

2014

Reestructuración del área de talento humano en la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones S.A.S. en Bogotá

Paola Andrea Forero Castro
Universidad de La Salle, Bogotá

Ángela Consuelo Lemus Cifuentes
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Human Resources Management Commons](#)

Citación recomendada

Forero Castro, P. A., & Lemus Cifuentes, Á. C. (2014). Reestructuración del área de talento humano en la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones S.A.S. en Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1998

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

“Reestructuración del Área de Talento Humano en La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS en Bogotá”

Ángela Consuelo Lemus Cifuentes
Paola Andrea Forero Castro

Universidad de La Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá
2014

**“Reestructuración del Área de Talento Humano en La empresa M&F Redes y
Telecomunicaciones SAS en Bogotá”**

**Ángela Consuelo Lemus Cifuentes 11091374
Paola Andrea Forero Castro 11091454**

**Proyecto de Trabajo de Grado
Para optar el Título de Administrador de Empresas**

**Docente:
Juan Arias
Director Trabajo de Grado**

**Universidad de La Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá
2014**

Nota de Aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C. 2014

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia queremos agradecer a Dios por ser nuestro guía e iluminarnos en el transcurso de nuestra formación, por permitirnos aprovechar ésta oportunidad que nos ofreció de la mano de la Universidad de la Salle, quién hizo un gran aporte a nuestra formación como profesionales y especialmente como ciudadanos comprometidos con la sociedad.

Así mismo, presentamos nuestros más sinceros agradecimientos a nuestros padres y hermanos quienes nos brindaron su apoyo, inspiración y constante acompañamiento en el transcurso de nuestra carrera. Y sobre todo por creer en nosotras y en nuestros sueños.

Agradecemos a todos los profesores que nos acompañaron a lo largo de nuestra formación académica, en especial al profesor Juan Arias, director del trabajo de grado, por su confianza, apoyo, orientación y valioso compromiso en el desarrollo y ejecución del presente trabajo y por supuesto por sus meritorios aportes a nuestra profesión.

Tabla De Contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1 Tema	3
1.1 Línea de Investigación	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del Problema	4
2 Objetivos	4
2.1 Objetivo General	4
2.2 Objetivos Específicos	5
2.3 Resultados Esperados	5
2.3.1 Campo Administrativo.	5
2.3.2 Campo Financiero.	6
2.3.3 Campo Académico	6
3 Justificación	6
3.1 Teórica	6
3.2 Práctica	7
4 Hipótesis de Trabajo	8
4.1 Hipótesis de primer grado	8
4.2 Hipótesis de segundo grado	8
4.3 Hipótesis de tercer grado	9
5 Marco Teórico	9
5.1 Procesos de la gestión del talento humano	10
5.1.1 Diseño de cargos por competencias	10
5.1.2 Reclutamiento	15
5.1.2.1 Selección	16
5.1.3 Contratación	20
5.1.4 Inducción	21

5.1.5	Desarrollo Personal	23
5.1.6	Evaluación de desempeño	24
5.1.7	Retiro de personal	25
5.1.8	Estructura Organizacional	26
5.1.8.1	Tipos de Estructuras	27
5.1.9	Gestión por Competencias	29
6	Marco Administrativo	31
6.1.1	Localización Espacial	31
6.1.2	Reseña De La Empresa	32
6.1.3	Componente Estratégico	32
6.1.3.1	Misión	33
6.1.3.2	Visión	33
6.1.3.3	Objetivos	33
6.1.3.4	Principios Y Valores	33
6.1.4	Procesos Administrativos	34
7	Diseño Metodológico	35
7.1	Tipo de investigación	35
7.2	Población	35
7.3	Métodos de investigación	36
7.3.1	Método Inductivo/ Método Deductivo	36
7.4	Fuentes Secundarias:	37
8	Diagnóstico de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS	38
8.1	Diagnostico preliminar	38
8.2	Conclusiones de resultados	41
9	Propuesta de reestructuración del Área de Talento Humano	42
9.1	Direccionamiento estratégico del área de Talento Humano de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS	42
9.2	Diseño de cargos por competencias.	46
9.3	Vinculación de personal	50
9.3.1	Reclutamiento y selección	51
9.3.2	Contratación	62
9.3.3	Inducción	67
9.4	Desarrollo de personal	70

9.4.1	Evaluación de desempeño	70
9.4.2	Capacitación.	74
9.4.3	Bienestar	78
9.5	Retiro de personal	83
9.5.1	Entrevista de retiro	83
9.5.2	Outplacement	85
9.6	Presupuesto y análisis financiero	87
10	Conclusiones	93
11	Recomendaciones	96
	Referencias Bibliográficas	98
	Índice de figura, tablas y anexos	7
	Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Índice de figura, tablas y anexos

Índice de figuras

<i>Figura 1. Concepto de puesto</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2. Tipos de competencias.</i>	<i>11</i>
<i>Figura 3. Análisis de puestos</i>	<i>13</i>
<i>Figura 4. Descripción y análisis de puestos</i>	<i>14</i>
<i>Figura 5. Métodos para la descripción de puestos.</i>	<i>15</i>
<i>Figura 6. Etapas de la entrevista de selección</i>	<i>18</i>
<i>Figura 7. Flujo-grama Proceso de Selección de Personal</i>	<i>19</i>
<i>Figura 8. Proceso Inducción al personal</i>	<i>23</i>
<i>Figura 9. Tablas de formación.</i>	<i>24</i>
<i>Figura 10. La estructura organizativa lineal o jerárquica</i>	<i>28</i>
<i>Figura 11. La estructura organizativa lineal con staff.</i>	<i>28</i>
<i>Figura 12. La estructura organizativa funcional</i>	<i>29</i>
<i>Figura 13. Matriz de Fuentes de Información Secundaria</i>	<i>37</i>
<i>Figura 14. Forma de ingreso (encuesta)</i>	<i>38</i>
<i>Figura 15. Medio de ingreso (encuesta)</i>	<i>39</i>
<i>Figura 16. Requisitos (encuesta)</i>	<i>39</i>
<i>Figura 17. Conocimiento de funciones (encuesta)</i>	<i>40</i>
<i>Figura 18. Bienestar (encuesta)</i>	<i>40</i>
<i>Figura 19. Salud ocupacional (encuesta)</i>	<i>41</i>
<i>Figura 20. Organigrama del Área de Talento Humano</i>	<i>45</i>
<i>Figura 21. Ubicación del Área de Talento Humano en el organigrama de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS</i>	<i>45</i>
<i>Figura 22. Jerarquización de competencias</i>	<i>47</i>
<i>Figura 23. Formato Perfil del cargo</i>	<i>48</i>
<i>Figura 24. Clase de competencias</i>	<i>49</i>
<i>Figura 25. Descripción del proceso de reclutamiento y selección</i>	<i>51</i>
<i>Figura 26. Requerimiento de personal</i>	<i>53</i>
<i>Figura 27. Selección de personal</i>	<i>54</i>
<i>Figura 28. Formato de requisición de personal.</i>	<i>55</i>
<i>Figura 29. Formato verificación de referencias.</i>	<i>56</i>

<i>Figura 30. Formato evaluación de periodo de prueba.</i>	57
<i>Figura 31. Prueba Sedisc</i>	59
<i>Figura 32. Prueba Wartegg</i>	60
<i>Figura 33. Procedimiento reclutamiento y selección</i>	61
<i>Figura 34. Descripción del proceso de contratación</i>	62
<i>Figura 35. Documentos requeridos para contratación.</i>	64
<i>Figura 36. Formato de registro de empleado</i>	66
<i>Figura 37. Procedimiento de contratación</i>	67
<i>Figura 38. Descripción del proceso de inducción</i>	68
<i>Figura 39. Procedimiento de inducción</i>	70
<i>Figura 40. Descripción del proceso de evaluación de desempeño</i>	71
<i>Figura 41. Formato evaluación 360°</i>	72
<i>Figura 42. Descripción del proceso de capacitación.</i>	74
<i>Figura 43. Formato cronograma capacitación</i>	77
<i>Figura 44. Descripción del proceso de bienestar .</i>	78
<i>Figura 45. Formato entrevista de retiro</i>	84
<i>Figura 46. Formato de referenciados (Outplacement)</i>	86

Índice de Tablas	Pág.
<i>Tabla 1. Presupuesto anual direccionamiento estratégico.</i>	87
<i>Tabla 2. Presupuesto anual vinculación de personal.</i>	87
<i>Tabla 3. Presupuesto anual desarrollo de personal.</i>	89
<i>Tabla 4. Presupuesto anual retiro de personal.</i>	89
<i>Tabla 5. Proyección de ventas.</i>	90
<i>Tabla 6. Proyección son reestructurar el área de Talento humano.</i>	91
<i>Tabla 7. Proyección con la reestructuración del área de Talento humano.</i>	92

Índice de Anexos	Pág.
<i>Anexo 1. Encuesta</i>	101
<i>Anexo 2. Perfil del Cargo (Gerente general)</i>	103
<i>Anexo 3. Perfil del Cargo (jefe de Talento Humano))</i>	104

<i>Anexo 4. Perfil del Cargo (Auxiliar Talento Humano)</i>	105
<i>Anexo 5. Perfil del Cargo (Jefe de Operaciones)</i>	106
<i>Anexo 6. Perfil del Cargo (Coordinador)</i>	107
<i>Anexo 7. Perfil del Cargo (Supervisor de operaciones)</i>	108
<i>Anexo 8. Perfil del Cargo (Técnicos)</i>	109
<i>Anexo 9. Perfil del Cargo (Auxiliar)</i>	110
<i>Anexo 10. Perfil del Cargo (Radio operadores)</i>	111
<i>Anexo 11. Perfil del Cargo (Confirmador Telefónico)</i>	112
<i>Anexo 12. Perfil del Cargo (Jefe de bodega)</i>	113
<i>Anexo 13. Perfil del Cargo (Analista de consumos)</i>	114
<i>Anexo 14. Perfil del Cargo (Digitador)</i>	115
<i>Anexo 15. Perfil del Cargo (Conductor)</i>	116

INTRODUCCIÓN

Las empresas han visto la necesidad de fortalecer sus procesos, políticas, estrategias, departamentos y personal para que estos sean idóneos en el desarrollo de sus actividades, siendo un eje articulador de cambio para adaptarse con mayor efectividad a los retos que provoca el entorno, de esta manera el grupo de investigación el cual presenta una estrecha relación con la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS ubicada en la ciudad de Bogotá, buscara diagnosticar las dificultades existentes en el departamento de talento humano de la empresa y a sus veces realizar las recomendaciones pertinentes en su proceso de reestructuración.

Dado que la empresa considera que el área de talento humano es un pilar del apoyo gerencial para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de la organización, se buscó inicialmente con el equipo de investigación identificar las necesidades latentes de la organización la cual no gestiona de la manera adecuada los procesos a realizar por parte del área de talento humano frente a actividades de reclutamiento, selección, capacitación entre otros, afectando el desarrollo de las actividades normales de la organización.

En el desarrollo de este trabajo se estudia detalladamente cada una de estas funciones y su aplicación, para determinar la mejora de dichos procesos. En el primer capítulo, aspectos relevantes del proyecto, donde se definen las razones por las que se realizó el trabajo y los objetivos que se pretenden con él.

El segundo capítulo, presenta el marco teórico, que es la base teórica que sirve como soporte a esta investigación. En el siguiente capítulo, consignan los aspectos generales de la empresa, donde se realiza una breve descripción de la empresa, historia, misión, visión, políticas, estructura interna y su actividad legal.

En el cuarto capítulo, se realiza un diagnostico selectivo de la empresa, proveniente de análisis de encuestas, entrevistas, e información documental, el resultado de dicho análisis

sirve como base para verificar la situación actual de la gestión de talento humano en la compañía e implementar la propuesta que se maneja en los capítulos siguientes.

A continuación en el capítulo quinto, se desarrolla la propuesta de reestructuración del área de talento humano, donde inicialmente se planteara la misión, los objetivos del área y organigrama de la compañía, seguidamente se dará a conocer los procesos de gestión humana para implementar a un corto y mediano plazo en la compañía, como son selección, inducción, capacitación, bienestar, desarrollo. También se incluye, la propuesta de elaboración del manual de funciones.

Finalmente se establecen las conclusiones, en las que se refleja la necesidad de la reestructuración del área de talento humano y las recomendaciones en las que se plasman unos parámetros a seguir.

1 Tema

Talento Humano

1.1 Línea de Investigación

Gestión, Administración y Organizaciones

1.2 Planteamiento del Problema

Teniendo en cuenta el desarrollo de la actividad económica de la empresa, los directivos han hecho énfasis en otras áreas de la organización, comercial, administrativa, técnica y financiera. Sin dimensionar la importancia que la gestión del talento humano requiere para el desarrollo eficiente de las personas que laboran en la compañía. Uno de los principales problemas que posee la compañía es generalizar el área de talento humano, única y específicamente con el pago de nómina. No existe un área de talento humano que viabilice el logro de las metas organizacionales junto al equipo de trabajo que labora en la compañía. De este problema surge la necesidad de mejorar dichos procedimientos que han estado a cargo de la dueña y gestora de la organización. Los procesos actuales del área de talento humano en M&F Redes y Telecomunicaciones, se presentan sin lineamientos adecuados o protocolos establecidos.

En primer lugar la selección de personal está dada por criterios subjetivos sin herramientas que los sustenten, no se realizan convocatorias o procesos de selección de personal ya que por “referidos” y parientes se realiza la vinculación de nuevas personas a la empresa, adicionalmente el proceso de contratación no se aplica con la eficiencia necesaria, en unos casos se firma un contrato y en otros se realiza de manera verbal, debido a que no hay un tipo de contrato definido. Posteriormente la inducción no se realiza en todos los casos, dado que la Gerente asegura que se debe al tamaño de la empresa y a la urgencia con que entra la vacante; la capacitación es corta, sin coordinación y sin todo el personal involucrado en el proceso, este proceso se hace más complejo porque no existe un manual donde se especifique las funciones de cada cargo, esto repercute directamente en la actividad económica de la compañía puesto que genera altos índices de productos no conformes y

desperdicio en material. Adicional a lo anterior no se tiene establecido ningún tipo de motivación para los empleados.

La ausencia de un proceso idóneo de gestión de talento humano, hace que el ingreso de personal no sea eficiente para la compañía, generando un estancamiento del personal, donde el desarrollo de sus competencias no sea el adecuado, es decir que la gestión de talento humano por competencias es importante pero si no se realiza correctamente, dichas competencias en el personal se desaprovechan. Estas inconsistencias anteriormente nombradas que son de factores internos, afectan también en los factores externos visto que se ven afectados terceros, y afecta la expansión y el posicionamiento de la empresa para tener cobertura a nivel nacional.

Debido a esto y para prevenir situaciones que generen riesgo de competitividad y subsistencia en la empresa, se debe controlar la situación por medio de la propuesta que tenemos de reestructuración del departamento de Talento Humano, el cual estará sustentado con actividades administrativas que inician con el análisis de los procesos de gestión humana que se presentan en la compañía y de allí se formularan las funciones que corresponden a esta área y la forma como se llevaran a cabo, desde las convocatorias para aplicar a cada cargo o perfil, hasta el proceso de terminaciones de contrato.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar e implementar procesos del Área de Talento Humano de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, relacionados con la vinculación y el desarrollo del personal?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer herramientas para el desarrollo de los procesos que carece el Área de Talento Humano en la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS en Bogotá.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar diagnóstico organizacional con el fin de identificar el estado actual del Área de Talento Humano de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, a través de herramientas cuantitativas y cualitativas.
- Presentar propuesta complementaria al direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, funciones, organigrama) establecido por la empresa y ajustado a su objeto social.
- Diseñar los manuales de funciones de los cargos y manuales de procedimientos para la vinculación, desarrollo y retiro del personal acorde al diagnóstico preliminar.
- Determinar el presupuesto requerido para la ejecución de la propuesta de reestructuración del Área de Talento Humano y así determinar la relación costo – beneficio.

2.3 Resultados Esperados

2.3.1 Campo Administrativo.

Con la implementación de los procesos y herramientas propuestas para el área de talento Humano en la empresa M&F Redes, se espera en primera instancia que el personal contratado sea el idóneo y a su vez exista una guía para los procesos de vinculación eficiente al interior de la organización en el corto y largo plazo, contribuyendo así al crecimiento y organización de la empresa, mejorando procesos y actividades de manera eficiente.

2.3.2 Campo Financiero.

Mediante la reestructuración del área de talento humano en la empresa se buscara contribuir en un gran impacto, dado que al diseñar y adecuar modelos de gestión frente a bienestar, motivación, contratación y desarrollo del personal permitirá a corto, mediano y largo plazo reducir los indicadores de deserción laboral y enfocar los recursos que están dispuestos para inducción de personal por concepto de rotación a otras unidades estratégicas del negocio.

2.3.3 Campo Académico

Durante el desarrollo del presente proyecto y como estudiantes del programa de administración de empresas de la Universidad de la Salle, se identifico la capacidad de construcción y aplicación de conocimientos en cuanto a las herramientas administrativas y contables suministradas a lo largo de la formación profesional, de ésta forma se evidencian las habilidades adquiridas para reconocer y dar solución a una problemática determinada existente en una organización.

3 Justificación

3.1 Teórica

La investigación propuesta busca mediante un marco descriptivo, el mejoramiento y reestructuración del departamento de talento humano en la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, donde la aplicación de la teoría propuesta por Chiavenato (2011) en relación con la importancia de la definición de los cargos al interior de una organización, análisis del reclutamiento, competencias de los mismos, así como los diferentes enfoques, modelos y conceptos, que se detallan en el desarrollo del marco teórico, permitirán dar explicaciones y proponer solución a la problemática que se presenta la empresa. De esta manera la teoría permitirá también desarrollar bajo un marco de diseño y creación a partir de la administración moderna de recursos humanos resaltando el valor que tienen las personas para las organizaciones, “Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad”

(Chiavenato, 2009. P. 5), pero es también importante reconocer que el personal sin una organización donde crecer no tendría cabida.

Es importante que la organización brinde seguridad a todos sus empleados durante el tiempo que permanece dentro de la organización es por esto que “La importancia de este tema vislumbra, no sólo desde la perspectiva de la empresa, sino también desde la óptica del individuo por que el ser humano “vive” en función del trabajo” (Redondo, 2009, p60), un trabajador satisfecho garantiza eficiencia dentro de la organización, permitiendo un crecimiento mutuo del recurso humano como el de la organización.

El departamento de recursos humanos no solo es quien realiza proceso de selección y contratación también es el encargado de que sus colaboradores se encuentren satisfechos por ejemplo planes de carrera, incentivos, proceso de remuneración y motivación “La energía que, en el organismo humano, activa la conducta hacia un objetivo se denomina motivación” (Redondo, 2009, p. 45).

3.2 Práctica

Conscientes del aporte que desde la formación profesional brindará el concepto propuesto a las necesidades existentes de la empresa, y de acuerdo con los objetivos de la investigación establecidos y el planteamiento de los resultados esperados, se justifica desde la práctica encontrar soluciones concretas a las dificultades existentes en el área de talento humano, su relación a conceptos como clima organizacional, estructura interna y cultura, los cuales inciden en los resultados de la empresa y desde luego serán una herramienta para acrecentar el ejercicio de la profesión. Con tales resultados se tendrá también la posibilidad de proponer estrategias que permitan afrontar los nuevos retos en los cambios del entorno y de esta manera reaccionar de manera efectiva junto con sus colaboradores los riesgos que implica el desarrollo de la actividad al contar con herramientas y personal idóneo.

3.3 Metodológica

Conocer las necesidades específicas de los empleados y del área de talento humano en la empresa, es fundamental debido a que de allí se establecerán los lineamientos básicos con

los cuales se reestructurará el departamento de Talento Humano y así cumplir con todos los objetivos propuestos, logrando resultados favorables para la empresa.

En este proyecto se aplicará un formato de encuesta como herramienta de medición del estado actual de la empresa y validación de las necesidades de los procesos propuestos, las encuestas serán aplicadas a 110 empleados de la organización abarcando administrativos y operarios, realizando un estudio observacional y recolectando datos por medio de un cuestionario prediseñado, para así, poder analizar, modificar y mejorar todas las necesidades del personal, abarcando de esta forma una percepción general. Esta recolección de datos se obtiene a partir de la construcción de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa que se especifica en el ítem población, con el fin de conocer opiniones, características o hechos específicos para el mejoramiento del área.

