer y pagar a los afiliados las prestaciones económicas por incapacidad permanente parcial o invalidez, que se deriven de las contingencias de accidente de trabajo o enfermedad profesional y muerte de origen profesional.
- d) Fortalecer las actividades tendientes a establecer el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y el control de los agentes de riesgos ocupacionales.

9.3.1 PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

La Salud Ocupacional se puede definir como la disciplina que agrupa y estudia el conjunto de normas tendientes a lograr el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo

- Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo.

En este subprograma se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

Evaluaciones Médicas

- Ocupacionales de preingreso, o de cambio de área dentro de la misma empresa.
- Periódicas y
- De retiro

Estas evaluaciones deben realizarse con base en los diferentes cargos existentes en la empresa y el panorama de riesgos respectivos.

Diagnóstico de salud

El objetivo de la realización de un diagnóstico de salud es identificar las variables demográficas, ocupacionales y de morbilidad de los trabajadores de una empresa.

Sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional

El diagnóstico de salud servirá de insumo para establecer las patologías halladas en la empresa con el fin de diseñar sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional necesarios.

Primeros Auxilios

Se implementará un servicio básico de Primeros Auxilios acorde con las necesidades de la empresa, con cobertura de toda la jornada laboral y formación del 10% de los empleados.

Ausentismo laboral

Los indicadores de ausentismo laboral pueden brindar información sobre la morbilidad / mortalidad de la empresa. Así como sobre el clima organizacional de la empresa.

Capacitación

Dependiendo de los hallazgos sobre los temas anteriores, se pueden desarrollar actividades de capacitación en:

- Educación en Salud
- Educación según factores de riesgo

- Subprograma de Higiene Industrial

En este subprograma se busca identificar, evaluar y controlar los factores o agentes ambientales originados en o por el lugar de trabajo que causen enfermedad o disminución de las capacidades de los trabajadores

En este subprograma se pueden llevar a cabo las siguientes actividades:

- Estudios preliminares de cada uno de los agentes contaminantes ambientales, de acuerdo al panorama de riesgos.
- Mediciones de ruido e iluminación.
- Realizar acciones correctivas en la fuente y en el medio, o directamente en el individuo cuando no sea posible realizar alguna de las opciones anteriores.
- Estudios de seguimiento para conocer la preponderancia y evolución de los agentes contaminantes.

- Subprograma de Seguridad Industrial

Su finalidad es determinar la identificación, valoración y al control de las causas de los accidentes de trabajo.

Normas y Procedimientos

Normas de seguridad y operación: cada una de las actividades que representen un riesgo potencial de ocasionar pérdidas para la empresa debe contar con manuales para su realización.

Permisos Especiales:

Para efectuar trabajos eventuales que presenten riesgos de accidentes, incendios o explosiones, antes de los cuales se deben verificar las condiciones de seguridad

Demarcación y señalización de Áreas

Todas las áreas de la empresa deben estar demarcadas: puestos de trabajo, áreas de almacenamiento, circulación, ubicación de máquinas y equipos contra incendio.

Inspecciones Planeadas

Programas de inspecciones generales

Se debe contar con un programa de inspecciones generales a todas las áreas de la empresa, para mantener el control sobre las posibles fuentes de riesgos para la empresa.

Programa de inspecciones de áreas y partes críticas

Una parte crítica es una pieza de equipo o estructura cuyo fallo va probablemente a resultar en una pérdida principal a las personas, propiedad, proceso y/o ambiente)

Evaluación del programa de inspecciones

Realizar la evaluación a las inspecciones permitirá llevar un control sobre los logros o no de las actividades auditadas.

Orden y Aseo

Se promoverá entre los empleados la concienciación sobre la importancia del orden y aseo en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

Programa de mantenimiento

Proveer mantenimiento a las maquinarias, equipos y herramientas manuales permitirá evitar riesgos que puedan resultar en daño a los bienes y empleados de la empresa.