4 Hipótesis de Trabajo

4.1 Hipótesis de primer grado

- La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS no cuenta con un departamento de Talento Humano
- La ausencia de un proceso de vinculación de personal formalizado que abarque un idóneo reclutamiento, selección, inducción y contratación, repercute en la ejecución de actividades y su relación con los perfiles para las labores asignadas.
- La falta de información sobre los puestos de trabajo hace que no se utilice al máximo el potencial de las personas.

4.2 Hipótesis de segundo grado

- La gestión de Talento Humano generará bienestar y desarrollo en los colaboradores y productividad de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS.
- El desarrollo del área de Talento Humano fortalecerá la comunicación y el trabajo en equipo dentro de la compañía.

- La implementación de las herramientas propuestas para el área de Talento Humano permitirán la disminución de costos en la compañía, especialmente en el largo plazo teniendo en cuenta que se reducirá la rotación de personal y por consiguiente existirá un desempeño eficiente en los distintos cargos y áreas hecho que repercutirá en la actividad económica de la compañía y por supuesto en su solidez.

4.3 Hipótesis de tercer grado

- La reestructuración del área de Talento Humano en la Empresa M&F Redes y generara estabilidad y compromiso por parte de los empleados y dueños de la organización, generando sentido de pertenencia por parte de los empleados de la organización.

5 Marco Teórico

Para el desarrollo de una propuesta de reestructuración del departamento de talento humano es necesario estudiar los procesos más relevantes que se deben tener en cuenta para el óptimo funcionamiento de la organización, permitiendo conceptualizar la relevancia que presenta la administración del talento humano en las organizaciones por medio de su evolución, por tanto estos requieren vincular los elementos de integración de personal como un agente multiplicador de eficiencia y productividad en la organización a través del reconocimiento de técnicas y herramientas como lo son el reclutamiento que requiere la identificación de la necesidades del puesto, la descripción y análisis del cargo, y sus fuentes; por otra parte describir los diferentes modelos de selección, permitiendo adaptar al personal a su puesto de trabajo por medio de la inducción, estableciendo parámetros de bienestar en el desarrollo del personal (capacitación), así mismo abarcar la necesidad de establecer un modelo estructural para la organización que permita identificar la dependencia, subordinación y líneas de poder en la empresa considerando que serán iniciativas que fomentan competencia en la organización, permitiendo desarrollar modelos y teorías de gestión por competencia que generara valor y capital intelectual a la empresa, mediante elementos diferenciadores; por otra parte se evaluara las condiciones actuales de la organización, frente a su capacidad de interacción con el entorno mediante la

comprensión de la organización sobre los procesos que se deben llevar a cabo para su buen funcionamiento, teniendo en cuenta su componente estratégico frente a sus políticas de la dirección, los departamentos que intervendrán en el ejercicio, la definición de los roles de cada una de las personas involucradas y así darle marcha a la investigación.

5.1 Procesos de la gestión del talento humano

Según la propuesta de Cerna (2006) que considera el analizar el recurso humano como un agente multiplicador del desarrollo, la cual es fuente capaz de transformarse en una ventaja empresarial en términos de competitividad, eficiencia y productividad; por lo tanto debemos asimilar las implicaciones de la administración del recurso humano como elemento contributivo en las operaciones (procesos) de la organización, pues si "el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá".

El departamento de Talento Humano busca atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva, logrando los objetivos organizacionales propuestos, como base para esta investigación será desarrollado un modelo de Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano acorde a la problemática de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones.

5.1.1 Diseño de cargos por competencias

Para determinar el diseño de cargos en primera media hay que entender el concepto, debido a que se basa en las nociones de tarea obligación y función que cumple cada persona. Según la Figura 1 se especifica los aspectos que se deben tener en cuenta para diseñar un cargo, (Cerna, 2010):

Figura 1. Concepto de puesto

a) Tarea	Es toda actividad realizada por el ocupante de un puesto.
b) Obligación	Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante

	de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos diferenciados. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
c) Función	Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática por el ocupante del puesto. Al determinar claramente las funciones de un cargo se facilitará el acoplamiento de la persona. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.
d) Puesto	Es un conjunto de funciones, tareas u obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás.

Fuente: Chiavenato, (2011, Administración de recursos humanos P 172), modificado por las autoras.

Ya definido el cargo también es importante definir que es una competencia, son características subyacentes en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Spencer y Spencer (1993) citado por Alles (2006).

También se puede definir como las características que tienen determinadas personas que hace que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven (Diruve, 2004, p.98), a continuación en la figura 2 se detallan los diferentes tipos de competencias que debe poseer el aspirante a un cargo:

Figura 2. Tipos de competencias.

Tipos de competencias	
Motivación	Dirigen conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos y lo alejan de otros.

Conocimiento	Información que una persona posee sobre áreas específicas
Característica	Características físicas y respuestas consistentes a situaciones (autocontrol)
Concepto propio	Actitudes, valores o imágenes propias de una persona
Habilidad	Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.
Adaptabilidad	Adaptación al medio.
Orientación a resultados	Energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios
Intelectuales	Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
Interpersonales	Dirigir colaboradores, persuasión, decisión sensibilidad interpersonal, comunicación oral.

Fuente: (Spencer, 1993) (Alles, 2009) modificado por las autoras.

a) Descripción de cargo.

La descripción de cargo hace referencia a los deberes y responsabilidades de la persona que ocupa el cargo, en cuanto al análisis son los requisitos que el empleado tiene que desempeñar en su trabajo. La descripción y el análisis de cargo son una fuente de información relevante para el Área de Talento Humano puesto que es esencial para la selección de nuevo personal en la compañía, para tener un análisis de cargo de acuerdo a las necesidades de la empresa es necesario seguir unos pasos. Chiavenato (2002) nos propone 6 pasos que nos permite delimitar y realizar el proceso de análisis de cargo.

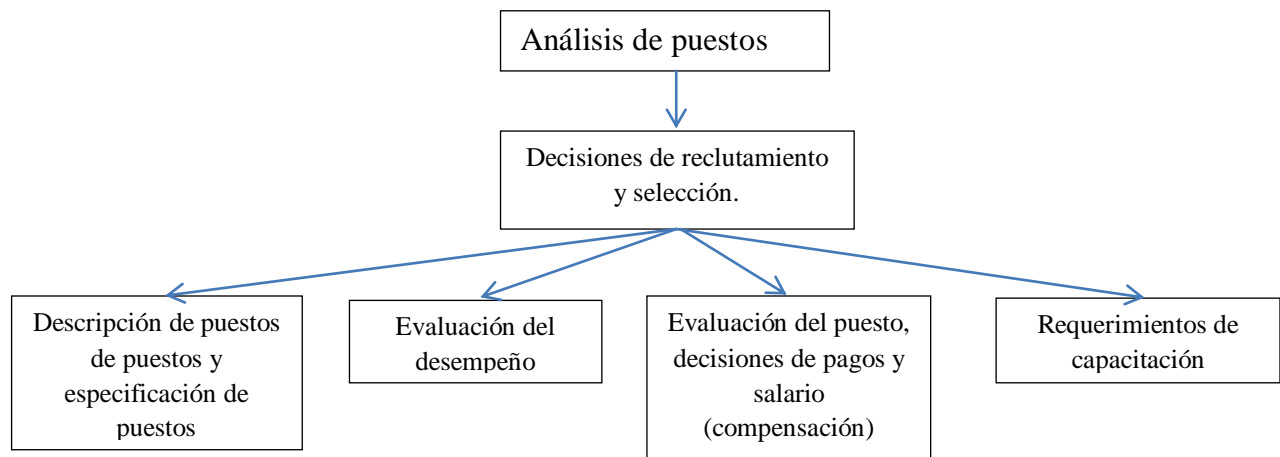
- Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
- Definir la información requerida para el análisis de cargos.
- Seleccionar los cargos que se deben analizar.
- Recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos
- Preparar las descripciones de cargos.
- Preparar las especificaciones de cargos.

b) Análisis de puestos

Las actividades laborales implican la intervención equilibrada de medios (maquinaria, equipo y herramientas), y su respectiva intervención de la mano de obra, así como métodos y procedimientos de trabajo. Como resultado de ello, es preciso diferenciar los requisitos de conocimiento académico y personal que deben poseer los trabajadores según la jerarquía del puesto vacante (nivel gerencial, medio y operativo). Por esta razón es necesario realizar un análisis de puestos como se detalla en la figura 3.

De esta forma, los puestos que ofrecen las empresas poseen requisitos variados en términos socioeconómicos (sexo, escolaridad y/o estado civil), de conocimientos (capacitación específica), psicológicos (conductas esperadas) y habilidades (técnicas, humanas, de conceptualización y diseño). (Koontz, p. 9).

Figura 3. Análisis de puestos



Fuente: Dessler (1996, Administración de personal p.78)

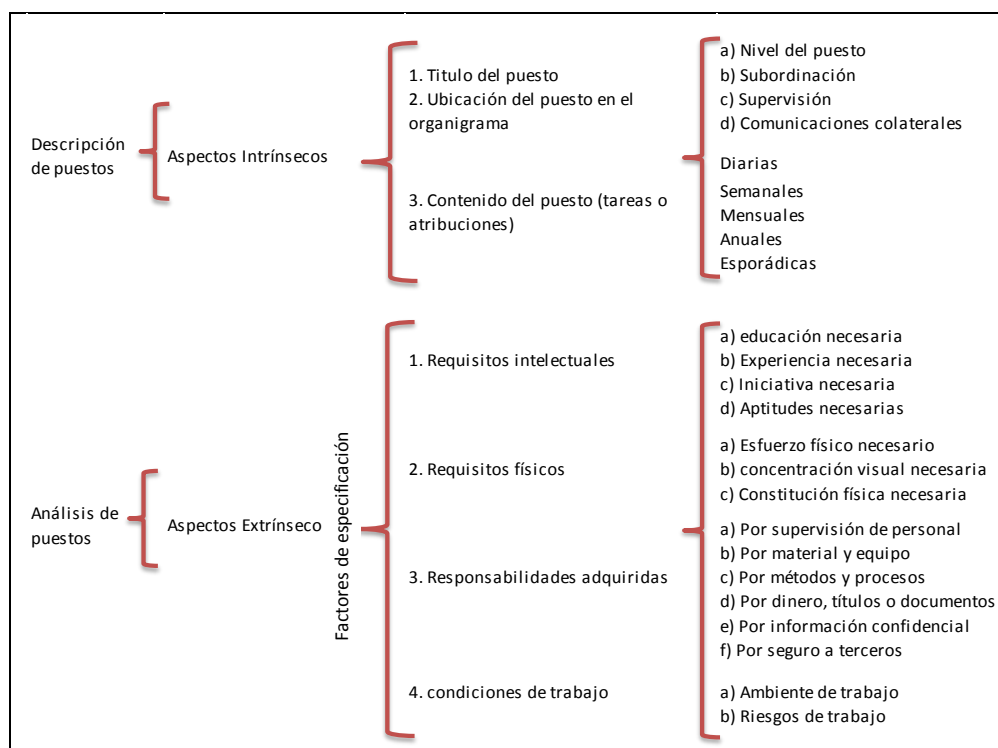
Según Dessler (1996), el análisis del puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades.

c) Estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es simplemente una relación de tareas o responsabilidades del ocupante, el análisis de puestos es la revisión de las exigencias (requisitos) que componen estas responsabilidades. Por lo general el análisis de puesto se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican en todo tipo de puesto: (ver figura 4)

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo.

Figura 4. Descripción y análisis de puestos



Fuente: Chiavenato, (2011, Administración de recursos humanos P 191), modificado por las autoras.

La descripción y el análisis de los puestos es responsabilidad del área que solicita la vacante y de recursos humanos. De este modo dependerá el grado de calificación de los

interesados. Los métodos para la descripción y análisis de puestos se detallan a continuación en la figura 5:

Figura 5. Métodos para la descripción de puestos.

Método	Características
Observación directa	Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante
Cuestionario	Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
Entrevista directa	Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
Métodos Mixtos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuestionario y entrevista ambos con el ocupante. 2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior. Para ampliar y aclarar los datos. 3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior. 4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor. 5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante. 6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

Fuente: Chiavenato (2011, Administración de recursos humanos p. 193), modificado por las autoras.

5.1.2 Reclutamiento

El reclutamiento se define como el proceso que lleva a cabo el reclutador para identificar e interesar a los posibles candidatos del mercado laboral a una vacante, a través de diversas fuentes. Se puede decir que el reclutamiento inicia con la búsqueda del candidato y finaliza cuando se reciben los documentos solicitantes.

a) Fuentes de Reclutamiento

Es el proceso de técnicas y procedimientos aptos, mediante el cual la compañía busca atraer personal calificado para una potencial vacante, con unas características básicas necesarias

para el desempeño de las funciones de la misma que se esté presentando. Para cumplir este proceso existen las siguientes clases de reclutamiento:

Interno: consiste en buscar el perfil de la persona apta para que se ubique en la vacante, se presentan básicamente reubicando al personal ya sea por transferencia y en algunos casos se hace por planes de profesionalización del personal actual de la empresa. Este proceso beneficia a los empleados de la compañía, dado que les da la oportunidad de ascender o de tener otra opción de trabajo al actual, dando la oportunidad de hacer una planeación de carrera.

Externo: consiste en la divulgación de que existe en la compañía una vacante, se hace por medio de avisos en periódicos, Internet, convenios con otras compañías o universidades, contactos con sindicatos, o lo que actualmente se está usando en las compañías que es por medio de empresas de reclutamiento denominadas “empresas temporales”. En el proceso de reclutamiento externo existen una serie de técnicas como son:

5.1.2.1 Selección

Chiavenato (2002, Gestión del talento Humano p.111) define como selección de personal “Es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

Para implementar un modelo de selección de personal es necesario que la organización establezca el puesto de la vacante, determine los requerimientos de este, realice una búsqueda tanto interna como externa de los posibles candidatos.

Según el modelo de Chiavenato (2002, Gestión del Talento Humano P.116), la empresa debe recolectar información sobre la descripción del cargo esta información debe hacer referencia a:

- Descripción y análisis del cargo
- Técnicas de los incidentes críticos
- Solicitud de personal
- Análisis del cargo en el mercado
- Hipótesis de trabajo

Con este modelo se pueden determinar las características que requieren la vacante y así determinar el proceso de selección más acorde para ocupar dicha vacante.

a) Modelos de Selección de Personal

Las técnicas que se pueden utilizar para seleccionar al personal, se realiza una búsqueda de evidencia y de características individuales y personales del individuo a través de su comportamiento. Se debe hacer una selección óptima de las técnicas porque con estas se busca precisión y rapidez y una visión a futuro del desempeño del empleado, con el objetivo de que su desempeño sea óptimo y cumpla a cabalidad las funciones y no se presente una rotación de personal por que el empleado no cumple los requerimientos necesarios.

Según los postulados y las técnicas de selección planteadas por de Chiavenato (2002, Gestión del Talento Humano P.119) son:

Entrevista de selección: Es un proceso en donde interactúan dos o más personas, con el objetivo de que el entrevistador pueda identificar ciertos criterios de comportamiento y personalidad para tomar una decisión, se puede emplear en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social.

Este método es acertado si se realizan correctamente las etapas de la entrevista de selección (ver figura 6), y así poder determinar las competencias de cada persona, por ejemplo en una entrevista grupal se puede medir el grado de liderazgo, la habilidad analítica, competencias

de orientación al logro, de ayuda y servicio, competencia de influencia, gerenciales, cognoscitiva etc.

Figura 6. *Etapas de la entrevista de selección*

Etapas	
Preparación de la entrevista	La entrevista no debe improvisarse, es necesario cierta planeación y preparación que permita determinar los objetivos que se quieren alcanzar. Se debe determinar el tipo de entrevista (estructurada o libre)
Ambiente	<u>Ambiente físico:</u> Debe ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular Ambiente psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin presiones de tiempo ni imposiciones.
Desarrollo de la entrevista	<u>Contenido de la entrevista:</u> representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales. Etc. <u>Comportamiento del candidato:</u> constituye el aspecto formal, la manera en que el candidato se comporta y reacciona ante determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones.
Cierre de la entrevista	Su cierre debe ser refinado, el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ya terminó, así mismo se proporciona al entrevistado información respecto a las acciones futuras.

Fuente: Chiavenato, (2011, Administración de recursos humanos P 152), modificado por las autoras.

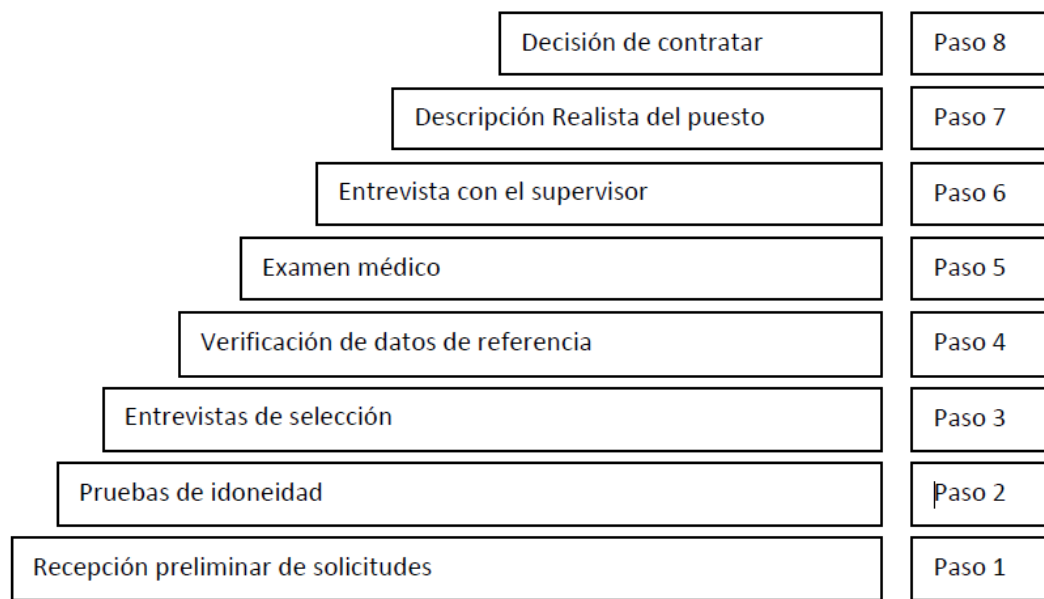
Pruebas de conocimiento o capacidades: Son instrumentos para evaluar y determinar los niveles de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por la vacante, pueden ser orales, escritas o de realización, también pueden ser generales, específicas, tradicionales u objetivas, todas encaminadas a las competencias de cada persona. Estas

pruebas muestran también las capacidades y habilidades de ciertas áreas. Existen diferentes pruebas de conocimiento o capacidades tales son:

- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación:

Estos elementos sustanciales del proceso de selección detallados en la figura 7, nos permiten correlacionar la importancia de desarrollar sistemas eficientes de retener, reclutar y seleccionar eficientemente personal idóneo el cual se puede identificar en la siguiente imagen.

Figura 7. Flujo-grama Proceso de Selección de Personal



Fuente: (Wherter, 2001) Administración de personal y recursos humanos

Cada uno de los procesos de selección de personal descritos anteriormente son excluyentes, considerando que se intenta encontrar a la persona adecuada para que cubra la vacante que se está presentando en la compañía. Por tal razón se recomienda que el proceso de selección de personal aunque sea largo se lleve a cabo en su totalidad, para que en un futuro no

presente inconsistencias que afecten a la compañía ni el desempeño del resto de los colaboradores.

5.1.3 Contratación

Una vez aprobadas las etapas de selección la solicitud, las pruebas y los exámenes médicos, se procede a realizar la contratación.

“Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.” (Codigo Sustantivo del Trabajo, 1950)

Modalidades del contrato

- Contrato verbal: Cuando el contrato sea verbal, el patrono y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos: 1o. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse; 2o. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago; 3. La duración del contrato, ya sea a prueba, a término indefinido, a término fijo o mientras dure la realización de una labor determinada. (Codigo Sustantivo del Trabajo, 1950)
- Contrato escrito: se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación. (Codigo Sustantivo del Trabajo, 1950)

- Contrato a término fijo: Debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser inferior a un año, ni superior a tres, pero es renovable indefinidamente. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, se entenderá renovado por un (1) año y así sucesivamente. En el contrato que se celebre con empleados altamente técnicos o especialmente calificados, las partes podrán acordar prórrogas inferiores a un (1) año. (Codigo Sustantivo del Trabajo, 1950).
- Contrato término indefinido: El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o., para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir. (Codigo Sustantivo del Trabajo, 1950)

5.1.4 Inducción

Es un proceso en donde se brinda al empleado información general del puesto de trabajo que va a desempeñar, Chiavenato (2000). Administración de recursos Humanos) desarrolla un proceso de inducción al personal. Esta etapa inicia después de ser contratado un nuevo empleado, lo cual se busca que sea inducido a su nuevo ambiente laboral, presentando su equipo de trabajo, sus deberes y obligaciones. Proceso que se describe en la figura 8.

a) Adaptación al puesto de trabajo:

En este puntos realiza una inducción del departamento de personal, y después se realiza una inducción al puesto, así el empleado se incorpora de manera adecuada a la organización

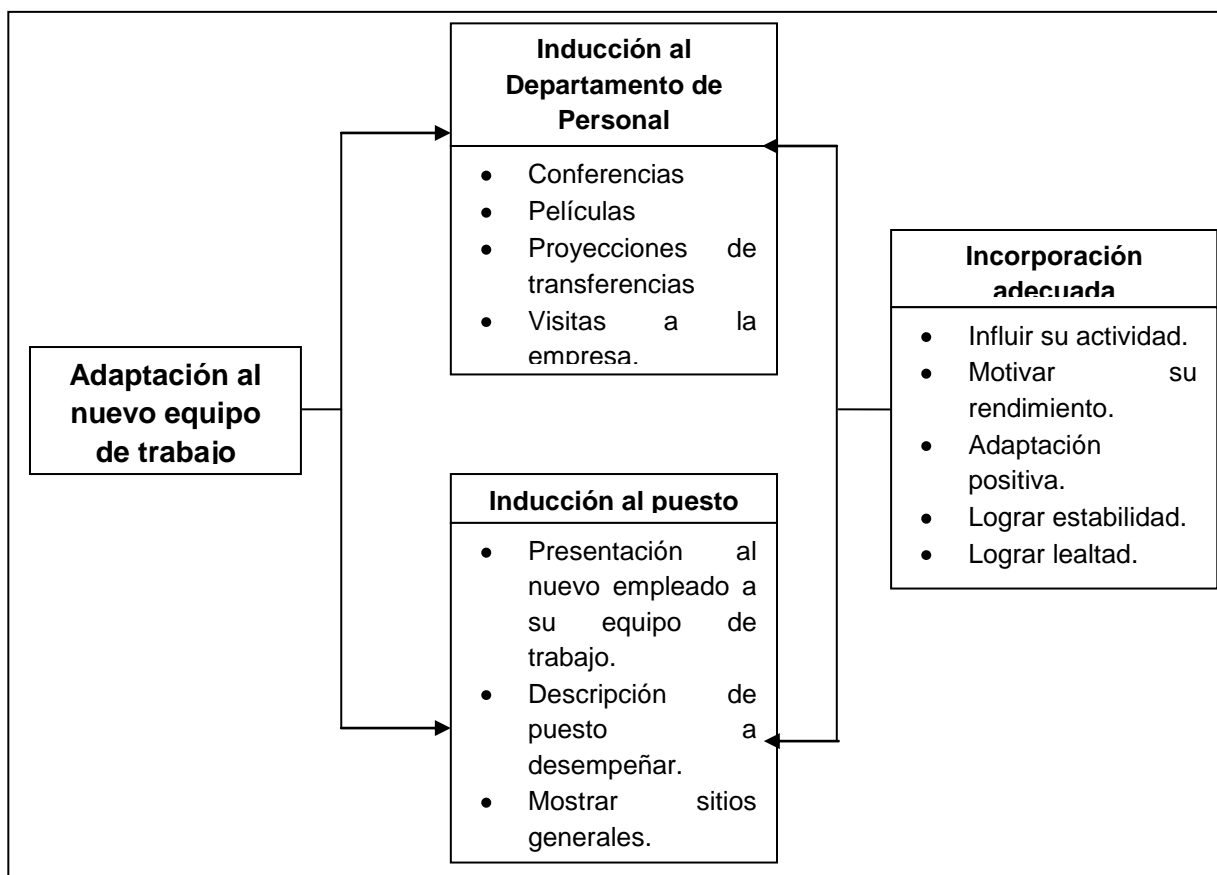
En esta etapa de la integración de personal, el nuevo empleado tiende a sentirse perdido y confuso, enfrentado a una nueva disposición física, un diferente puesto, nuevos compañeros de trabajo, otro tipo de supervisión, cambios en el horario de la jornada laboral o un conjunto peculiar de políticas y procedimientos de personal, esto a pesar de que fue seleccionado por sus habilidades y aptitudes adecuadas (Longenecker, 2003).

La inducción de personal se debe llevar a cabo a través de un programa formal de inducción. Aunque estos programas varían de empresa en empresa, suelen incluir los siguientes temas:

- a) Antecedentes y estructura de la organización, incluida la cadena de mando.
- b) Políticas de empleo, incluidos los requerimientos de tiempo extra, días de pago, procedimientos para la terminación de relaciones laborales, etc.
- c) Normas de conducta de los empleados, como políticas generales y específicas en cuanto a los usos y costumbres de la compañía.
- d) Programas de prestaciones, incluidas las de seguridad social, descuentos de mercancías, etc.
- e) Deberes y responsabilidades laborales.

Finalmente la verificación del aprendizaje obtenido por el trabajador respecto a la organización, se realiza generalmente al término del proceso de inducción por medio de una entrevista de ajuste (oral o escrita) que permite evaluar y retroalimentar el proceso.

Figura 8. Proceso Inducción al personal



Fuente: Rodríguez, Administración de recursos humanos ,2007.

5.1.5 Desarrollo Personal

a) Capacitación

Es el proceso mediante el cual se le brinda al empleado la información suficiente para el buen desempeño del trabajo en la compañía, se hace con el objetivo de que el personal que ocupe un puesto en la empresa cuente con el conocimiento necesario para desempeñar bien la actividad que se deja a su cargo y de esta forma agilizar actividades y maximizar la calidad en los procesos.

Existen varios tipos de formación que se detallan a continuación en la figura 9:

Figura 9. Tablas de formación.

TIPOS DE FORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
Formación General	Es aquella en la que el trabajador adquiere unos conocimientos que le van a ser de utilidad no solo en la empresa donde los recibe sino en otras muchas empresas.
Formación específica	Es aquella en la que el empleado adquiere unos conocimientos que solo se pueden aplicar en la empresa que los ha suministrado, la empresa asume los costos de esta capacitación dado que es uno de los beneficiarios directos
Formación en el puesto de trabajo	Es el tipo de formación en la que el empleado va a ser entrenado por directivos, supervisores o compañeros, directamente en el puesto de trabajo. Consiste en aprender mientras se trabaja y en practicar aquellas habilidades que se van a utilizar.
Formación fuera del puesto de trabajo	Se desarrolla en cursos especiales en áreas o centros que han sido equipados y preparados especialmente para la formación (Armstrong, 1991). Supone normalmente la intervención de personas ajenas al grupo inmediato de trabajo
Formación interna	Se trata de aquel tipo de formación que es diseñada y estructurada por la propia organización que la necesita
Formación externa	Hace referencia a la formación que es diseñada e impartida por una organización distinta a aquella que va a usarla, lo que no implica que tenga que ser desarrollada fuera de la empresa.

Fuente: Tenorio & Sabater (2004), Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos.

5.1.6 Evaluación de desempeño

Es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización. Para mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la empresa, sus objetivos son premiar buenos niveles de desempeño, y desarrollar competencias teniendo en cuenta la mejora de desempeño. (Reis, 2007).

Métodos de evaluación de desempeño

- Método de escalas graficas: Este es el método más común por su sencillez. Basado en un cuestionario de doble entrada, las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y los verticales los grados de variación de esos factores. Estos factores son los criterios pertinentes para evaluar el desempeño de los colaboradores: comportamientos y actitudes valorados por la empresa. Y los criterios que indican los Grados de evaluación del desempeño, generalmente se usan 3 o 5 grados de variación (optima, buena, regular, etc.).
- Método de elección forzada: Evalúa el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque, está compuesto por dos, o más frases, el evaluador debe escoger solo una de las que explican mejor el desempeño del evaluado.
- Método de investigación de campo: Este método se basa en entrevistas al superior del subordinado, con los cuales se evalúa el desempeño de estos. Se registran las causas, orígenes y motivos del desempeño con base en hechos, este método se desarrolla en cuatro etapas: evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, plantación de medidas, y acompañamiento posterior de resultados.
- Método de incidentes críticos: Se basa en el comportamiento humano tiene características externas, que generan resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Con el fin de evaluar fortalezas y debilidades del colaborador.
- Autoevaluación: Cada colaborador evalúa su desempeño determinando fortalezas y debilidades propias con el fin de mejorar los resultados obtenidos.

5.1.7 Retiro de personal

Según Gómez , Balkin, & Cardy, (2008), la ruptura laboral es dada cuando un empleado deja de ser miembro de una compañía.

Tipos de ruptura laboral

- Voluntaria: Se producen cuando el empleado decide, por motivos personales, finalizar la relación con la compañía.
- Jubilaciones: Retiro del mundo laboral por haber cumplido la edad exigida por la ley o por estar incapacitado.
- Ruptura involuntaria: Se produce cuando un empresario decide finalizar su relación con el empleado debido a necesidades económicas, reducción de personal o un mal ajustes ente el empleado y la organización.
- Despidos: Se produce cuando la dirección decide que hay una mala relación entre el empleado y la organización. Puede ser resultado de mal rendimiento, o comportamiento. El despido puede ser por justa causa o sin justa causa.

Outplacement

Es el conjunto de métodos para reubicar trabajadores cuando por motivos internos o externos hay que prescindir de parte del personal. Se trata de reorientarlos, para facilitar el ingreso al sector laboral de nuevo, con lo cual se espera no se vea afectada su vida profesional y laboral.

5.1.8 Estructura Organizacional

Son las diversas combinaciones, sistemas o modelos presentes en la estructura orgánica que pueden llevarse a cabo en una empresa; se expresan en las cartas u organigramas y se complementan con la descripción de puestos. (Munch Galindo y García Martínez, 2005)

La Estructura Organizativa la definimos como el conjunto de relaciones q se aplican conforme a la voluntad explícita o implícita de la dirección para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación con vistas al logro eficiente de los objetivos. Al organizar tenemos que señalar el tamaño, la forma y la función de la empresa. “La estructura de la

organización se define de forma muy amplia como los rasgos de la organización que se utilizan para controlar o diferenciar las partes que la forman” (Miles H. 1997). Los puestos de trabajo son los rasgos más importantes de cualquier organización. La estructura organizacional son un conjunto de actividades perdurables y persistentes, por tanto la estructura se asocia a la regularidad, proponiendo pautas que deben seguir cada uno de los puestos de trabajo y sus respectivos departamentos.

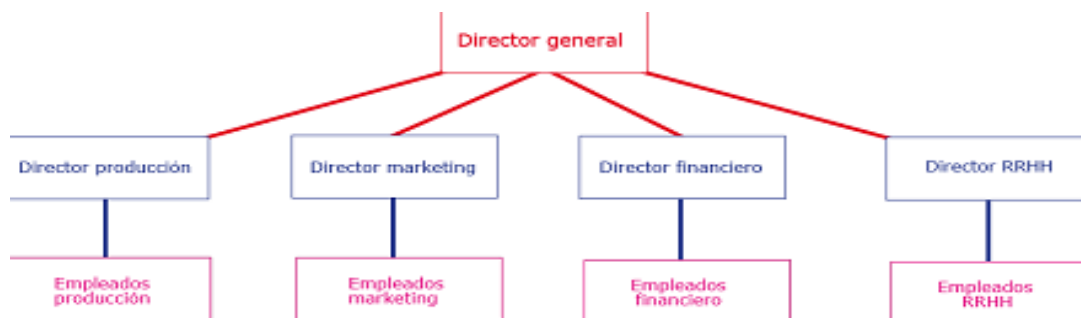
5.1.8.1 Tipos de Estructuras

Los organigramas reflejan el grado de descentralización o centralización, relativa a los niveles de autoridad y responsabilidad existentes en la empresa. Así en los organigramas verticales se observará a medida que se asciende, mayor concentración de autoridad y viceversa. En cambio en los organigramas planos o descentralizados, la cadena de mando es más corta. En el organigrama, por tanto, podemos ver diferentes tipos de organización empresarial como:

a) Estructura Lineal o Jerárquica:

Es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. (Ver figura 10) La coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El poder está centralizado, se basa en el principio de jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando (cada trabajador sólo recibe órdenes de un jefe). Es un modelo sencillo que puede valer en empresas tradicionales pero con inconvenientes como la excesiva concentración de autoridad, la tendencia a la rigidez y una cierta falta de respuesta técnica en entornos dinámicos y competitivos.

Figura 10. La estructura organizativa lineal o jerárquica

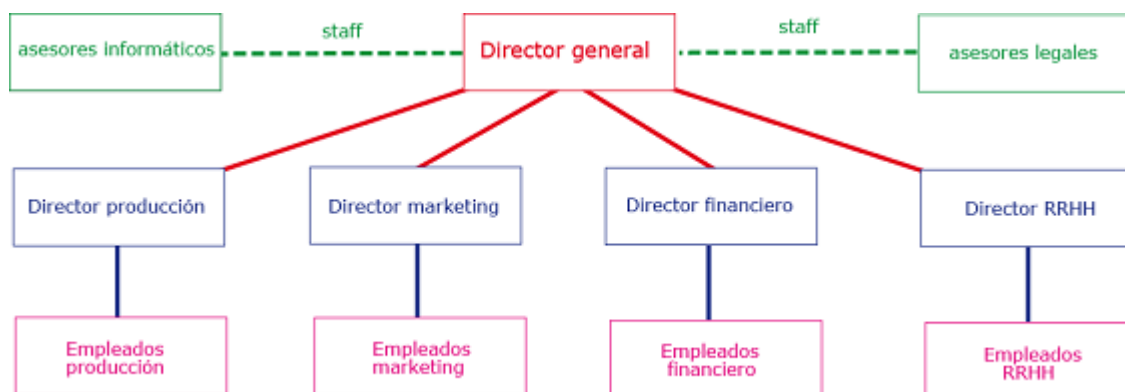


Fuente: Estudios Organizacionales Tomado de: Autor: (E-educativa, 2011)

b) Estructura en línea y staff:

Es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento (staff). (Ver figura 11). El staff está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que esencialmente les asesoran, y en todo caso realizan determinadas funciones especializadas. Se basa en el principio de especialización funcional (I+D, investigación de mercados, calidad).

Figura 11. La estructura organizativa lineal con staff.

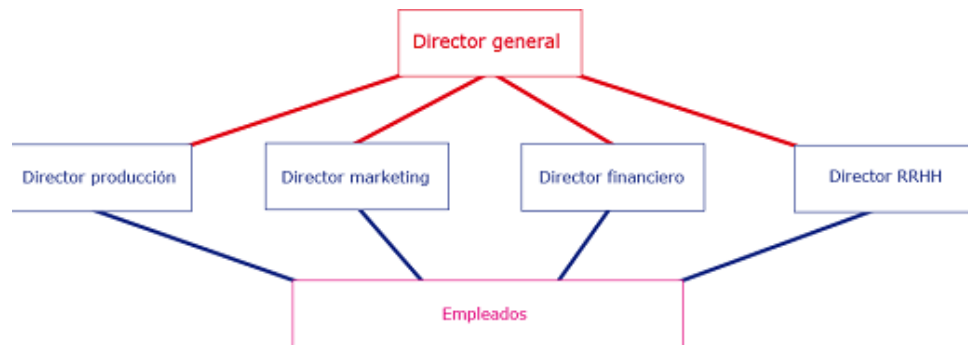


Fuente: Estudios Organizacionales Tomado de: Autor: (E-educativa, 2011)

c) Estructura funcional:

Responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Cada función es dirigida por un especialista (principio de especialización). Se caracteriza porque los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función. (Ver figura 12) Sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desgajadas. Su mayor ventaja es la especialización, aunque corre el riesgo de crear departamentos estancos, la comunicación es más difícil, y tiene dificultad de adaptarse a entornos no estables.

Figura 12. La estructura organizativa funcional



Fuente: Estudios Organizacionales Tomado de: Autor: (E-educativa, 2011)

5.1.9 Gestión por Competencias

Teniendo en cuenta el concepto de la revista de investigación “El Empresario”, la dinámica competitiva en la actualidad implica demandar necesidades adicionales a los profesionales, requiriendo conocimientos adaptados a la realidad, propendiendo que las empresas busquen su éxito y el cumplimiento de sus objetivos y estratégica. De aquí, la importancia de considerar la gerencia basada en la gestión por competencias.

Es decir, que un modelo adaptativo que implemente la gerencia acerca de gestión por competencias con el fin de adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo, esta gerencia permite contar con personal

competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

Según Chiavenato (2010) La gestión por competencias es “mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización, identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo, mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas, definir los cargos exitosos y las rutas profesionales, evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual, ampliar el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación”. Es la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes que se destacan por sus excelentes resultados profesionales y personales.

a) Prácticas de recursos humanos basadas en gestión por competencias

Persona: Valoración de potencial, Selección, Formación, Desarrollo, Retención.

Estructura: Perfiles de cargos, puestos tipo, rutas profesionales.

Compensación: Motivación, incentivos, reconocimientos.

Gestión De Resultados: Alineamiento de estrategias, fijación de metas, análisis de resultados.

Desde ese punto de vista, una persona o un equipo de trabajo es competente cuando sabe movilizar y combinar sus recursos, sabe realizar un conjunto de actividades de acuerdo a criterios externos definidos por la empresa que contrata y consigue los resultados esperados para esa actividad.

Generalmente, cuando las empresas comienzan a gestionar sus competencias confunden los diferentes tipos de competencias, lo que redundo en que se definen mal las competencias y se evalúan mal, por lo tanto no tenemos resultados y el proyecto fracasa. Tipos de competencias

Las competencias básicas son la capacidad de leer, escribir, calcular y manejar tecnologías de información a un nivel productivo para mi cargo. Son las competencias que se filtran en procesos de selección.

Las competencias conductuales son un tipo de competencia muy común y conocida, también llamadas competencias genéricas, competencias transversales o competencias distintivas, tienen varios nombres. Son las competencias que residen en la persona y no en el rol.

Las competencias funcionales, que constituyen el tercer y cuarto tipo de competencia, son saber hacer el trabajo.

Existen dos tipos de competencias funcionales, las competencias que son técnicas específicas y las competencias que son de gestión.

- *Las competencias técnicas específicas* son propias del rol que yo estoy cumpliendo y no son transferibles a otros contextos.
- *Las competencias de gestión* también son técnicas y funcionales, pero son más bien transversales, generalmente las usan los cargos de supervisión.

6 Marco Administrativo

Para la reestructuración del departamento de talento humano en La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS es necesario mencionar “La administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz, 2004, pag.6). Por consiguiente para que este concepto sea aplicado se tomaran en cuenta la estructura organizacional y la gestión de talento humano

6.1.1 Localización Espacial

Bogotá, Colombia – Barrio Nueva Marsella
Dirección: Calle 3ª # 70b - 36

6.1.2 Reseña De La Empresa

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios técnicos, comerciales y administrativos con experiencia en el modelo de Administración Delegada (outsourcing) para las grandes empresas del sector de las telecomunicaciones en el país y con proyección de nuevos mercados.

Cuenta con un selecto equipo profesional a través de años de experiencia en empresas del sector de la Televisión por cable y telecomunicaciones en donde se conjugaron los conocimientos y la experiencia para crear un modelo de gestión con indicadores excelentes de servicio, reflejados en fidelidad del cliente. Como meta tenemos proporcionar a nuestros clientes de un servicio de calidad, eficiente, flexible y oportuna, visualizando los nuevos y crecientes desafíos de la empresa de hoy.

Los trabajos y servicios ejecutados por M&F Redes y Telecomunicaciones SAS incorporan el cumplimiento de las exigencias y necesidades de nuestros clientes a toda nuestra organización, destacando la seguridad de los trabajadores. Dentro de los procesos relacionados con la calidad del servicio y el respeto al medio ambiente, la empresa se encuentra comprometida en la búsqueda de las certificaciones de gestión y operación que nos permitan lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes.

6.1.3 Componente Estratégico

La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, como entidad Outsourcing se desempeña en el sector de las telecomunicaciones, a través de la búsqueda de estrategias, alianzas y convenios con grandes empresas del gremio y busca satisfacer de manera oportuna las necesidades de determinado sector al interior de la Capital, ofreciendo la instalación de televisión por cable y telecomunicaciones.

Para el componente estratégico que tiene contemplados los siguientes conceptos.