Investigación y análisis de accidentes/ incidentes.

Esta actividad implica la revisión de las estadísticas del programa de Salud Ocupacional y los aspectos a tener en cuenta son:

- Determinación de cobertura de las investigaciones
- Diseño de formulario interno de investigación
- Implementación de mecanismos de registro y calculo de índices de frecuencia, severidad, lesión incapacitante y promedio de días cargados, entre otros.
- Determinación de procedimientos para el análisis de accidentalidad, periodicidad y sistemas de comunicación.

- Subprograma de Saneamiento Básico y Protección Ambiental.

Comprende los siguientes temas:

- Alojamiento y disposición de las basuras
- Servicios Sanitarios (baños, duchas, lavamanos, etc.)
- Control de Plagas
- Suministro de Agua Potable

9.3.2. DEFINICION DE RIESGO Y CLASES DE RIESGOS

Cualquier aspecto de la cotidianidad con potencialidad para causar daño, puede ser un riesgo.

Según el artículo 26 del Decreto 1295 existen 6 diferentes tipos de riesgos que van desde Riesgo Mínimo identificado como Clase I, a Riesgo Máximo en Clase VI.

A continuación, un cuadro de la clasificación de los riesgos en Colombia:

CLASIFICACIÓN	TIPO DE RIESGO	EJEMPLOS
Clase I	Mínimo	Mayor parte de actividades comerciales Actividades financieras Trabajos de oficina Centros educativos Restaurantes
Clase II	Bajo	Algunos procedimientos manufactureros como la fabricación de tapetes, tejidos, confecciones. Almacenes por departamentos Algunas labores agrícolas

Clase III	Medio	Procesos manufactureros como fabricación de agujas, alcoholes, alimentos, automotores, artículos de cuero
Clase IV	Alto	Procesos manufactureros como aceites, cervezas, vidrios Procesos de galvanización Transporte
Clase V	Máximo	Areneras Manejo de asbesto Bomberos Manejo de explosivos Construcción Explotación petrolera

- **RIESGOS PROFESIONALES.**

Un riesgo profesional es la probabilidad de ocurrencia de un evento con consecuencias adversas en el trabajo que puede tener su origen en una condición con potencial de daño en la salud o integridad física del trabajador y en los materiales y equipos

TIPOS DE RIESGOS

Los riesgos se pueden clasificar en:

1. Riesgos Físicos

- Ruido.
- Presiones.
- Temperatura.
- Iluminación.

- Vibraciones
- Radiación Ionizante y no Ionizante.
- Temperaturas Extremas (Frío, Calor).
- Radiación Infrarroja y Ultravioleta.

2. Riesgos Químicos

- Polvos.
- Vapores.
- Líquidos.
- Disolventes.

3. Riesgos Biológicos

- Anquilostomiasis.
- Carbunco.
- La Alergia.
- Muermo.
- Tétanos.
- Espiroquetosis/clotero hemorrágica.

4. Riesgos Psicosociales: Stress.

9.3.3 PANORAMA DE FACTORES DE RIESGO

El panorama de riesgo es una herramienta que permite de identificar, localizar, valorar y jerarquizar condiciones de riesgo laboral a que están expuestos los trabajadores. Es considerado como una herramienta de recolección, tratamiento y análisis de datos. Los panoramas de factores de riesgos deben contener tanto la valoración de las áreas, como el personal expuesto, determinando los efectos que puedan causar y por supuesto, la determinación de medidas de control. Para

realizar los panoramas se debe como primera medida priorizar los factores de riesgo, mediante la medición o valoración de los mismos, identificando de una manera secuencial las prioridades según el grado de peligrosidad del riesgo, proceso que se denomina jerarquización de factores de riesgo.

Este instrumento se utiliza en las empresas para relacionar los factores de riesgo existentes y los efectos para la salud de los trabajadores, de tal manera que permita diseñar planes y programas de salud ocupacional con el propósito de controlar los factores de riesgo

La Resolución que lo reglamenta es la 1016 de Marzo 31 de 1989

9.3.4 ACCIDENTE DE TRABAJO

Por accidente de trabajo se conoce todo evento que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, invalidez o muerte. También se puede producir en la ejecución de las órdenes del empleador, aún fuera del lugar y horas de trabajo.

Las causas de los accidentes pueden ser variadas (multicausalidad) y pueden tener alguno de los siguientes elementos:

- Gente
- Equipos
- Materiales
- Ambiente

Accidente grave: Aquel que trae como consecuencia amputación de cualquier segmento corporal; fractura de huesos largos (fémur, tibia, peroné, humero, radio y cúbito); trauma craneoencefálico; quemaduras de segundo y tercer grado; lesiones severas de mano, tales como, aplastamiento o quemaduras; lesiones severas de columna vertebral con compromiso de médula espinal; lesiones oculares que comprometan la agudeza o el campo visual o lesiones que comprometan la capacidad auditiva.

Según el artículo 14 de la misma Resolución, la empresa tiene un lapso de quince (15) días siguientes a la ocurrencia del evento, para remitir a la Administradora de Riesgos Profesionales a la que se encuentre afiliado, el informe de investigación del accidente de trabajo mortal y de los accidentes graves definidos en el artículo 3º de la mencionada resolución.

Un accidente de trabajo se acepta cuando ocurre durante la ejecución del contrato de trabajo, en el sitio y en horas laborales, o por fuera de estas cuando se está bajo las órdenes directas del empleador en otros sitios u horarios diferentes.

No se aceptan cuando se producen debido a actividades diferentes para las cuales fue contratado el trabajador, tales como actividades recreativas, deportivas o culturales, así se produzca durante la jornada laboral, a menos que se esté en representación del empleador.

Tampoco se reconocen como accidentes de trabajo los ocurridos fuera de la empresa, durante los permisos remunerados o no remunerados.

ACTOS INSEGUROS

Los actos inseguros se pueden definir como las acciones u omisiones cometidas por las personas que al violar normas o procedimientos establecidos pueden facilitar la aparición de accidentes.

Ejemplos:

1. No utilizar el calzado dieléctrico para la realización de labores eléctricas
2. No utilizar el cinturón de corrección de postura para la realización de levantamiento de material
3. No utilizar el casco dentro de las plantas o en las construcciones
4. No utilizar andamios o líneas de vida para limpiar ventanas en un segundo piso.
5. No utilizar guantes ni tapabocas los médicos u odontólogos
6. Trabajar a velocidad insegura
7. No utilizar gafas protectoras
8. No utilizar protectores de ruido

9. No utilizar botas

10. No utilizar tapabocas o guantes para recolección de desechos biológicos.

INCIDENTE

Un incidente es evento menor que no llega a categoría de accidente. Según la Resolución 1041 de 2007 un incidente es un suceso acaecido en el curso del trabajo o en relación con éste, que tuvo el potencial de ser un accidente, en el que hubo personas involucradas sin que sufrieran lesiones o se presentaran daños a la propiedad y/o pérdida en los procesos.

9.3.5 INDICADORES DE GESTION

El artículo 15 de la Resolución 1016 de Marzo 31 de 1989, establece lo siguiente:

“Para la evaluación de los programas de Salud Ocupacional, por parte de las entidades competentes de vigilancia y control, se tendrán como indicadores los siguientes aspectos:

1. Índices de frecuencia y severidad de accidentes de trabajo.
2. Tasas de ausentismo general, por accidente de trabajo, por enfermedad profesional y por enfermedad común, en el último año.
3. Tasas específicas de enfermedades profesionales, en el último año.
4. Grado de cumplimiento del programa de Salud Ocupacional de acuerdo con el cronograma de actividades.