6.1.3.1 Misión

Centrar nuestros esfuerzos en satisfacer las necesidades de los usuarios de acuerdo con las políticas establecidas por nuestros clientes, mediante la prestación de un servicio oportuno, ágil y eficaz.

6.1.3.2 Visión

Para el año 2020, ser una empresa líder en la calidad de las soluciones y servicios para sus clientes, que participa en el progreso, desarrollo y crecimiento del país.

6.1.3.3 Objetivos

- Asegurar la calidad de todas las operaciones que realiza M&F Redes Y Telecomunicaciones.
- Implementar planes de mejoramiento que nos permitan tener un adecuado control de nuestra operación para garantizar una atención respetuosa y eficaz.
- Determinar acciones que contribuyan a mantener y potenciar las fortalezas observadas en el proceso, en cada uno de los factores analizados.
- Elevar el nivel de vida de las personas que forman parte de nuestro equipo de trabajo, ofreciéndoles la oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico.
- Garantizar soluciones efectivas para alcanzar un alto nivel de servicio al cliente.
- Entender la tecnología como soporte para lograr altos niveles de productividad.

6.1.3.4 Principios Y Valores

a) Principios

Cultura de resultados: Obtener alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.

Cultura de la innovación: Mantener los equipos y procesos actualizados con la tecnología más avanzada, para garantizar una continua producción e incremento en la productividad y competitividad de nuestras operaciones

Cultura de calidad: Perfeccionar nuestros procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia

b) Valores

Creatividad: Buscar en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa, y la sociedad.

Equidad: Otorgar a cada cual, dentro de la empresa, lo que le corresponde según criterios ciertos y razonables.

Solidaridad: Generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión. Tener permanente disposición para ofrecer a los demás un trato amable y brindarles apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas con calidad, eficiencia y pertinencia.

Honestidad: Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa

6.1.4 Procesos Administrativos

Para realizar la reestructuración del área de Talento Humano, se deben seguir unos procesos específicos en las áreas a reestructurar que son precisos para el buen desarrollo de los métodos que a la fecha ha establecido la organización. Dentro de los procesos críticos que posee M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, se encuentra el reclutamiento de personal éste se realiza a través de “referidos”, no existe un proceso estructurado de ingreso a la organización, carencias en el direccionamiento estratégico, por otro lado el proceso de descripción y análisis de cargos que no se efectúa actualmente y que será propuesto como resultado del presente trabajo considerando que es necesario observar los requisitos esenciales de cada puesto de trabajo y su rol en relación con el objetivo misional de la organización para generar sinergia.

7 Diseño Metodológico

De acuerdo con la problemática planteada y con el fin de desarrollar los objetivos propuestos, se recurrirá al uso de técnicas de investigación de tipo cuantitativo y cuantitativo, tomando como referencia el número de trabajadores que integran la empresa, años de servicios en el mercado e involucrando los problemas de desinformación existentes al interior de la organización, iniciando con el cronograma de actividades orientadas al fin primordial que es la reestructuración del Área de Talento Humano en la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS.

Dicha planeación estará basada en instrumentos de recolección de información como encuestas, fuentes primarias como documentos de la empresa y fuentes secundarias como libros, artículos, y biografías.

7.1 Tipo de investigación

Estudio descriptivo

Según Méndez (2009) el “estudio descriptivo es un conocimiento de mayor profundidad cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (p. 230).

Se correlaciona con el anteproyecto en los siguientes aspectos:

- El comportamiento que será evaluado en cuanto a las personas que trabajan en la empresa.
- Identificación de variables que contribuyan en el mejoramiento de las condiciones actuales de la compañía frente a motivación al trabajo y condiciones de bienestar.
- Acudir a modelos (teorías) que permitan identificar falencias existentes en el departamento analizado.

7.2 Población

Como sostiene Selltitz (1976) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”

Se correlaciona con el anteproyecto en los siguientes aspectos:

- La investigación requiere identificar las personas involucradas en La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, por lo tanto es necesario incluir a los empleados de la compañía (directivos, administrativos, operativos), con el objeto de diseñar los instrumentos adecuados para su estudio. Por lo tanto el grupo de investigación no considera la selección de una muestra representativa, dado que el estudio se efectuara con la totalidad de la población analizada.

6.2.1 Muestra

La muestra para nuestro trabajo de investigación se tomara de los 110 empleados que actualmente laboran en la compañía, con el fin de aplicar la encuesta a cada uno de ellos y tener la información en su totalidad.

7.3 Métodos de investigación

7.3.1 Método Inductivo/ Método Deductivo

En el año 2009, Méndez Carlos expone que el método inductivo es un “proceso coherente, lógico del proceso de investigación tomando como referencia premisas verdaderas y tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo en las partes” (p.239).

El método inductivo se aplicara en nuestra investigación analizando la información de esta en donde se pueda determinar herramientas para el desarrollo de la reestructuración.

En el año 2003, Méndez Carlos expone que el método Deductivo es un “proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (p.141).

Con este método se espera determinar las falencias que presenta La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS en el área de Talento Humano, y así proponer procesos que deben aplicarse en esta área.

7.4 Fuentes Secundarias:

Bernal (2006), considera que las fuentes de recolección secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero que no son fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian. (Ver figura 13).

Figura 13. Matriz de Fuentes de Información Secundaria

Bibliotecas	
Biblioteca “Simón Bolívar” – Sede Candelaria.- Universidad de la Salle.	Dirección: Carrera 2 No 10-70Candelaria
La Biblioteca Luis Ángel Arango Del Banco de la República	Dirección: Calle 11 # 4 - 14, La Candelaria
Empresas, organizaciones, organismo estatales, otros.	
Cámara de Comercio de Bogotá	Dirección General: Avenida. 26 No. 68 D 35
Claro S.A. (Directorio de Operadores Asociados)	Web: www.claro.com.co/empresas
DirecTV	Web: www.directv.com.co
Superintendencia de Industria y Comercio	Sede Centro: Carrera 13 No. 27 - 00
Autoridad Nacional de Televisión -ANTV-	Calle 59A bis No. 5-53 Ed. Link Siete Sesenta. Oficina 405, Bogotá D.C.
Bases de Datos Consultadas	
PROQUEST -	Business Dateline
	Telecommunications
EBSCO –	Todas (All Data Bases)
Navegadores Especializados	
SCIRUS	http://www.scirus.com

Google Académico	http://scholar.google.es
Citeseer	http://citeseer.ist.psu.edu/

Fuente: Elaboración Propia

8 Diagnóstico de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS

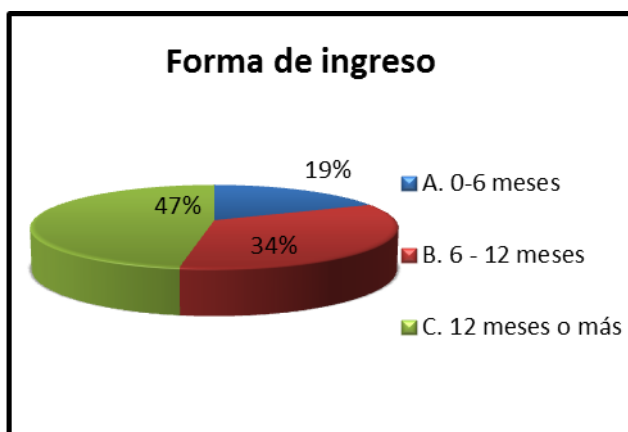
En este capítulo se realiza un diagnóstico de los procesos relacionados con la gestión del talento humano, por medio de diferentes herramientas que permitirán el mejoramiento de las debilidades que tiene actualmente la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS.

8.1 Diagnostico preliminar

Para realizar el diagnostico de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, se elaboró una encuesta diseñada por las investigadoras, basada en procesos de gestión talento humano, dirigida a todos los colaboradores de la compañía, y así determinar la necesidad de reestructuración de esta área.

Para la realización de esta encuesta se tomó una muestra de 38 personas a las cuales se realizó 11 preguntas (Anexo 1), y así poder determinar la situación actual de la compañía. La encuesta fue realizada a supervisores de operaciones, técnicos auxiliares, radio operadores, digitadoras, analista de consumos y conductores. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. ¿Cuánto tiempo lleva en La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS?



Con el tiempo que lleva cada persona en la compañía podemos analizar detalladamente, el proceso desde el ingreso, inducción, capacitación y desarrollo de cada persona a través del tiempo. Y así determinar su trayectoria en la empresa.

Figura 14. Forma de ingreso (encuesta)

2. ¿Por medio de que medio usted ingreso a la empresa?

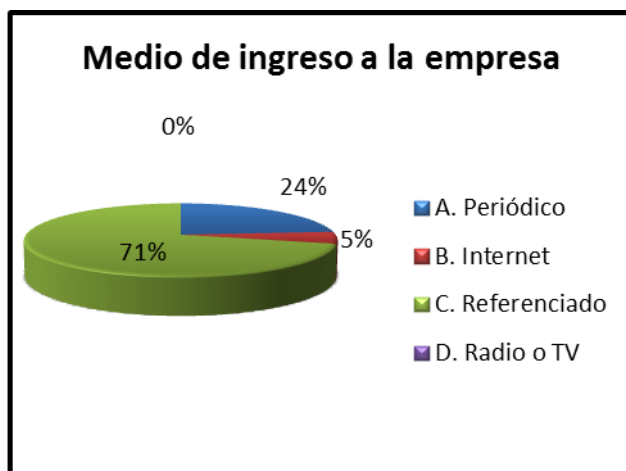


Figura 15. Medio de ingreso (encuesta)

referencias, esta opción no siempre es efectiva, es necesario ampliar las formas de reclutamiento de la compañía.

Por medio de la figura 15 se evidencia que de 38 personas encuestadas 27 aseguran que ingresaron por medio de referencias de las personas que ya trabajan en la compañía, adicionalmente 9 de ellas ingresaron por medio de anuncios en el periódico El Tiempo y tan solo 2 personas por medio internet (Computrabajo) se evidencia que la principal forma de reclutamiento son las

3. ¿Al momento del ingreso con que requisitos cumplió?

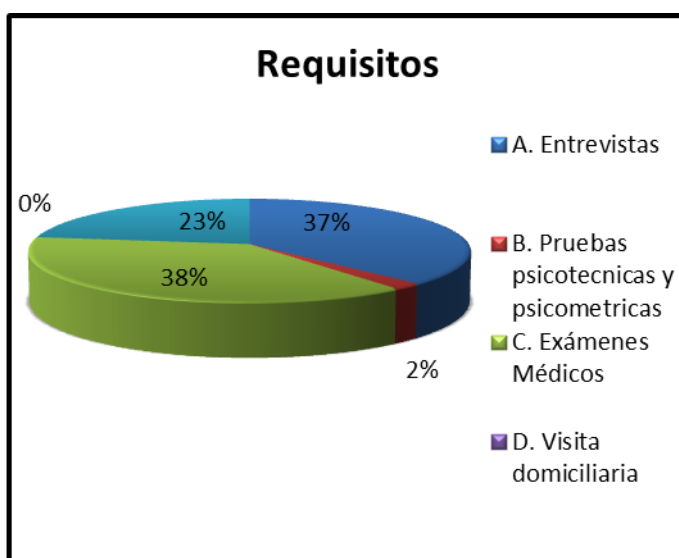


Figura 16. Requisitos (encuesta)

Las 38 personas encuestadas señalaron que al ingresar a la empresa cumplieron con 2 requisitos obligatorios, la entrevista y los exámenes médicos, pero tan solo 2 cumplieron con el requisito de pruebas psicotécnicas (ver figura 16). Este es un proceso a ajustar teniendo en cuenta que las pruebas de conocimiento son un buen filtro para determinar si la persona cumple o no

con las exigencias de la vacante. (Ver diseño de cargos)

4. ¿Conoce las funciones de su cargo?

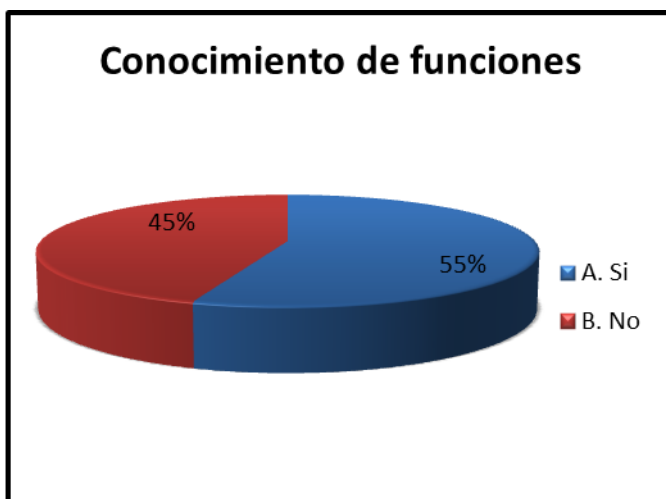


Figura 17. Conocimiento de funciones (encuesta)

Se evidencia que tan solo el 55% de la muestra tiene conocimiento de sus funciones (Ver figura 17). Pero la información suministrada por la empresa es que estas funciones no están plasmadas en ningún documento, es decir que cada persona conoce sus funciones, pero cada uno las asume de una manera distinta. Es necesario realizar análisis de puestos, para determinar las funciones de cada

uno, debido a que tan solo la mitad tiene claras sus funciones, adicionalmente evaluar el desempeño de cada uno es indispensable puesto que actualmente no se realizan dichas evaluaciones.

5. ¿La empresa realiza actividades de recreación y bienestar para los empleados?

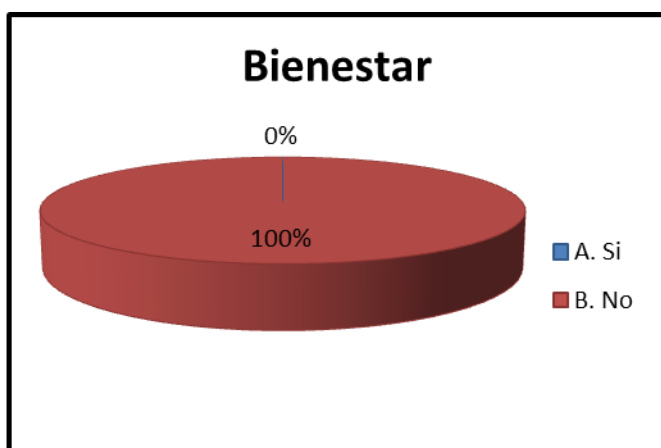


Figura 18. Bienestar (encuesta)

La figura 18, genera resultados que no favorecen a la compañía, puesto que según 38 personas encuestadas, no tienen ni han tenido actividades de bienestar y recreación. Según ellos porque no cuentan con el tiempo disponible para realizar actividades,

diferentes a las del trabajo.

6. ¿Si usted o alguno de sus compañeros se enferma dentro de la empresa cuenta con la atención adecuada?

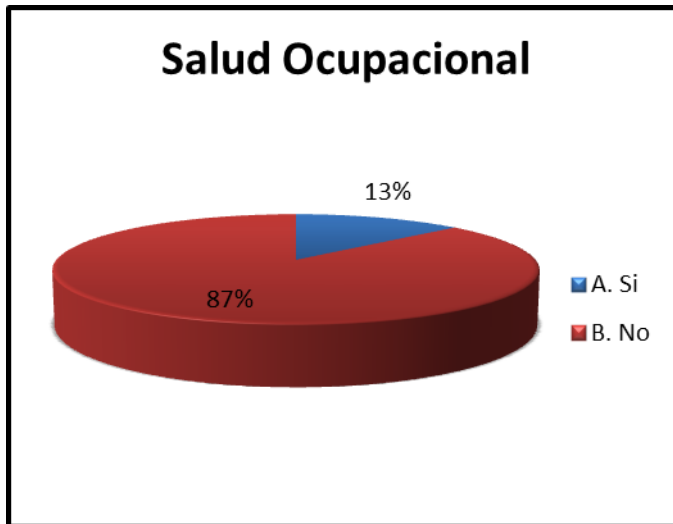


Figura 19. Salud ocupacional (encuesta)

Según la figura 19, la empresa no cuenta con área de salud ocupacional, considerando que la mayoría asegura no haber tenido atención adecuada ante algún accidente laboral, afirman que cualquier persona puede acceder al botiquín cuando lo deseen.

Esta situación es preocupante dado que está en juego la salud de los colaboradores, es necesario capacitar

a los empleados ante una situación de accidente o enfermedad, y a donde deben acudir.

8.2 Conclusiones de resultados

- La empresa carece de procedimientos estructurados en el área de talento humano, que permitan optimizar el funcionamiento del área al interior de la empresa.
- Cada persona supone cual es rol en la empresa, dado que no existe un organigrama estructurado, que le permita conocer a cada persona su ubicación, sus funciones, responsabilidades y la relación entre subordinados y superiores.
- Actualmente no existe un funcionario responsable del proceso de vinculación de personal, acorde a las necesidades de la empresa.
- Actualmente existen 12 cargos en la empresa, las funciones de estos cargos no están definidas, lo que implica que al momento de vincular una persona a la empresa, no se contrate a la correcta para el desempeño exitoso del cargo.

- La empresa no cuenta con un plan de inducción formal que permita al colaborador conocer aspectos generales de la empresa, y las funciones de su cargo.
- Posterior a la vinculación de personal, no existe un programa de desarrollo de los empleados que abarque aspectos como bienestar, salud ocupacional, capacitación y formación, así mismo la empresa carece de un proceso de evaluación de desempeño que permita conocer la evolución y desempeño de cada funcionario desde la etapa de vinculación.

9 Propuesta de reestructuración del Área de Talento Humano

De acuerdo a los resultados y conclusiones obtenidas, se evidencia la necesidad de reestructurar el Área de Talento Humano de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS. Por esta razón se realiza una propuesta acorde a las necesidades halladas, que contiene las siguientes etapas:

9.1 Direccionamiento estratégico del área de Talento Humano de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS

Para la reestructuración del área de recursos humanos, es importante darle un direccionamiento, por medio de la creación de la misión, visión, estructura organizacional, talento necesario, y sobre todo los objetivos que se quieren alcanzar en el área. Estos objetivos deben estar alineados con los generales de la empresa. Adicionalmente deben estar involucrados los colaboradores de la y así generar mayor compromiso por parte de ellos.

Misión del Área de Recursos Humanos

Implementar y aplicar procesos que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad del Talento Humano, en función del objetivo estratégico de la M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, favoreciendo tanto a los colaboradores como a la compañía.

Visión del Área de Recursos Humanos

El Área de Talento Humano se proyecta para el año 2019, como una de las áreas estratégicas y fundamentales de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS por su compromiso con el desarrollo de los objetivos organizacionales, mediante la gestión eficaz del talento humano, basada en estrategias innovadoras, garantizando procesos idóneos e integrales en función de quienes hacen parte del equipo de trabajo de la organización y por supuesto de los clientes y usuarios.

Valores del Área de Recursos Humanos

La empresa M&F a través del área de talento humano busca desarrollar valores y principios que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y rendimiento del Talento Humano en la organización y en función del objetivo misional, tales como:

- Confianza y transparencia. En la ejecución de los procesos de vinculación, crecimiento, desarrollo y bienestar del personal.
- Responsabilidad. Consientes de la función que ejerce el área de talento humano en la organización, cada una de las actividades que abarcan el área serán desarrolladas con total responsabilidad garantizando el cumplimiento de las metas y compromisos trazados.
- Servicio. Como eje fundamental y modelo a seguir en la compañía el área de talento humano se caracterizará por el servicio de una forma objetiva buscando responder a las expectativas del cliente y usuario tanto externo como interno.

Objetivos del Área de Recursos Humanos

- Lograr la perdurabilidad del personal vinculado, buscando su evolución al interior de la misma y creando en él conciencia y cohesión con la misión y visión de la organización e identificado con los valores y cultura corporativa de la compañía.
- Proveer y desarrollar un talento humano altamente calificado y motivado que permita alcanzar los objetivos de la M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, a

través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos

- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.
- El Área de Talento Humano es responsable de diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a obtener un bienestar conjunto.

Funciones del Área de Recursos Humanos

- Asesorar a la Gerencia General y a las otras áreas, dentro de la estructura actual de la empresa, en todo lo relacionado con administración de personal.
- Planificar y controlar los programas de diseño y clasificación de cargos.
- Mantener un proceso claro y eficiente de reclutamiento y selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo; bienestar y relaciones laborales.
- Atiende las consultas y reclamos presentados por los colaboradores de la M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, relacionados con la interpretación y aplicación de reglamentos, normas y procedimientos en materia de recursos humanos; a fin de proponer soluciones adecuadas.
- Provee un ambiente de desarrollo del recurso humano que permita a los colaboradores progresar con base al mérito, aptitudes, habilidades y competencias.
- Garantizar las acciones requeridas de manera oportuna para dar cumplimiento a la remuneración de los colaboradores.