Parágrafo. Las autoridades de vigilancia y control establecerán el grado de ejecución del programa de Salud Ocupacional, con base en el cumplimiento de requerimientos, normas y acciones de Medicina Preventiva y del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, realizados y su incidencia en los indicadores establecidos en el presente artículo.

Por su parte, el artículo 16 de la mencionada Resolución, indica que el programa de Salud Ocupacional, será evaluado por la empresa como mínimo cada seis meses y reajustará cada año, de conformidad con las modificaciones en los procesos y resultados o dentro del término de tiempo establecido por requerimiento de la autoridad competente.

9.4. PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo, es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de Talento Humano puedan llenarse en el ámbito interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal. El objetivo este, es Reforzar los conocimientos y habilidades de los empleados de acuerdo con los requerimientos del cargo y la visión de la compañía para mejorar su desempeño. (CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill, 2002. Págs. 84-87, 109,196).

9.4.1 Estrategia de capacitación y desarrollo en la Fundación Children International- Amigos de Los Niños, Sede Cartagena

La persona responsable del área de Talento humano, será la encargada de determinar las capacitaciones que necesitan las personas de la Fundación. Para esto, se proponen lo siguiente:

- Tener presente los resultados que se quieran alcanzar y de todo lo que se dispondrá para realizar la capacitación.
- Proporcionar y facilitar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- Realizar la retroalimentación de la capacitación con el fin de evaluar la calidad de la misma.

9.4.2 Actividades Propuestas para el Desarrollo y Capacitación del Personal.

- Realización del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Reunirse con los jefes inmediatos de cada área para diseñar el cronograma de capacitación(hora, fecha, lugar)
- Consolidar las necesidades propuestas por los jefes y por los empleados
- Divulgar la fecha y hora de capacitaciones a través de correo electrónico y memorando escrito.
- Confirmar que la persona asistió a la capacitación
- Hacer evaluación de la capacitación a los asistentes, y mirar como puede ser aplicada a su trabajo, y después de un tiempo reevaluar y verificar si la capacitación tuvo impacto en su trabajo.

PROGRAMA DE BIENESTAR

Este programa estará encaminado a brindarles beneficios a los empleados y sus familias, aumentando los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extra laborales., con el fin de que los empleados trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente.

Actividades propuestas para el programa de bienestar

- Realización de actividades deportivas en las que puedan participar todos. (Aeróbicos, olimpiadas de Fútbol)}
- Fiestas de integración donde se celebren fecha importantes como cumpleaños, día de la madre el padre entre otras.
- Brindar cursos de capacitación en áreas como manualidades, creación de empresa.
- Integrar a la familia de cada uno de ellos en las actividades que se puedan.
- Reconocimiento del empleado del mes
- Actividad fin de año
- Celebración amor y amistad.

10. CONCLUSIONES

Es importante que toda organización, sin tener en cuenta su objetivo empresarial o las actividades a las cuales se dedica, considere que el Recurso Humano es el capital más importante, por lo cual debería ser prioridad invertir en potenciar las capacidades del personal con miras a la obtención de mejores resultados. La Fundación Amigos de los Niños, cuyo principal objetivo es el apadrinamiento de niños de escasos recursos en la ciudad de Cartagena, no es la excepción.

Esta organización cuenta en la actualidad con el Cargo de Coordinación de Recursos Humanos y con un Comité de Talento Humano, conformado por los jefes de departamento y la Dirección de la Organización quienes están muy interesados en desarrollar a su personal pero al no contar con procesos centralizados, las tareas se diluyen en actividades puntuales.

Como vimos en los resultados de la encuesta, a veces los empleados no saben a quien recurrir si tienen una dificultad de tipo laboral por lo que se debe trabajar en el sentido de consolidar el liderazgo de ésta área en cabeza de la coordinación de Recursos Humanos, lo que le permitirá a la Dirección hacer el seguimiento necesario, para que la organización pueda obtener mejores resultados

Por su parte, algunos subprocesos como los de selección e inducción gozan de aceptación y la totalidad de los empleados consideró que cumplieron con los requisitos exigidos por la Fundación para ingresar a laborar, en tanto que el 81% de los encuestados manifestó haber recibido la inducción adecuada.

Con relación al subproceso de evaluación, el 49% considera que siempre recibe retroalimentación, mientras que el 44% opina que casi siempre, lo que significa que los resultados obtenidos en las evaluaciones son de gran importancia para

cada jefe de área. Sin embargo, el 44% nos muestra que existe una intermitencia con la entrega de los resultados de las evaluaciones.

Con relación al desarrollo de personal y capacitaciones, el 44% considera que las capacitaciones brindadas por la FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS son deficientes y el 26% que es regular, frente a un 30% que dice que éste es bueno. Evidentemente el proceso de Desarrollo de Personal debe ser revisado por la organización.

En la encuesta se les indagó a los empleados si consideraban que su opinión era importante para la organización y se obtuvo que solo el 28% no siente que ésta pueda ser tomada en cuenta por la Dirección. Consideramos que esta puede ser un área de mejora, la cual, mediante su implementación permitirá la generación de nuevas ideas e ingresos y un mayor sentido de pertenencia de los empleados de la FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS.

Por otra parte, es destacable la necesidad que sienten los empleados de que se realicen actividades de integración que les permitan fortalecer su desarrollo y bienestar y liberar las posibles tensiones laborales.

En el tema de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales, una parte importante del personal (49%) considera significativo el entrenamiento o capacitaciones sobre el tema, mientras que el 46% desconoce las políticas de prevención de accidentes y enfermedades laborales.

De acuerdo a los resultados de la investigación, cuatro de los Procesos de Talento Humano llevado a cabo por la Fundación, requieren Reestructuración, ya que como se planteó en la justificación, si estos procesos no están enfocados a la estrategia corporativa, difícilmente podrán servir de apalancamiento de la misma y su ejecución, o su ausencia, podría causar en el empleado apatía laboral, falta de sentido de pertenencia hacia la empresa o hacia los beneficiarios de los

programas de ayuda social, así como posibles deficiencias en los procesos de comunicación interna o ineficacia en los resultados de la fundación.

11. RECOMENDACIONES

- Toda empresa debe tener claro que el Recurso Humano es el capital más importante con el que cuenta toda organización por lo que los directivos de estas deben invertir en este recurso, que es la fuente de la riqueza y el éxito de la empresa. La presente investigación servirá de insumo para la **FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS**, para planear, organizar, desarrollar, coordinar, acciones pertinentes para el desempeño eficiente del personal que labora. En la Fundación Amigos de Los Niños, se hace indispensable crear una política de constante motivación a través de la capacitación, y de esta forma apuntarle a una de las debilidades identificadas en el tema de formación y capacitación.
- Se hace indispensable que la Fundación, revise las políticas y sensibilice al personal sobre el área de Recursos Humanos, así mismo sobre la organización estructural de la empresa. De esta forma, los empleados tendrán claro a quién dirigirse cuando se les presentase algún inconveniente.
- Es necesario fortalecer el Programa de Salud Ocupacional por medio de la implementación de los subprogramas de Salud Preventiva, Higiene y Seguridad e Inspecciones Planeadas.
- Establecer Planes de Carrera y Sucesión especialmente en aquellas posiciones críticas o que están a punto de retiro por jubilación.

- Una de las limitantes de la organización según se vio en el DOFA, es la dependencia económica de Children International, iniciar un proyecto de Emprendimiento e Innovación, podría ayudar a encontrar fuentes alternativas de financiamiento. Para esto no se requiere que haya personal especializado para tal fin, con el solo hecho de capacitar e incentivar a los empleados se producirá satisfacción laboral y beneficio para la organización.
- Se recomienda la posibilidad de estudiar un cambio de ARP que apoye más directamente en la consolidación de los procesos de Recursos Humanos sin generar gastos adicionales.
- Teniendo en cuenta el contexto y las diferentes situaciones de alto impacto emocional y psicológico por las circunstancias de extrema pobreza de la población atendida por los empleados de la **FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS**, se estima pertinente realizar actividades extra laborales que puedan disminuir dicho impacto, tales como Programas de Autocuidado, Tardes recreativas, entre otras, para así lograr un mejor desempeño y desarrollo tanto del capital humano, como de la misma Fundación.