Organigrama del Área de Recursos Humanos

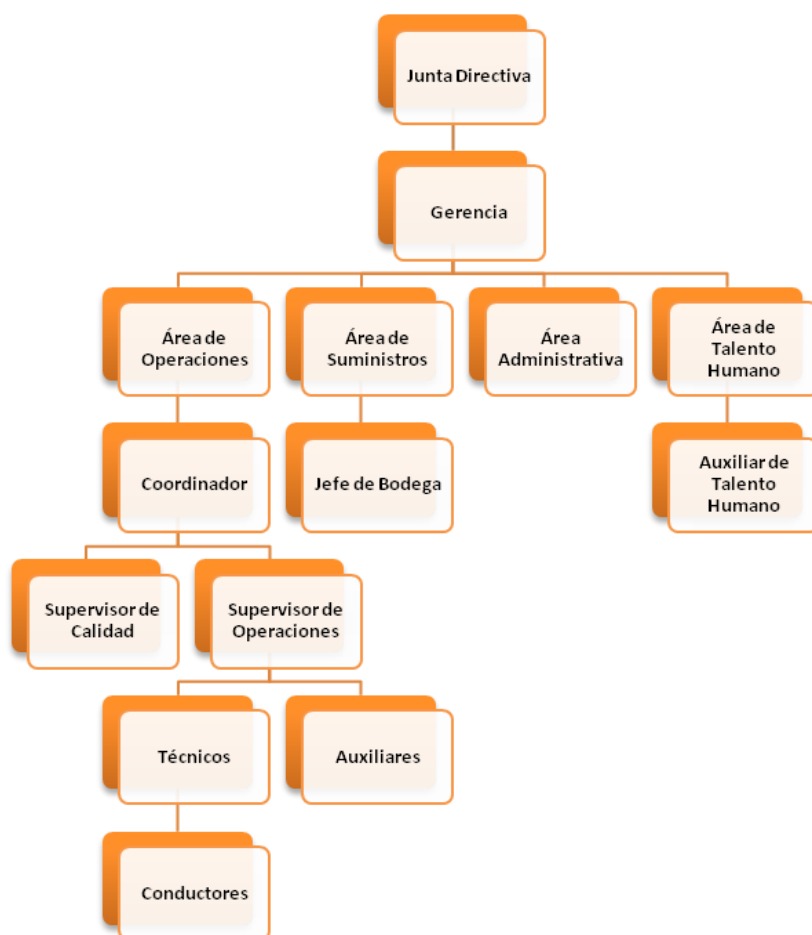
Inicialmente se propone el siguiente organigrama, con solo dos cargos dentro del área de Talento Humano con el fin que el costo no sea un obstáculo de la reestructuración del Área del área de Talento Humano, adicionalmente es suficiente para las necesidades actuales. Se considera necesario realizar un análisis a futuro considerando que la empresa ha tenido un crecimiento constante desde su inicio.

Figura 20. Organigrama del Área de Talento Humano



Fuente: Las Autoras, 2014

Figura 21. Ubicación del Área de Talento Humano en el organigrama de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS



Fuente: Establecido por la empresa.

Perfiles propuestos para los integrantes del Área Talento Humano

Actualmente existe una persona encargada para temas de talento humano, pero esta persona cumple con otras funciones diferentes a las del área desatendiendo temas relevantes del área generando falta de eficiencia en los procesos, esto se debe a que no se tiene establecido un perfil adecuado, ni funciones establecidas para el cargo de Jefe de Talento humano, ni para el de Auxiliar de Talento humano. Por esta razón se ha establecido un perfil para cada cargo con sus respectivas funciones y responsabilidades ver (Anexo 3) y (Anexo 4).

9.2 Diseño de cargos por competencias.

Para realizar cualquier proceso de gestión de talento humano, como vinculación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño etc. Es importante en primera instancia establecer el perfil de cada cargo, sus respectivas funciones y responsabilidades. Para determinar las funciones que cada funcionario de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS desempeña en la organización. Por lo cual se determinaron los perfiles de cargo de acuerdo a las funciones a desempeñar, más adelante en la figura 22 se muestra el formato planteado para el perfil del cargo.

Clases de competencias por cargos para M&F redes y telecomunicaciones SAS

Las competencias son las características que tienen determinadas personas que hace que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial organizativo en el cual se desenvuelven (Diruve, 2004, p. 98)

Un modelo de competencias es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento, por esta razón se determinó este como un factor importante a implementar en el proceso de reestructuración del área de talento humano de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, por lo anterior determinamos un listado de competencias que deben tener los empleados de la compañía para el desempeño de cada cargo ver figura 24.

Para cada perfil de cargo de la compañía hemos determinado un grupo de competencias las cuales debe poseer cada trabajador o cada aspirante al cargo, estas competencias se detallan en el perfil de cada uno de los cargos.


Así mismo se estructuro un modelo de competencias que muestra el nivel jerárquico de la compañía, y como esta subdividido de acuerdo a la categoría de competencias que debe poseer, ver figura 23.

Figura 22. Jerarquización de competencias




Fuente: Las Autoras, 2014.

Figura 23. Formato Perfil del cargo

 PERFIL DEL CARGO									
NOMBRE DEL CARGO:									
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO									
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.									
ÁREA									
CARGO AL QUE REPORTA:									
PERSONAL A CARGO (cargos):									
UBICACIÓN FÍSICA:		CORP		VISITAS					
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO									
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)									
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO									
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.									
1									
2									
3									
RELACIONES ESPECIALES									
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.									
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS									
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.									
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato		Técnico		Profesional		
	CARRERAS / AREAS								
	Maestría		Área:						
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS									
EXPERIENCIA LABORAL									
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.									
AREA		TEMA ESPECÍFICO					TIEMPO MÍNIMO		
1									
2									
COMPETENCIAS REQUERIDAS									
Orientación ética					Hablar en público y técnicas de presentación.				
Dominio personal					Toma de decisiones				
Adaptación al cambio					Comunicación				
Disposición de trabajo					Pro actividad				
Toma de Iniciativa					Colaboración				
Seguridad y Autoestima					Identificar, transformar innovar procedimientos				
Creatividad					Usar herramientas informáticas				
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO									
REQUISITOS		SI		NO		EXPLIQUE			
Viajar									
Licencia de Conducción						CATEGORIA			
Licencias o Permisos Especiales									
HORARIO LABORAL		L - V		L - S		Turnos Rotativos			
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO									
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso									
Examen médico general			Visiometría		Audiometría		Espirometría		
Otros		Cuales							
FECHA ACTUALIZACIÓN									

Fuente: Las autoras, 2014

Figura 24. Clase de competencias

 CLASES DE COMPETENCIAS PARA DESEMPEÑO DE CARGOS M&F REDES Y TELECOMUNICACIONES	
PERSONALES	CARGOS A DESEMPEÑAR ESTA COMPETENCIA
Orientación ética	A-B-C
Dominio personal	A-B-C
Inteligencia emocional	A-B-C
Adaptación al cambio	A-B-C
Disposición de trabajo	A-B-C
Capacidad de relación social	A-B-C
Capacidad para escuchar interpretar y entender	A-B-C
Toma de Iniciativa	A-B-C
Capacidad de fijación de objetivos	A-B-C
Autonomía	A-B-C
Seguridad y Autoestima	A-B-C
Creatividad	A-B-C
Hablar en público y técnicas de presentación.	A-B-C
Capacidad de resolver problemas	A-B-C
INTELECTUALES	CARGOS A DESEMPEÑAR ESTA COMPETENCIA
Toma de decisiones	A-B
Creatividad	A-B-C
Solución de problemas	A-B
Atención	A-B-C
Memoria	A-B
Concentración	A-B-C
Fluidez palabras	A-B-C
Memoria asociativa	A-B
Memoria expandida	A
Memoria visual	A-B-C
Facilidad operaciones matemáticas y financieras	A-B
Rapidez perceptual	A-B
Razonamiento general	A
Razonamiento lógico	A-B
EMPRESARIALES	CARGOS A DESEMPEÑAR ESTA COMPETENCIA
Identificación de oportunidades para crear empresas	A
Elaboración de planes para crear empresas	A
Consecución de Recursos	A-B
Se mantiene actualizado temas empresariales	A
Capacidad para asumir el riesgo	A-B
Mercadeo y ventas	A-B
Facilidad toma decisiones	A
INTERPERSONALES	CARGOS A DESEMPEÑAR ESTA COMPETENCIA
Comunicación	A-B-C
Trabajo en equipo	A-B-C
Liderazgo	A-B
Manejo de Conflictos	B-C
Capacidad de Adaptación	B-C
Pro actividad	A-B-C
Colaboración	A-B-C
TECNOLOGICAS	CARGOS A DESEMPEÑAR ESTA COMPETENCIA
Identificar , transformar innovar procedimientos	A-B
Usar herramientas informáticas	A-B
Crear adaptar apropiar manejar transferir tecnologías	A-B
Elaborar modelos tecnológicos.	A-B

Fuente: Las autoras, 2014.

Estos perfiles se determinaron con base a las competencias que cada cargo debe tener, con el fin de realizar de forma eficiente y acorde con las necesidades de la empresa la vinculación del personal.

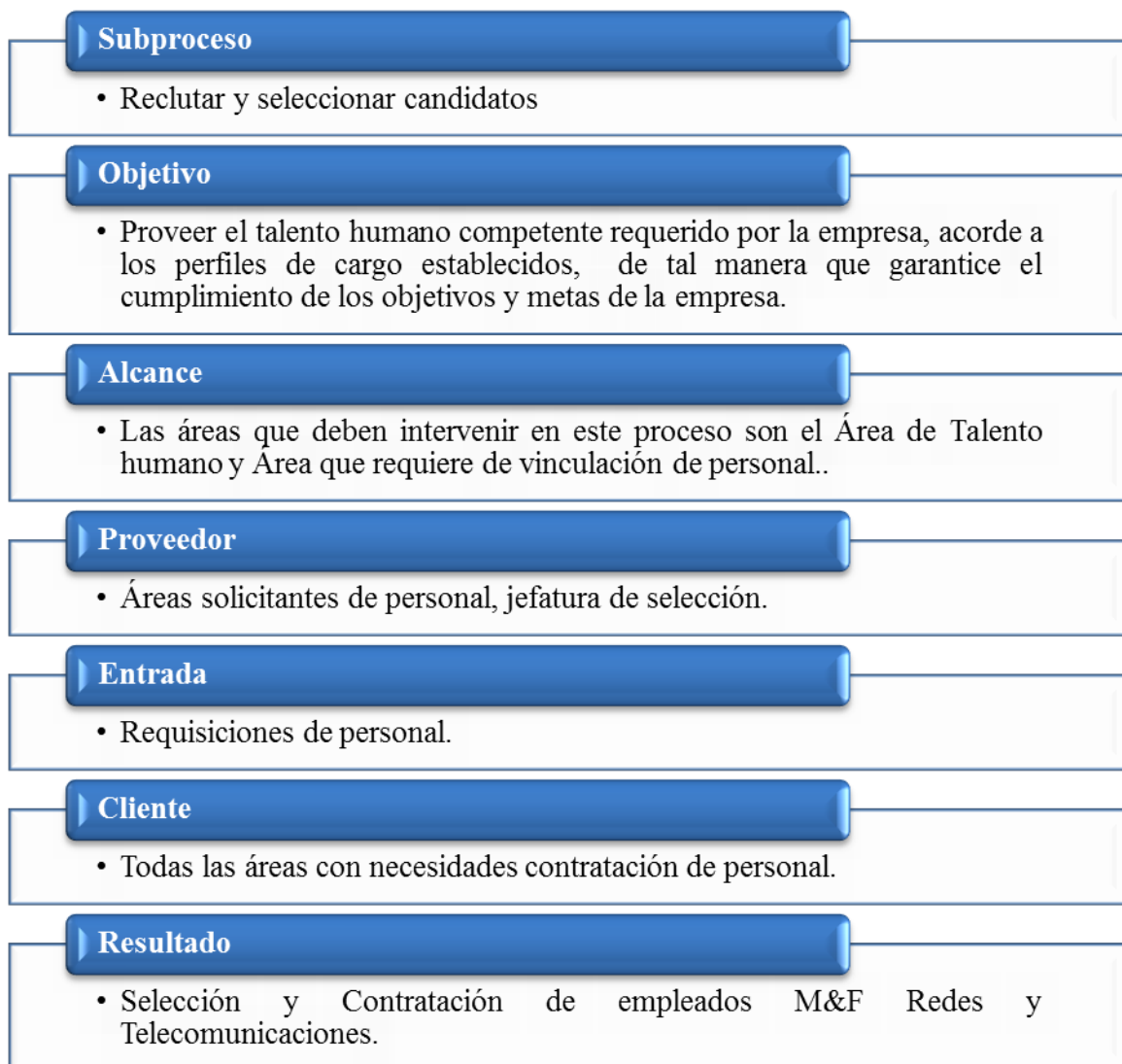
- Anexo 2: Gerente general.
- Anexo 3: Jefe de Talento Humano.
- Anexo 4: Auxiliar de Talento Humano.
- Anexo 5: Jefe de operaciones.
- Anexo 6: Coordinador.
- Anexo 7: Supervisor de operaciones.
- Anexo 8: Técnico.
- Anexo 9: Auxiliar.
- Anexo 10: Radio operadores.
- Anexo 11: Confirmador telefónico.
- Anexo 12: Jefe de Bodega
- Anexo 13: Analista de consumos.
- Anexo 14: Digitador.
- Anexo 15: Conductor

9.3 Vinculación de personal

El proceso de vinculación de personal que se establecerá en la empresa, debe partir con la necesidad de cubrir o abrir nuevas vacantes en la compañía esta decisión estará atada a las otras áreas de la empresa, y con el ánimo de documentar todo el proceso de vinculación desde el reclutamiento hasta la contratación, se han diseñado los procedimientos específicos para cada etapa junto con los registros que se deben diligenciar en cada una, así como los instructivos requeridos y controles necesarios, los cuales forman parte de una secuencia lógica que como resultado final, suministrará personal capacitado que responda totalmente con las necesidades reales de la empresa y los requerimientos de los cargos al área solicitante.

9.3.1 Reclutamiento y selección

Figura 25. Descripción del proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Las Autoras, 2014.

Políticas

- Se iniciara el proceso de selección y reclutamiento únicamente cuando suscite una vacante y se haga saber al Área de Talento Humano por medio de una requisición de personal.

- Toda persona que se postule como candidato a M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, sin excepción alguna debe presentar todas las pruebas requeridas para acceder al cargo.
- Cuando exista una vacante se da inicio al proceso de reclutamiento interno o externo, así:
- Selección Interna: Cuando cualquiera de los empleados cumpla con el perfil para ocupar la vacante del cargo, siendo además de una motivación y oportunidad de crecimiento, una ventaja para la organización teniendo en cuenta que el candidato ya tendría previo conocimiento de la organización y sus objetivos.
- Selección Externa: Ocurre cuando se requiere específicamente un perfil externo para el desempeño de un cargo, bien sea en razón a nuevos conocimientos y aportes para la organización o por razones de confidencialidad.
- El principal criterio de selección será la identificación de las competencias en el candidato que aspira a ocupar el cargo; lo cual, garantizará el desempeño exitoso en el mismo.
- Toda persona que ingrese a M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, con contrato a término indefinido debe cumplir y aprobar la evaluación correspondiente al período de prueba que está estipulado en 2 (Dos) meses.
- El candidato será aceptado en el proceso de selección de hojas de vida si cumple con el perfil que exige el cargo.
- Todo colaborador de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, que sea ascendido o promovido de cargo entrará en período de prueba para determinar si cumple con el perfil del nuevo cargo. Se realizará la correspondiente evaluación, que debe ser evaluada por el Jefe inmediato, quien indicará el resultado y si la persona cumple con el perfil requerido.

Definiciones

Reclutamiento: El perfil de cargo es un elemento esencial para que se inicie el proceso de vinculación en la empresa ya que se cuenta con la información y los soportes básicos del requerimiento del cargo.

En M&F Redes y Telecomunicaciones SAS se realizará un procedimiento de reclutamiento a nivel interno en primera instancia para motivar a los empleados, si dentro del grupo trabajadores de la compañía no está el personal requerido con las especificaciones del cargo, se ofrecerá la vacante a nivel externo teniendo en cuenta que se debe atraer e interesar a un buen número de candidatos potenciales para poder contratar al personal idóneo requerido para ese cargo.

Con el reclutamiento interno se pretende:

- Reconocerle al trabajador sus competencias.
- Reconocer su fidelidad.
- Ofrecer un aporte profesional.

Este requerimiento de personal se soportara con la siguiente tabla de toma de decisiones. (Figura 24)

Figura 26. *Requerimiento de personal*

REQUERIMIENTO PERSONAL		
	REQUERIMIENTO	PERSONAL ENCARGADO
a.	Determinar necesidad de requerir personal	Directores Diferentes Áreas/ Soporte de solicitud Personal
b.	Presentar solicitud de requerimiento Personal	Coordinador
c.	Remitir requerimiento Área Gestión Humana	Coordinador

Fuente: Las Autoras, 2014.

Selección: Con la etapa anteriormente descrita (Reclutamiento de Personal) se realizara mediante un análisis detallado de las características de los aspirantes al cargo estas se compararan con los requerimientos del mismo y de esta forma se inicia con la etapa de selección la cual tendrá como prioridad el empleado actual (reclutamiento interno) y posteriormente si no cumple con los requerimientos del cargo se estudiaran los perfiles de los candidatos externos.

A continuación se tallara el proceso de selección mediante la siguiente figura (Figura 26):

Figura 27. Selección de personal

SELECCIÓN DE PERSONAL		
	SOLICITUD	AREA RESPONSABLE
1	Prueba de conocimiento	Director Área
2	Prueba procedimiento del cargo	Director Talento Humano
3	Citación de Aspirantes a pruebas	Asistente Talento Humano
4	Citación de Aspirantes a entrevista	Director Talento Humano
5	Realizar entrevistas (Formato Vacante)	Director Talento Humano
6	Evaluación de pruebas de los aspirantes (se debe registrar la puntuación de cada aspirante)	Director Talento Humano
7	Informar los resultados a los aspirantes	Asistente Talento Humano
8	Personal Aprobado: solicitar la documentación para el proceso de contratación en una ficha explicativa de los documentos requeridos	Asistente Talento Humano
9	Iniciar la vinculación(proceso legal)	Director Talento Humano

Fuente: Las Autoras, 2014.

Formato de Requisición de Personal: Formato establecido para solicitar el inicio de un proceso de selección para cubrir una vacante, Este formato contiene información general de las condiciones de la vacante como cargo, salario, persona a la que reporta, motivo de solicitud, etc.

Figura 28. Formato de requisición de personal.

 M&F REDES Y TELECOMUNICACIONES SAS REQUISICIÓN DE PERSONAL		No.																								
NOMBRE DE QUIEN SOLICITA																										
CARGO																										
ÁREA																										
FECHA DE SOLICITUD																										
TIPO DE EMPLEADO	<table border="1"> <tr> <td>ADMINISTRATIVO</td> <td></td> <td>PRACTICANTE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OPERATIVO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		ADMINISTRATIVO		PRACTICANTE		OPERATIVO																			
ADMINISTRATIVO		PRACTICANTE																								
OPERATIVO																										
NOMBRE CARGO REQUERIDO																										
	<table border="1"> <tr> <td>CARGO NUEVO</td> <td></td> <td>REEMPLAZO</td> <td></td> </tr> </table>		CARGO NUEVO		REEMPLAZO																					
CARGO NUEVO		REEMPLAZO																								
NOMBRE JEFE INMEDIATO																										
CARGO																										
JUSTIFICACIÓN DEL CARGO																										
PERSONAS A CARGO	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table>		SI		NO																					
SI		NO																								
DOTACIÓN REQUERIDA																										
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<table border="1"> <tr> <td>COMPUTADOR</td> <td></td> <td>PC</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>PORTÁTIL</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CELULAR</td> <td></td> <td>GAMA ALTA</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>GAMA MEDIA</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>GAMA BAJA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TELÉFONO FIJO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		COMPUTADOR		PC				PORTÁTIL		CELULAR		GAMA ALTA				GAMA MEDIA				GAMA BAJA		TELÉFONO FIJO			
COMPUTADOR		PC																								
		PORTÁTIL																								
CELULAR		GAMA ALTA																								
		GAMA MEDIA																								
		GAMA BAJA																								
TELÉFONO FIJO																										
TIPO DE CONTRATACIÓN	<table border="1"> <tr> <td>FIJO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDEFINIDO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ASOCIACIÓN</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TEMPORAL</td> <td></td> </tr> </table>		FIJO		INDEFINIDO		ASOCIACIÓN		TEMPORAL																	
FIJO																										
INDEFINIDO																										
ASOCIACIÓN																										
TEMPORAL																										
	<table border="1"> <tr> <td>SALARIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ES INTEGRAL</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		SALARIO		ES INTEGRAL			<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table>	SI		NO															
SALARIO																										
ES INTEGRAL																										
	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table>	SI		NO																						
SI																										
NO																										
OBSERVACIONES																										
Vo. Bo. AREA XXXXXXXX		Vo. Bo. ÁREA DE TALENTO HUMANO																								

Fuente: Las Autoras, 2014.

Entrevista: Espacio de interacción entre el candidato y una persona de la organización que se genera para conocer y obtener información del candidato sobre opiniones, creencias, ideas, actitudes, conocimientos, etc., valorando sus competencias para ocupar un puesto de trabajo y establecer si es apto para realizar las funciones del cargo.

El tipo de entrevista a realizar en M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, es por competencias como señala (McClelland, 1973) “evaluar la competencia en lugar de la

inteligencia”. Puesto que las entrevistas tradicionales no miden el desempeño laboral de las personas. Por esta razón se definió una entrevista por competencias, donde el entrevistado puede dar soluciones a situaciones reales. La persona debe dar respuesta a preguntas de situaciones que ha tenido. ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Con ayuda de quién? Etc. De esta forma, la compañía tendrá un resultado más acertado en cuanto a su comportamiento y sus alcances.

Formato de Verificación de Referencias: Formato guía para verificar la información suministrada por el candidato en su hoja de vida y en la entrevista acerca de su experiencia laboral y datos personales.

Figura 29. Formato verificación de referencias.



**VERIFICACION DE REFERENCIAS
LABORALES**

FECHA: _____ PROCESO: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO _____

+
1. EMPRESA

TELEFONO	
PERSONA CONTACTADA	
CARGO	
• FECHA INGRESO	
• FECHA RETIRO	
• MOTIVO RETIRO	

FACTORES	CALIFICACION				
	Deficiente		Excelente		
	1	2	3	4	5
• Manejo de Responsabilidad/ Compromiso					
• Relaciones con superiores e iguales					
• Organización					
• Capacidad para solucionar problemas					
• Desempeño general/ Iniciativa/ Colaboración					

Aspectos por mejorar:


• LO VOLVERIA A CONTRATAR?

Firma: _____

Fuente: Las Autoras, 2014.

Evaluación de Periodo de Prueba: Análisis de la labor realizada por el empleado en el cargo al cual fue seleccionado. Su finalidad es calificar objetivamente el desarrollo de la labor y la adaptación a la compañía y al cargo asignado; se basa en la observación, hechos, resultados y comportamiento del evaluado.

Figura 30. Formato evaluación de periodo de prueba.

 RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EN PERIODO DE PRUEBA 2014		Nombre	Nombre
		Cargo	Cargo
FACTORES	CALIDAD	4	3
	CANTIDAD	4	3
	ENTENDIMIENTO	4	4
	ACTITUD	5	4
	INICIATIVA	5	4
	PUNTUALIDAD	4	3
COMPETENCIAS	1. Se preocupa por mantener buenas relaciones con las personas de su área y de otras áreas.	4	4
	2. Establece relaciones a largo plazo y a todo nivel con compañeros y jefes	5	3
	3. Evidencia una actitud y disposición hacia el trabajo y su equipo	4	3
	4. Conoce sus objetivos de desempeño y se preocupa por el logro de los mismos	4	4
	5. Es recursivo, encuentra diversas formas de hacer las cosas para conseguir los resultados	4	3
	6. Cumple y se preocupa por cumplir los acuerdos y fecha de trabajo	4	3
	7. Es ejemplo y promueve la práctica de sus valores alineados a los de la organización	4	4
	8. Demuestra disposición, interés e iniciativa para realizar aportes que agreguen valor a su cargo y al área.	4	3
CALIFICACION PROMEDIO		4.21	3.43
		Sobre la Meta	En la Meta

Deficiente	1.0
Bajo la Meta	2.0
En la Meta	3.0
Sobre la Meta	4.0
Sobresaliente	5.0

Fuente: Las Autoras, 2014.





Prueba Psicotécnica: Procedimiento estandarizado, que se usa para medir las actitudes, aptitudes y los rasgos de personalidad del candidato y su posible adecuación al puesto de trabajo ofertado.

Administrativo: La prueba a realizar para este tipo de colaboradores es Sedisc, esta prueba permite predecir con la más alta confiabilidad y validez estadística, el comportamiento natural de los colaboradores, potenciando al máximo su capacidad y competencias de acuerdo a las exigencias del cargo y la organización.

Esta prueba es realizada al personal administrativo, por medio de cuadernillos o de una plataforma virtual, ofrecida por la empresa PsigmaCorp, donde se evalúan diferentes tipos de competencias como se muestra en la (figura 30) se valora los interés ocupacionales: investigativo, emprendedor, administrativo, social, mecánico, artístico. Las habilidades cognitivas: competencia verbal, competencia matemática, rapidez perceptiva, ortografía, razonamiento lógico, razonamiento abstracto, competencia mecánica, competencia espacial. Y la personalidad. (Psigmacorp).

Se brindan resultados mediante informes textuales y estadísticos, se muestran en tiempo real a través de los reportes online, permite comparar candidatos con los perfiles de otros evaluados, identifica alto nivel de desempeño acorde a la realidad empresarial, es de alta confiabilidad y validez estadística. Esta empresa ofrece paquetes desde 100 pruebas en adelante.

Figura 31. Prueba Sedisc

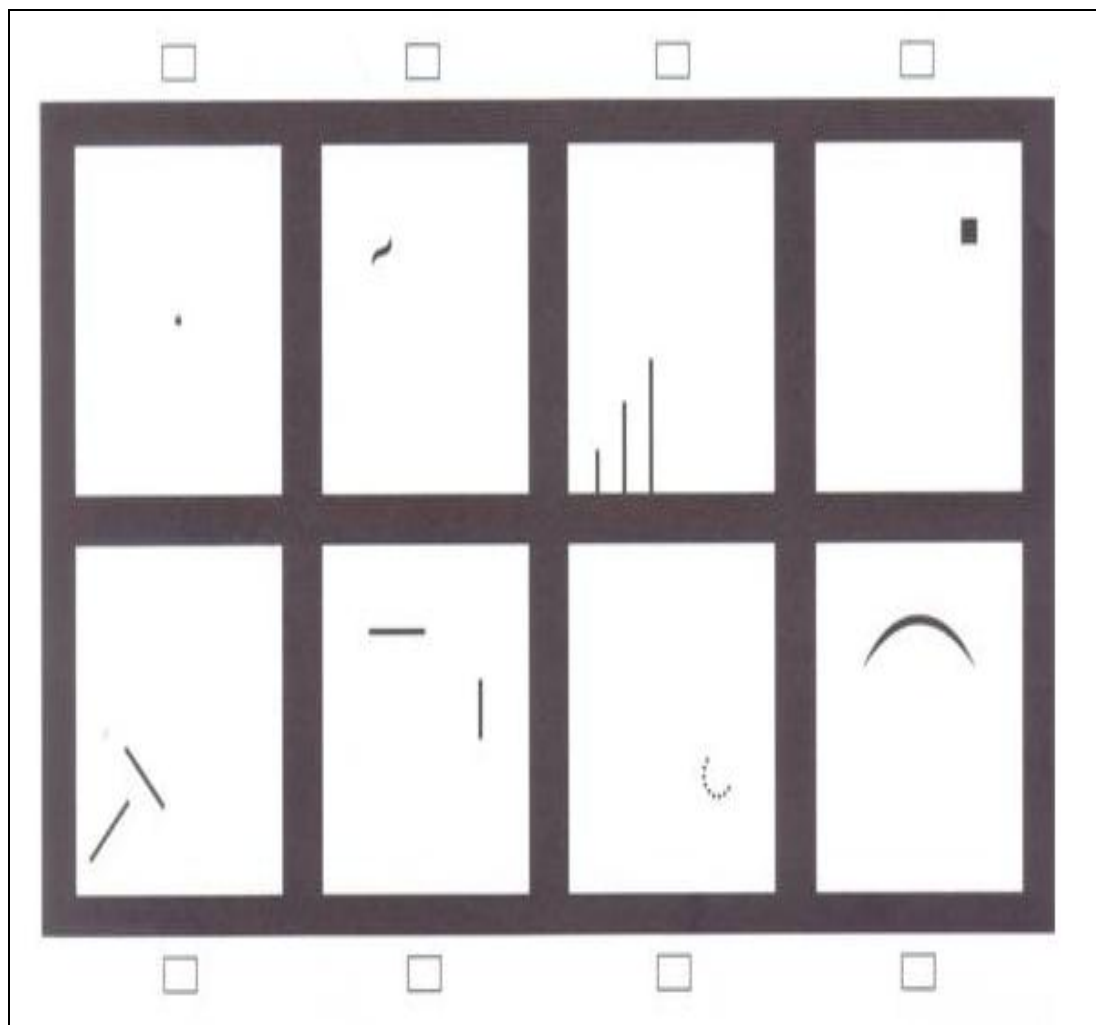
	Describe la capacidad de las personas para enfrentar y responder a situaciones difíciles, resolver problemas y tomar decisiones de manera efectiva.	Desafiante, audaz, decisivo, original, rigurosos, persistente.
	Describe la capacidad de las personas para convencer e impactar a otros, de tal manera que estos actúen de acuerdo a su punto de vista.	Sociable, persuasivo, encantador, expresivo, popular.
	Describe la capacidad de las personas para responder al ritmo de su ambiente, manteniendo el equilibrio de sus emociones y una adecuada comunicación.	Altruista, gentil, obediente, amigable, modesto, paciente.
	Describe la capacidad de las personas para realizar su trabajo de manera sistemática y precisa, con el fin de mantener altos estándares de calidad.	Cauteloso, tímido, receptivo, diplomático, analítico, tolerante.

Fuente:(asintegra, 2014), modificado por las Autoras, 2014

Operativo: la prueba a realizar para este tipo de colaboradores Wartegg, esta prueba permite encontrar información sobre la capacidad resolutoria de cada persona, su capacidad de organización, su creatividad, valores, metas, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, capacidad de análisis y síntesis. Se pueden descartar problemas de personalidad como paranoia, esquizofrenia etc. En esta prueba se observa la madurez en el trazo, el equilibrio, el uso de espacio, formas, concordancia, donde profesionales interpretan 8 campos (Figura 31) que están divididos así:

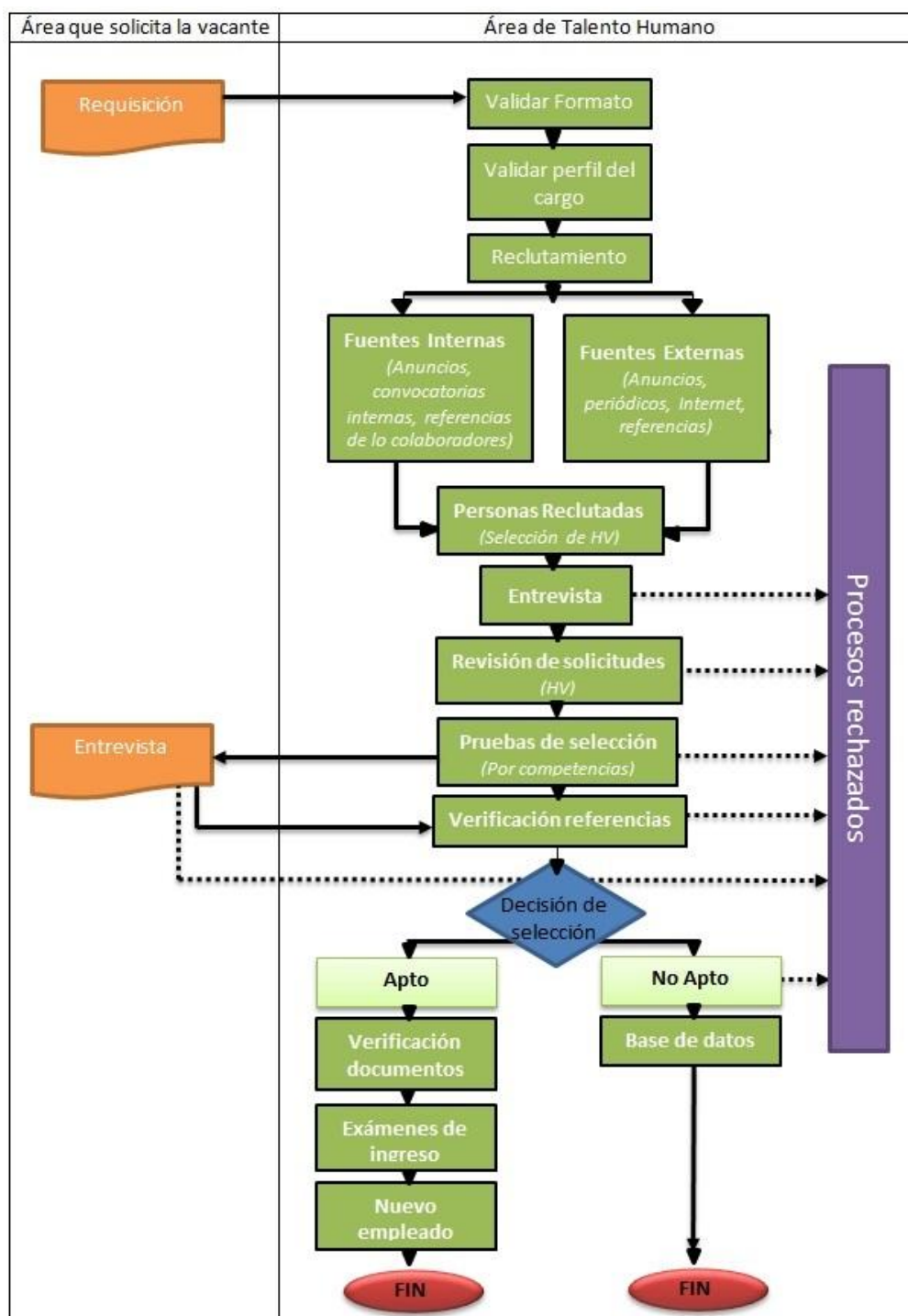
- Cuatro campos orgánicos: (1, 2, 7,8) inducen a la representación de dibujos animados, o paisajes de naturaleza. Representan la afectividad y lo emocional
- Cuatro campos inorgánicos: (3, 4, 5, 6) inducen a la representación de dibujos animados u objetos. Representan lo racional, lo pragmático.

Figura 32. *Prueba Wartegg*



Fuente:(psicotecnicostest), 2014

Figura 33. Procedimiento reclutamiento y selección

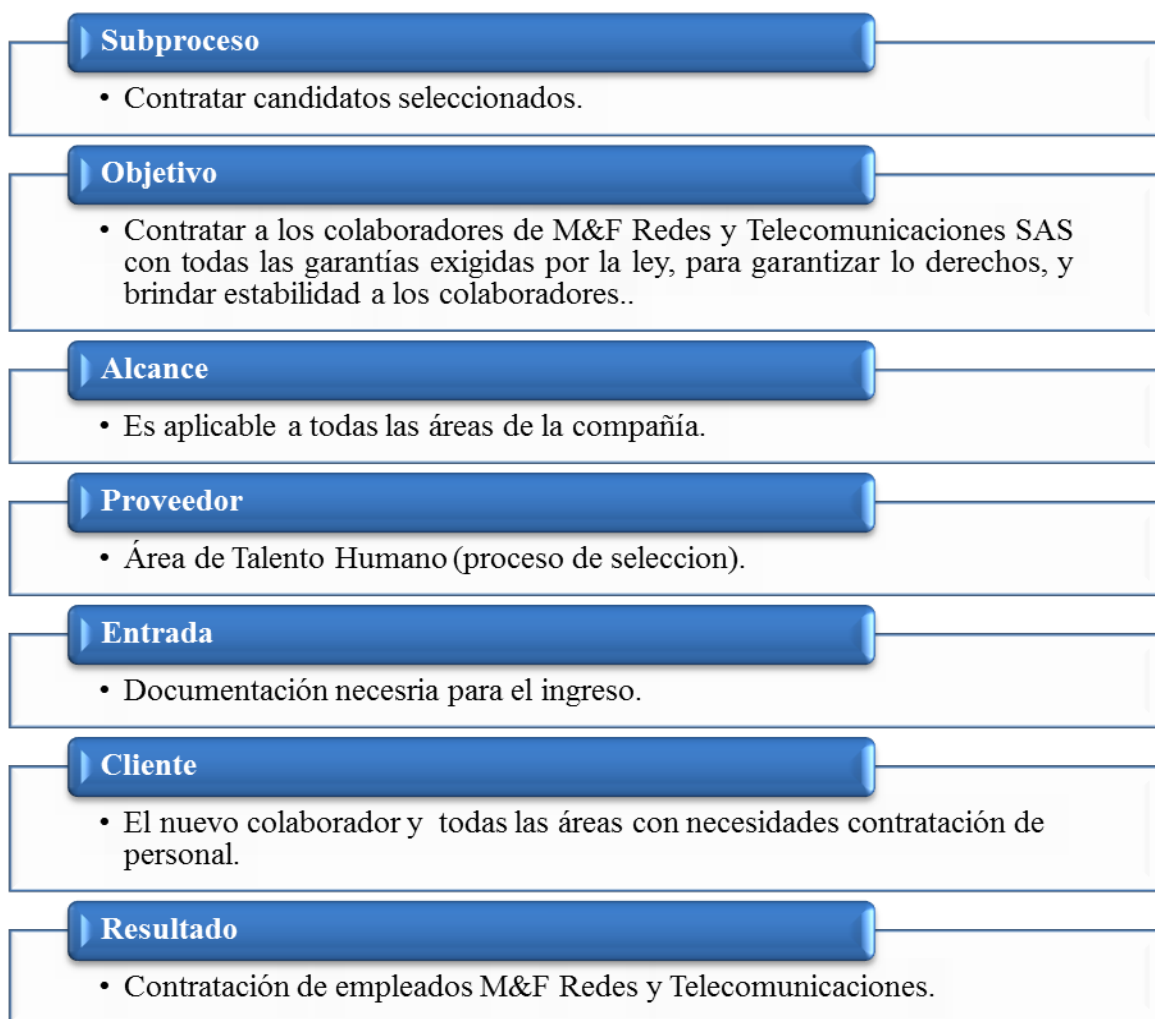


Fuente: Las Autoras, 2014.

9.3.2 Contratación

La contratación de personal es un factor esencial, visto que el talento humano es uno de los factores más importantes de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS y desde la contratación se inicia una relación formal entre el empleado y la compañía.

Figura 34. Descripción del proceso de contratación



Fuente: Las Autoras, 2014.

Políticas

- Todo colaborador que trabaje en M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, deberá establecer relación por medio de la firma de un contrato donde intervienen las 2 partes sin ninguna excepción.
- Se debe realizar todas las afiliaciones correspondientes a cada colaborador que ingrese a M&F Redes y Telecomunicaciones SAS.
- Todo colaborador debe realizar entrega de todos los documentos necesarios para realizar la contratación.
- Toda persona que ingrese a M&F Redes y Telecomunicaciones SAS., será presentada de inmediato con el equipo de trabajo. Esta actividad a cargo del Área de Talento Humano.

Definiciones

Contrato de trabajo: Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración (Art. 22 CST).

En M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, el movimiento de personal es constante considerando que la compañía depende en un 85% de su principal agente Claro S.A. puesto que es dicho agente quien determina las zonas de instalación de cada aliado, ampliándolas o disminuyéndolas, produciendo este mismo efecto en el personal. Generando un movimiento de personal mensual entre el 10% y 15%, por esta razón se aconseja que el tipo de contrato para este porcentaje sea a Termino Fijo, y para el otro porcentaje compuesto por personal administrativo, supervisores, coordinadores y técnicos, el tipo de contrato sugerido es a Término Indefinido.

Documentación necesaria para el ingreso: Son todo tipo de documentos necesarios para conocer a fondo y establecer una relación cercana con cada colaborador, a continuación en la figura 32 se detalla el listado de documentos sugerido para la empresa:

Figura 35. Documentos requeridos para contratación.