ANEXO 1

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACION AMIGOS DE LOS NIÑOS

Con el ánimo de identificar la percepción que los empleados de la **FUNDACIÓN AMIGOS DE LOS NIÑOS** poseen con respecto al funcionamiento de la dependencia de Talento Humano de la fundación y evaluar la necesidad que tienen para la Reestructuración de los procesos del departamento de Talento Humano; realizamos la siguiente encuesta, de antemano agradecemos la sinceridad en el momento de responderla.

5. Como conoció usted la vacante que lo llevo a ingresar a **Fundación Amigos de los Niños?**

a. Periódico b. Internet c. Referenciado D. Otros,
cuales _____

6. Qué actividades de integración le gustaría que la empresa implementara?

a. Paseos b. Tardes sin estrés c. Actividades deportivas d: otras,
Cuales _____

3. Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la Organización?

a. Si ___ b. No ___ Cuando _____

4. Si usted posee un problema relacionado con (pagos, incapacidades, Certificaciones, permisos etc.) a que área acude?

- a. Jefe Inmediato
- b. Monitor del Centro de Servicios
- c. Compañero más antiguo
- d. Coordinador de Recursos Humanos

5. Conoce las funciones específicas de su cargo?

a. Si____ b. No_____

6. Conoce y utiliza el reglamento interno de la Fundación?

a. Siempre__ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ____ d. Nunca_____

7. Al momento de ingresar a **la Fundación** cumplió con los siguientes requisitos?

a. Presentación de su hoja de vida a la empresa

b. Entrevistas,

c. Pruebas psicotécnicas

d. Exámenes médicos

e. Todas las anteriores

8. En el momento en que usted ingresó al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones?

a. Si__ b. No____

9. Ha recibido retroalimentación por parte de sus jefes del trabajo que usted desempeña?

a. Siempre__ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ____ d. Nunca_____

10. Cómo considera el proceso de capacitación de la Fundación Amigos de los Niños?

a. Excelente___ b. Bueno ___ c. Regular___ d. Deficiente____

11. Considera usted importante que la empresa le proporcione charlas a cerca de salud ocupacional y riesgos profesionales?