Documentos requeridos para contratación M&F Redes y Telecomunicaciones SAS		
DOCUMENTOS Y AFILIACIONES		S/N N/A
Hoja de vida		
Fotocopias de la cedula de ciudadanía (4)		
Una (1) fotocopia de la libreta militar		
Fotocopias de los certificados de estudio (diplomas y actas de grado)		
Registro de civil de nacimiento del trabajador o empleado		
Registro civil de los hijos y de la esposa o compañero (a)		
Registro civil de matrimonio o declaración extrajuicio de convivencia		
Si es soltero; fotocopia de la cedula de los padres (afiliación)		
Declaración ante notarios que no tiene procesos por alimentos		
Fotocopia del certificado judicial actualizado (das)		
Certificado de antecedentes disciplinarios (procuraduría)		
Fotocopia de la licencia de conducción (si el cargo lo requiere)		
Dos (2) fotos a color 3*4		
Apertura de la cuenta de nómina en la corporación correspondiente		
Dos (2) referencias personales		
Dos (2) certificaciones laborales		
Fotocopia cedula de ciudadanía del cónyuge o compañero permanente		
Tarjeta profesional para carreras que lo exijan		
Certificado de la eps vigente		
Certificado del fondo de pensiones		

DOCUMENTOS PARA CAJA DE COMPENSACION SUBSIDIO HIJOS
Certificado laboral del cónyuge o compañero en el cual conste que recibe o no subsidio familiar y el valor del ingreso mensual en tal caso que este labore
Certificado de escolaridad de los hijos mayores de 12 años
Dos (2) fotocopias de tarjeta de identidad de hijos mayores de 7 años.
Fotocopia del registro civil de los hijos
Fotocopia del registro civil de matrimonio
Certificado de invalidez (en los casos en que sea necesario)

DOCUMENTOS PARA CAJA DE COMPENSACION SUBSIDIO PADRES MAYORES DE 60 AÑOS
Registro civil del trabajador
Fotocopia de la cedula del trabajador y el padre
Certificado de supervivencia del padre no superior a 3 meses
Declaración extra juicio de dependencia económica

EXAMENES DE INGRESO
Audiometría
Visiometría
Espirometría
Examen médico general

OTROS
Contrato
Afiliación eps
Afiliación pensión
Arp

Fuente: Las Autoras, 2014.

Formato de registro de empleados: es un formato estandarizado, para obtener la información de cada colaborador de forma detallada y de fácil consulta a futuro.

Actualmente no existe un sistema donde se pueda acceder a información básica del empleado, actualmente si se desea hacer consultas se debe examinar la carpeta de cada persona. Este reproceso se puede evitar con el diligenciamiento del formato de registro de empleados (figura 33). El formato diseñado (Excel) para M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, está compuesto por información básica del colaborador que debe ser diligenciada el día de la contratación, para así obtener información detallada, organizada, de fácil acceso y consulta. La información de este formato es la siguiente:

Figura 36. Formato de registro de empleado

IDENTIFICACION	1MER APELLIDO	2DO APELLIDO	NOMBRES	TIPO DE DOCUMENTO	EXPEDIDA EN	ESTADO CIVIL	SEXO	CLASE LIBRETA MILITAR	No. Libreta

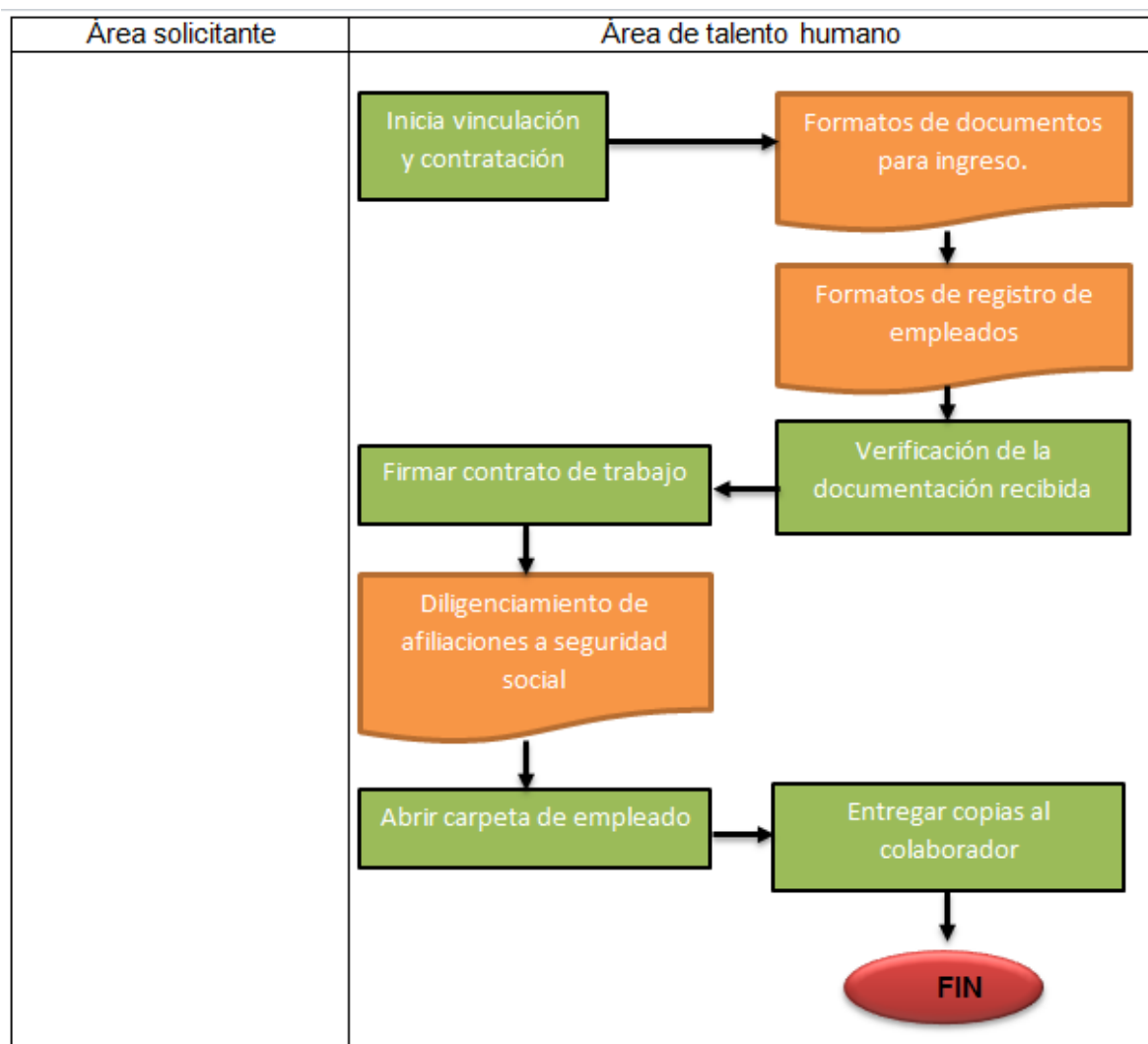
DIRECCION	CIUDAD	BARRIO	TELEFONO	FECHA DE NACIMIENTO	CIUDAD	NACIONALIDAD	RH	TIPO DE CONTRATO	CARGO	REGIMEN

TIPO DE EMPLEADO	FECHA DE INGRESO	FECHA FINAL	TIPO DE SALARIO	BASICO	AUXILIO DE MOVILIZACIÓN	VALOR	FORMA DE PAGO	ENTIDAD BANCARIA	N° DE CUENTA	TIPO DE CUENTA

JEFE INMEDIATO	AFP	EPS	CESANTIAS	CAJA	% RIESGO	CORREO ELECTRONICO	OBSERVACIONES

Fuente: Las Autoras, 2014.

Figura 37. Procedimiento de contratación



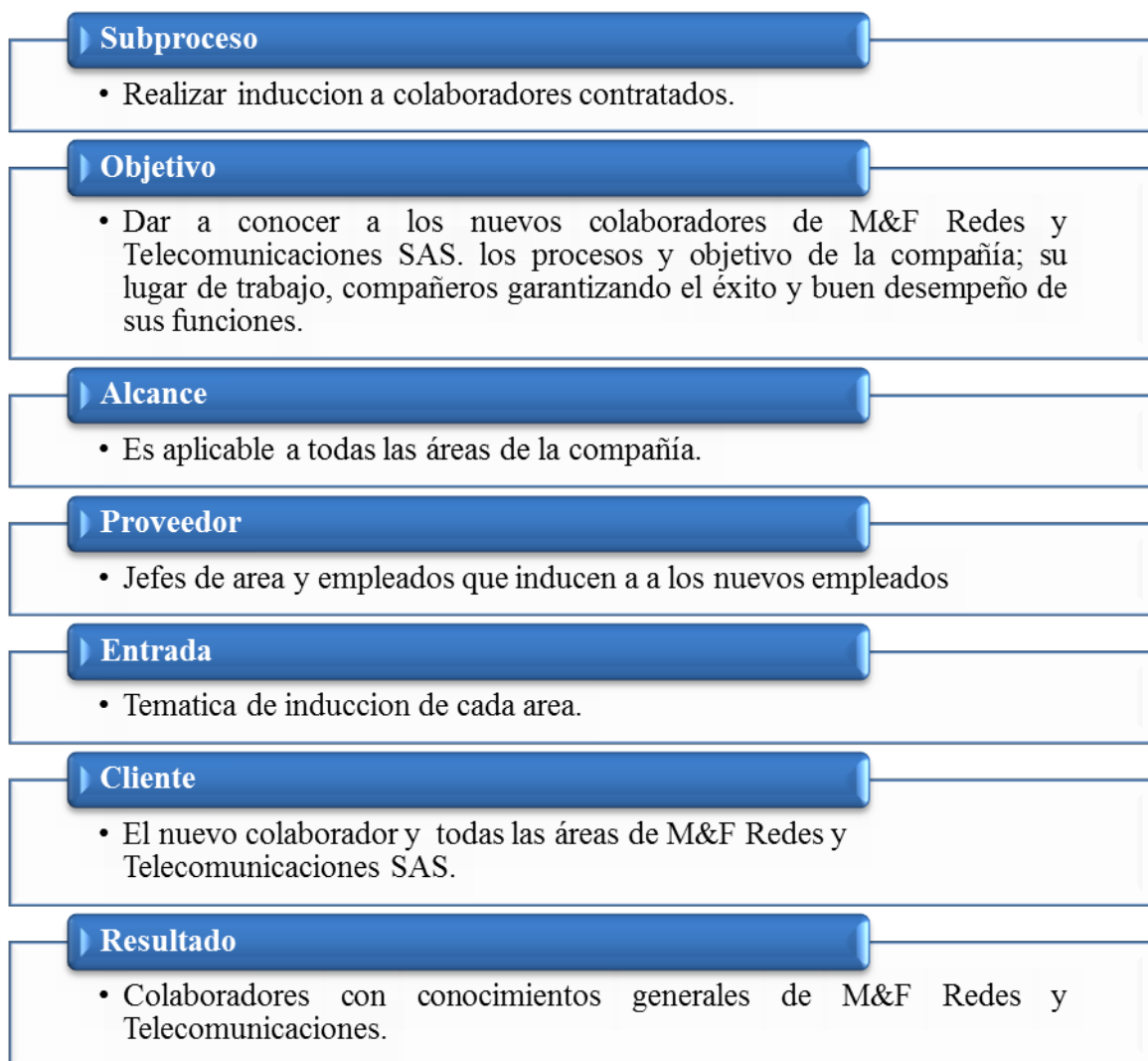
Fuente: Las Autoras, 2014.

9.3.3 Inducción

La inducción al personal es un proceso clave para que el colaborador inicie sus funciones de forma eficaz, pues en este proceso el colaborador conoce información básica de la compañía, como su objeto principal, las políticas, sus compañeros de trabajo etc., con el fin que el individuo logre integrarse rápidamente a su trabajo, funciones, entorno y de esta manera se genere compromiso y sentido de pertenencia en cada uno.

El Área de Talento Humano será la encargada de la planeación y el desarrollo del proceso de inducción, en primera instancia la Jefe de Talento Humano estará encargada de dar a conocer información básica de la empresa, horarios, normas, bienestar. Después se presentara a su equipo de trabajo, y el equipo realiza debida inducción al cargo.

Figura 38. Descripción del proceso de inducción



Fuente: Las Autoras, 2014.

Políticas

- Todo personal que ingrese a M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, debe recibir en debido proceso de inducción sin excepciones.
- Toda persona que ingrese a M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, será presentada de inmediato con el equipo de trabajo. Esta actividad estará en cabeza del Área Talento Humano.
- Todo colaborador que ingrese a M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, recibirá la correspondiente inducción y el manual de sus funciones que orienta información importante de la compañía.
- El plan de inducción debe validarse con cada área que participe en dicho proceso, con mínimo una semana de antelación. Lo anterior, con el objeto de definir horarios, presentadores y fechas de inducción.
- El Plan de inducción debe cubrir las necesidades de información del empleado respecto a la empresa, a las herramientas que utilizará y la relación de su cargo específico en la organización.

Definiciones

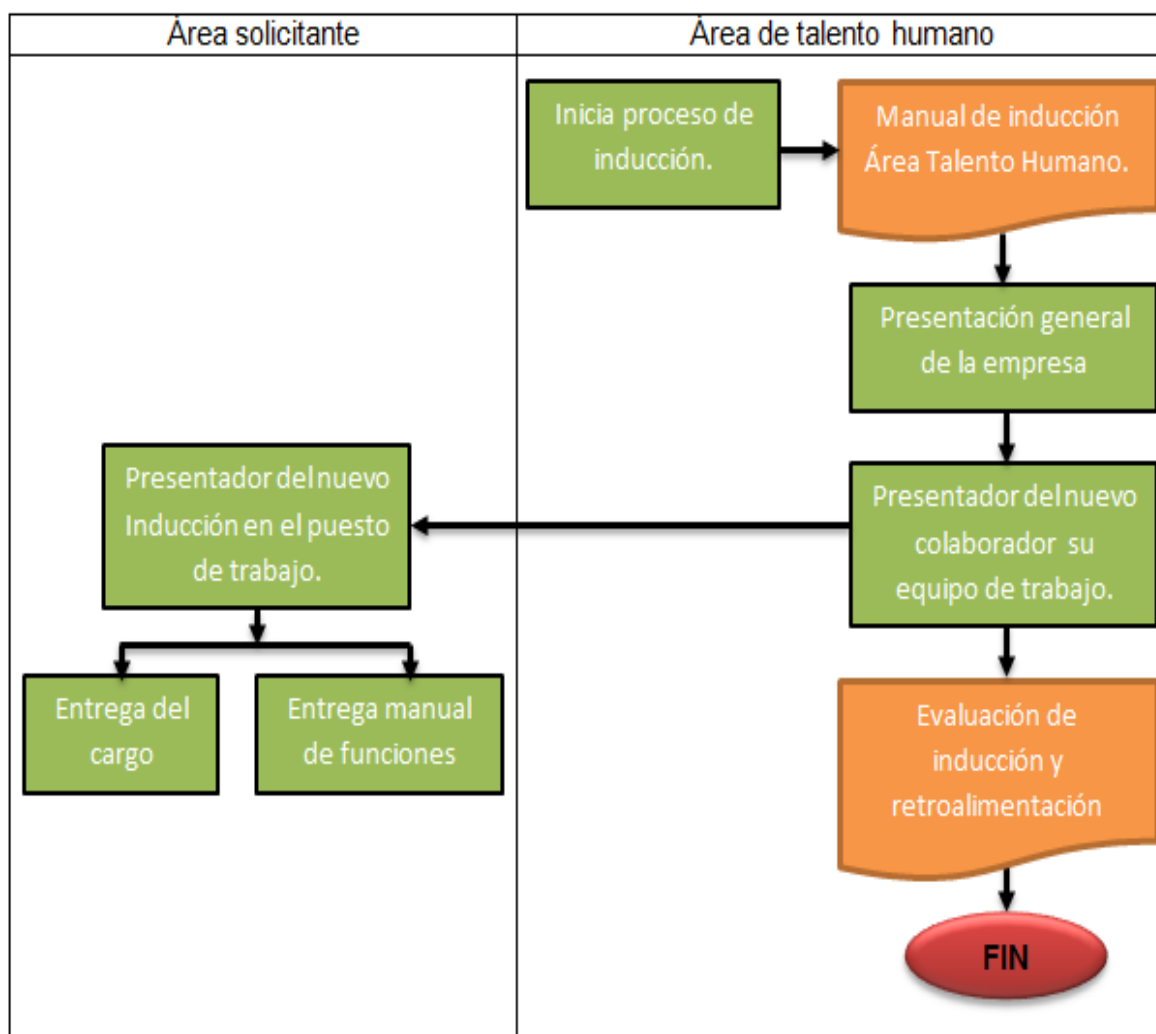
Inducción: Proceso en el cual se brinda la información general de la compañía, a los nuevos empleados con el objeto de establecer una base mínima de conocimientos de la compañía.

Manual de funciones: Es un instrumento de trabajo que sirve como base para el desarrollo cotidiano de las tareas, basado en procedimientos y normas de la empresa, sin interferir en las capacidades de cada persona considerando que este manual es una base, pero cada persona es autónoma y es capaz de tomar decisiones acordes a su puesto de trabajo.

Presentación a la compañía: Se realiza en el proceso de inducción de cada persona, para que todos los colaboradores estén enterados desde el día de su ingreso, cual es el objetivo

de la empresa y como debe estar alineado el equipo de trabajo de la empresa para lograr dicho objetivo.

Figura 39. *Procedimiento de inducción*

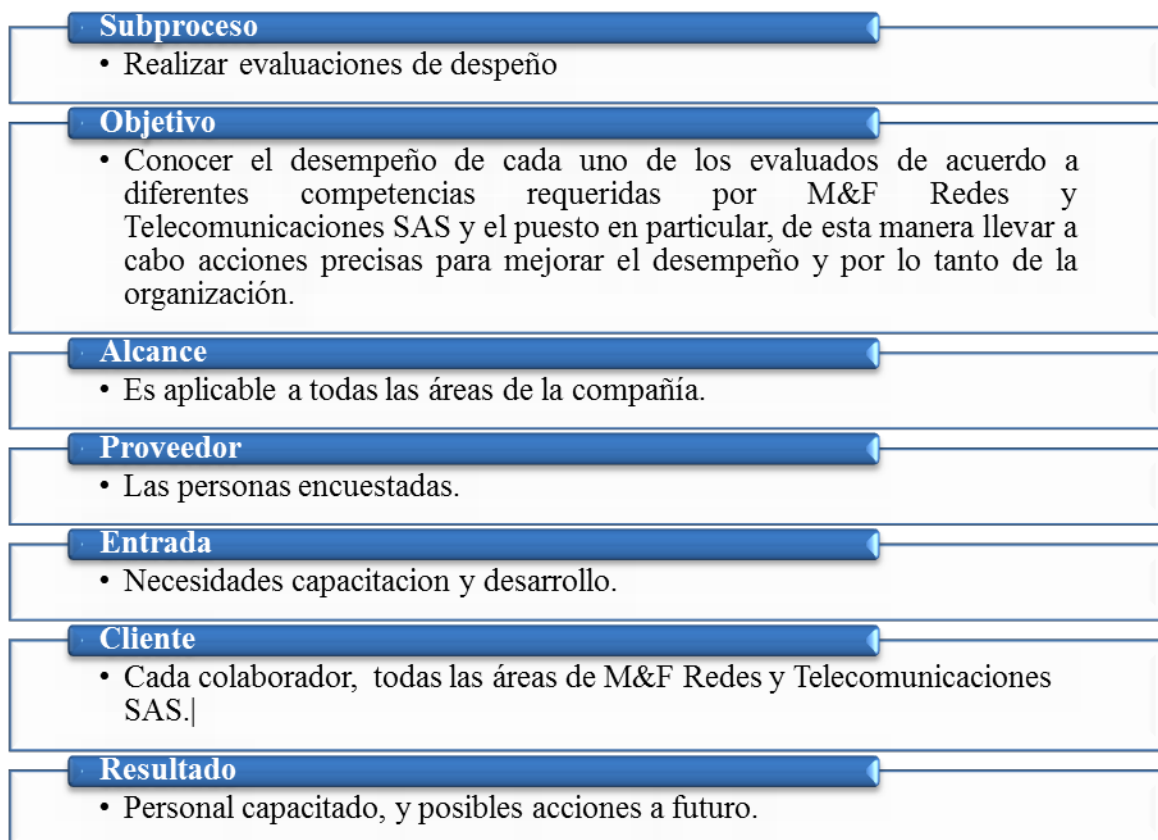


Fuente: Las Autoras, 2014.