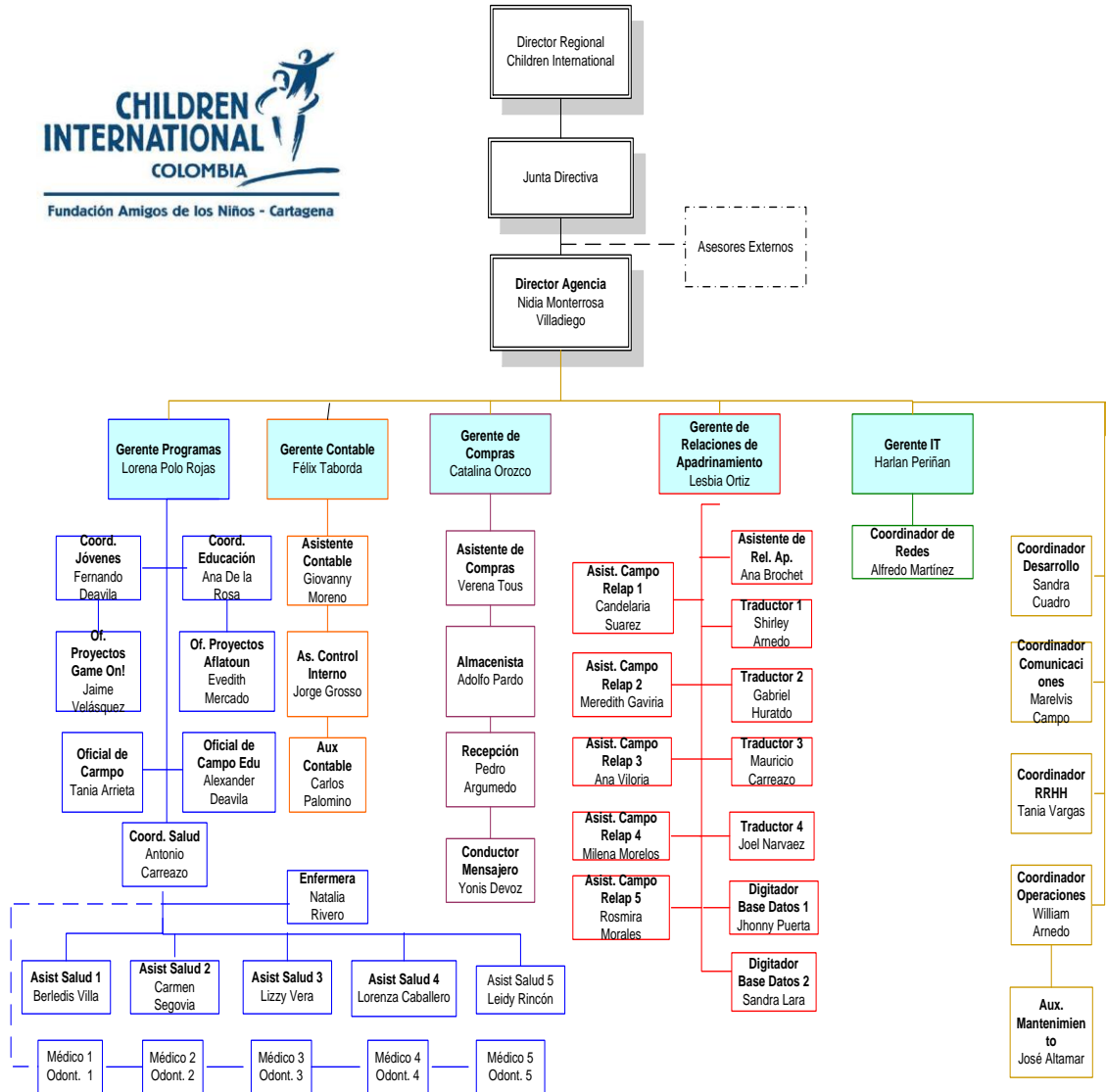
a. Si ___ B. No ____

12. Conoce usted las políticas de la empresa respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales?

a. Si ___ B. No ___ C. No Existen_____



ANEXO 2



BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, 2da edición, Buenos Aires, Granica, 2010.
- BENJUMEA, M. "Gestión del Talento Humano", 2008
- DAVIS, Stanley M. (1987), Futuro Perfecto: Cómo dirigir una empresa hoy para competir en el futuro. Barcelona: Editorial Folio.
- ESPARRAGOZA, Alberto. "Gestión del Talento", 2002
- FLORES, Fernando. "El capital Humano en las Organizaciones", 2004
- GARAY, M "Políticas y estrategias gerenciales para el desarrollo del Talento Humano en instituciones de Crédito Educativo en América Latina y el Caribe", 2005
- CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Talento Humano. Mc Graw-Hill, 1993. Págs. 173, 174,201.
- GOMEZ MEJIA Luís. Gestión de Talento Humano. Prentice-Hall, 1998. Págs.656, 657,65.
- MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Colombia: Mc Graw Hill 2002, Pág.13.

- ARRAUT CAMARGO Luis Carlos. APUNTES IE Una nueva forma de entender el emprendimiento y la innovación, 2011.
- VESGA, R “Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?”.
- MONCAYO, F “Actitud, Emprendimiento, e Innovación”, 2011.