9.4 Desarrollo de personal

9.4.1 Evaluación de desempeño

Figura 40. Descripción del proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Las Autoras, 2014.

La evaluación de desempeño (figura 34) busca medir la calidad de las actividades que ejercen los colaboradores de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS y así verificar si están cumpliendo con los objetivos propuestos en cada cargo. El objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar beneficios a la compañía, determinar acciones futuras y necesidades de capacitación, adicionalmente es necesario realizar retroalimentación a los colaboradores acerca de los resultados.


La evaluación de desempeño definida para M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, es la evaluación 360° dado que su enfoque está basado en las competencias. Los principales usos de esta evaluación son:


- Medir el desempeño laboral.
- Medir las competencias.


- Diseñar programas de desarrollo y capacitación.

Esta evaluación pretende dar una perspectiva del desempeño de cada persona, al obtener aportes de todos los ángulos: Jemes, compañeros, subordinados etc.

Figura 41. Formato evaluación 360°

 EVALUACIÓN 360° Competencias					
Nombre del evaluador: _____					
Rol del evaluador: _____					
Nombre del evaluado: _____					
	Nunca	Casi Nunca	Frecuente mente	Casi siempre	Siempre
Colaboración y trabajo en equipo: Esta dispuesto a participar en la implementación de proyectos de la empresa.					
Colaboración y trabajo en equipo: Da prioridad al cumplimiento de los objetivos de su área, alineando los procesos para que esto se logre.					
Colaboración y trabajo en equipo: Se preocupa por mantener alineado su equipo de trabajo, tanto internamente como en el resto de las áreas.					
Creatividad: Propone ideas innovadoras y creativas para el desarrollo de sus actividades diarias.					
Creatividad: Participa activamente en reuniones de área, aportando ideas innovadoras.					
Orientación de resultados: Se adelanta a los requerimientos de la empresa con propuestas practicas y viables.					
Orientación de resultados: Detecta riesgos cuando se van a tomar decisiones de alto impacto					
Liderazgo: Ejerce su rol con un nivel apropiado de autoridad y basado en el respeto.					
Liderazgo: Comunica de manera clara, asertiva y oportuna las instrucciones.					
Liderazgo: Se preocupa por el desarrollo y aprendizaje de su equipo de trabajo.					
Asertividad: Es claro y directo en sus comentarios y acciones, facilitando el logro de los resultados.					

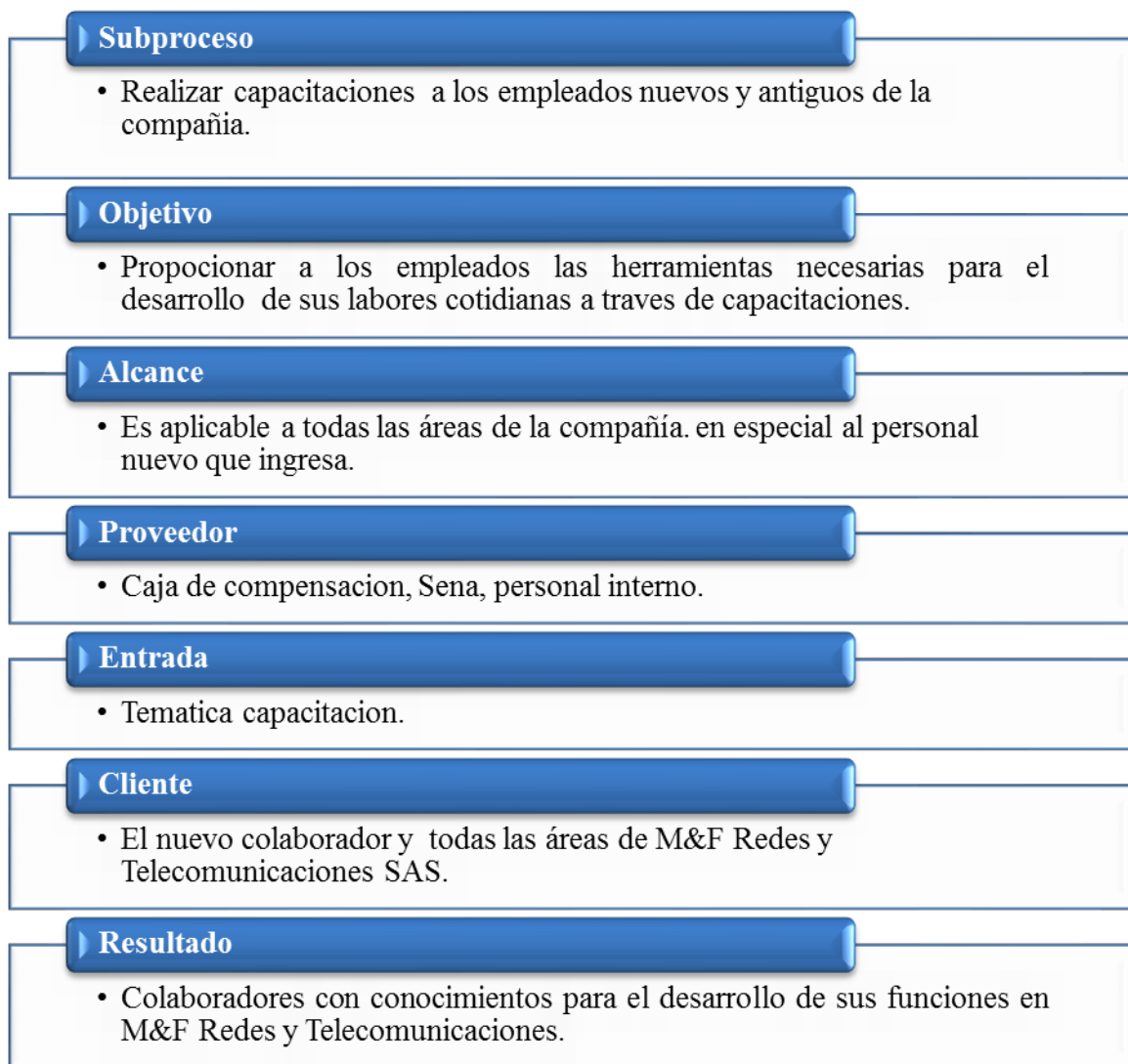
	<h2 style="text-align: center;">EVALUACIÓN 360º</h2>				
Valor agregado					
Nombre del evaluador: _____					
Rol del evaluador: _____					
Nombre del evaluado: _____					
	Nunca	Casi Nunca	Frecuente mente	Casi siempre	Siempre
Su aporte y actitud facilitan los cambios necesarios en el área.					
Se preocupa por conocer y gestionar satisfactoriamente las variables críticas de los procesos a su cargo.					
Orienta su gestión para lograr los objetivos esperados del área.					
Se preocupa por que su curva de aprendizaje este en constante crecimiento.					
Da ideas que aportan valor agregado a su labores diarias.					
Se interesa en mejorar sus procesos, por medio de tecnología.					

	<h2 style="text-align: center;">EVALUACIÓN 360º</h2>				
Apoyo a otras áreas					
Nombre del evaluador: _____					
Rol del evaluador: _____					
Nombre del evaluado: _____					
	Nunca	Casi Nunca	Frecuente mente	Casi siempre	Siempre
Proporciona la retroalimentación correspondiente cuando detecta errores en el desempeño de otras áreas.					
Esta dispuesto a apoyar la labor de otras áreas.					
Esta dispuesto a dar solución a requerimientos de otras áreas.					
Involucra a miembros de otras áreas en sus procesos, para que ellos lo conozcan y alinean sus procesos.					
Define claramente a otras áreas que es lo que necesita de ellas					

Fuente: Las Autoras, 2014.

9.4.2 Capacitación.

Figura 42. Descripción del proceso de capacitación.



Fuente: Las Autoras, 2014.

Políticas

- Todo personal que ingrese a M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, debe recibir capacitación general de la compañía y su puesto de trabajo.

- Todo colaborador que ingrese a M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, recibirá la correspondiente capacitación sobre su puesto, donde obtendrá las herramientas para el desarrollo del mismo.
- El plan de capacitación debe estar enfocado a las áreas que prestan servicio al cliente es decir las personas que enfrenta al cliente externo.
- El Plan de capacitación debe programarse, sin que afecte las actividades diarias de la empresa.

Definiciones

Capacitación: Es el proceso mediante el cual se le brinda al empleado la información suficiente para el buen desempeño del trabajo en la compañía, se hace con el objetivo de que el personal que ocupe un puesto en la empresa cuente con el conocimiento necesario para desempeñar bien la actividad que se deja a su cargo y de esta forma agilizar actividades y maximizar la calidad en los procesos.

Implementación

La capacitación es la herramienta con la que los colaboradores se preparan para el desarrollo de una nueva función, por lo cual M&F Redes y Telecomunicaciones SAS debe preocuparse por la implementación de un programa de capacitación y desarrollo, enfocado a los nuevos empleados con el fin de que adquieran conocimientos y destrezas para el desarrollo de sus nuevas funciones.

Por lo que se propone:

1. Participación en cursos, otorgados por el Sena, y la caja de Compensación CAFAM.
2. Promoción en los cargos, con esto se espera que la rotación de personal disminuya, con el objetivo que los empleados encuentren crecimiento profesional dentro de la organización.
3. Cursos de Atención al cliente, en el que intervengan todos los empleados, ya que la compañía está enfocada al servicio a su cliente externo.

Cursos Sena 1 (técnicos):

Servicios de instalaciones eléctricas

Formación: virtual

Duración: 40 horas

Temática:

Unidad 1: Marco normativo del servicio público domiciliario de la energía eléctrica

Unidad 2: El mercado de la energía eléctrica en Colombia.

Unidad 3: La conexión del servicio

Unidad 4: Generalidades.

Título a obtener: Complementaria virtual en servicio de instalaciones eléctricas. (SENA, 2014)

- Lo que se propone con este curso virtual es que mensualmente 5 técnicos tomen este curso en las instalaciones de la empresa, antes de iniciar con sus labores. Para lograr capacitar en un año un gran porcentaje de los técnicos.

Cursos Sena 2 (supervisores):

Diseño, implementación y mantenimiento de sistemas de telecomunicaciones

Formación: presencial

Duración: 24 meses


Descripción del programa: proporciona competencias para el diseño, gestión, implementación, diagnóstico, mantenimiento y control para la prestación de servicios de telecomunicaciones, en tecnologías de voz, video y datos, convergentes y divergentes en redes internas y externas. El egresado podrá desempeñarse como supervisor y/o ejecutor de proyectos para el diseño y puesta en marcha de servicios de telecomunicaciones (SENA, 2014)

- Lo que se espera con este curso es capacitar a los supervisores para garantizar un mejor desempeño en sus labores y el apoyo a los técnicos

Para el desarrollo de estas capacitaciones debe existir un cronograma (Figura 35), este debe estar diseñado en el tiempo preciso para no intervenir con las actividades cotidianas de la

empresa, este será diligenciado de acuerdo a las necesidades que tengan cada área de la organización.

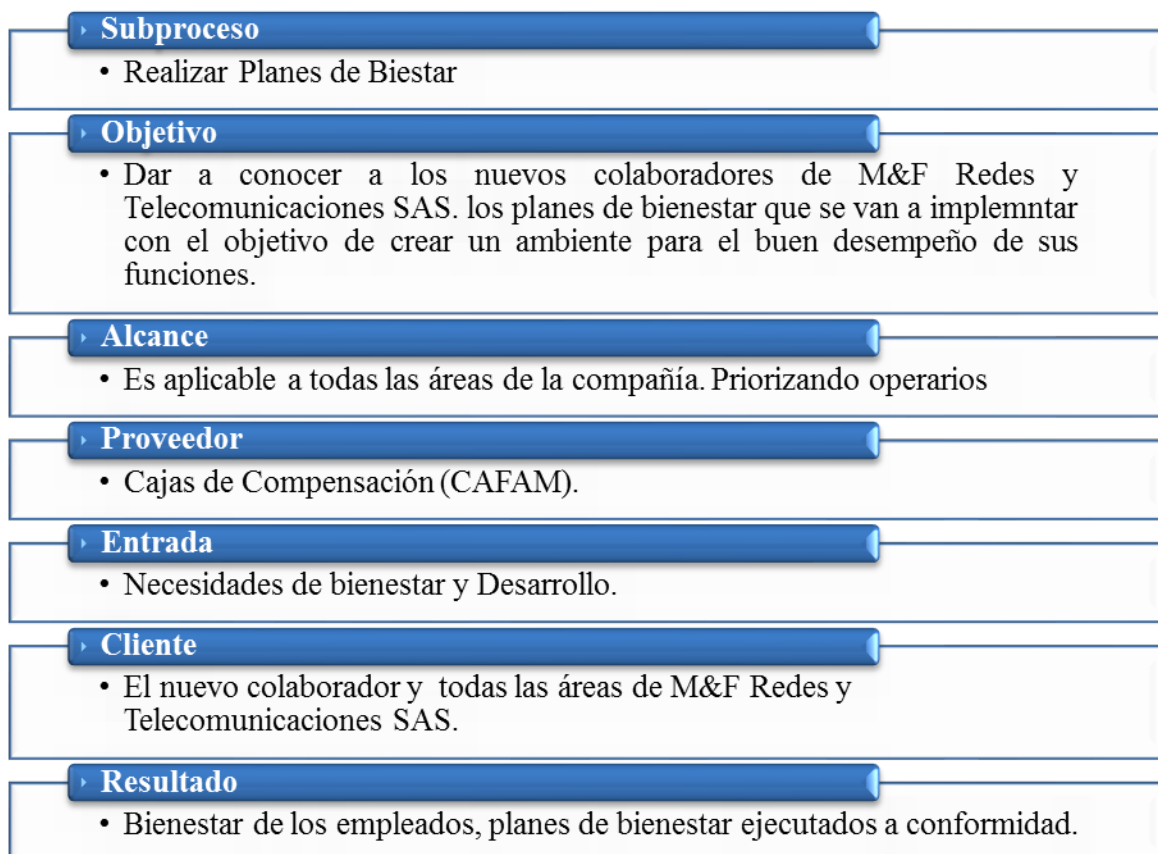
Figura 43. Formato cronograma capacitación

				PLAN DE CAPACITACIÓN M&F REDES Y TELECOMUNICACIONES SAS																									
Semestre:		Año:		Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				
Actividades y/o Temas	Objetivo	Participantes Proceso/ Cargos	Responsable	No de Semana																									
				Programado																									
				Real																									
				Programado																									
				Real																									
				Programado																									
				Real																									
				Programado																									
				Real																									
				Programado																									
				Real																									

Fuente: Las Autoras, 2014.

9.4.3 Bienestar

Figura 44. Descripción del proceso de bienestar .



Fuente: Las Autoras, 2014.

Con el fin de determinar el estado de bienestar actual del personal de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS se realizó una encuesta en donde se evaluó el clima organizacional 2014 y a partir de los resultados obtenidos nace la necesidad de crear un plan de bienestar que permita la reducir la insatisfacción actual, aumente la motivación, la calidad de vida del personal y la productividad y competitividad de la organización, además el plan busca la sensibilización a través de espacios o escenarios diferentes al laboral creando e incentivando el sentido de pertenencia por la empresa y de esta manera contribuyendo a la productividad de la organización con el fin de incrementar las competencias laborales para el manejo de grupos y mejorar el desempeño personal y empresarial.

Dicho plan se compondrá por programas:

Descripción del proceso:

Programa de Reconocimiento:

Tiene como objetivo reconocer el esfuerzo de los trabajadores, por medio de nuevos escenarios para su desarrollo personal, familiar y social, mejora el clima laboral puesto que genera buenas reacciones en el personal que se reconoce y permite un mayor acercamiento entre el mismo.

Un programa de reconocimiento es importante, gracias a que los trabajadores se sienten reconocidos y apreciados y mostraran una actitud positiva, confianza en sí mismos, esto se reflejará en un mayor compromiso con su empresa de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio.

Actividad:

1. Se propone el reconocimiento y celebración de días especiales durante el año como factor motivador en los trabajadores, la idea es reconocer los días de cumpleaños por medio de una tarjeta personalizada y un pequeño detalle a nombre de la empresa y el mismo caso para fechas especiales como (Día de la mujer, día de la secretaria, día de la madre, mes del niño, día del padre, día de los niños, navidad, amor y amistad)
2. Reconocimiento al mejor empleado del mes.

Los criterios de evaluación para la elección del “Empleado del Mes” serán los siguientes:

- Puntualidad en los horarios establecidos
- Cumplir con la meta diaria de visitas programadas
- Compromiso con la Organización
- Habilidades y cualidades laborales

Método:

- Tarjetas personalizadas con el logo de la empresa
- Publicación en cartelera como empleado del mes
- Memorando de felicitación del jefe inmediato, con copia a la hoja de vida.
- Premios sorpresa.

Tiempo: A final de mes.

Programa salud ocupacional

Durante la jornada laboral también se presentan riesgos de salud y de enfermedad profesional, que se deben tener en cuenta en el momento de evaluar el cuidado de ésta, los síntomas más relevantes en la jornada laboral como los dolores lumbares, el agotamiento o fatiga excesiva, el programa de acondicionamiento físico en el trabajo, pretende reducir las incidencias de lesiones en las áreas de trabajo, como dolor en las piernas, niveles de stress, actitudes negativas frente al trabajo realizado, entre otras variables que hacen parte del bienestar laboral, debido a esta situación, dentro del plan de bienestar se propone realizar pausas activas a nivel operativo (Móviles).

Actividad:

- Ejercicios cortos por pausa activa, estos ejercicios se enseñaran a los líderes para que ejecuten la dirección de las pausas activas en cada área operativa, esta actividad se realizará con los móviles que se encuentren en la oficina.
- Taller de manejo de estrés, con el objetivo de disminuir niveles de estrés y de sedentarismo, esta actividad se realizara especialmente para el área administrativa de la empresa.

Método:

- Se buscara colaboración con cursos y/o talleres por medio de la caja de compensación y/o ARL, para que ellos sean quienes capaciten al personal en cuanto a este tipo de actividades.
- Tiempo: En la mañana

10 min antes de iniciar la jornada laboral.

Programa Recreativo

El objetivo primordial es el desarrollo de habilidades deportivas en medio de una sana competencia y de esparcimiento, como complemento a la labor diaria, a la conveniente utilización del tiempo libre y a la formación integral del funcionario.

De igual manera esta actividad ayuda a fortalecer el estado físico y mental de cada uno de los funcionarios, generando comportamiento de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral y familiar.

Actividad:

- Propone la realización de actividades deportivas como programar partidos de futbol con los técnicos los cuales podrán traer a su grupo familiar en dichas actividades deportivas.

Tiempo:

- Programados de manera semestral, los sábados después de la actividad laboral.

Programa de solución de conflictos

El programa de solución de conflictos busca fomentar la cultura de la cooperación y la responsabilidad colectiva.

Actividades:

- Realizar capacitaciones y talleres que desarrollen las habilidades de liderazgo en funcionarios en temas como: organización del trabajo, responsabilidad, cooperación y participación.
- Juego de roles

Método:

- Capacitaciones a través de la caja de compensación CAFAM.

Tiempo: Sin definir depende del plan de la caja de compensación.

Área Bienestar Social

Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los trabajadores como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia así mismo permite elevar el nivel de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad.

Actividades:

- Promoción en salud a través de campañas de exámenes preventivos con la colaboración de las EPS.
- Charlas de Salud Ocupacional

Tiempo: Sin definir hasta encontrar el contacto.

Programa de comunicación

Los ejercicios de trabajo en equipo motivan a los empleados, mejoran la comunicación y ayudan a la gente a trabajar unida, para ello se busca realizar juegos en equipo cortos con el objetivo de darles a los empleados la oportunidad de reducir el estrés mientras aprenden valiosas capacidades, los colaboradores que trabajan en equipo tienen mejor comunicación, mayor productividad y respeto mutuo

Actividad 1: Actividad grupal

Objetivo: liberación de estrés, mejorar habilidades de manejo del tiempo y resolución de problemas.

Desarrollo: Se necesitan 3 tipos de pelotas u objetos suaves, se empieza con todos los empleados parados en un círculo con poco espacio entre ellos, la primera pelota representa las tareas primarias, la pelota se lanza a alguien del grupo, esa persona debe decir cuáles son su tareas principales y luego lanzar la pelota a otra persona del grupo, cada persona que atrape la pelota debe decir cuáles son sus tareas, mientras la primera pelota sigue circulando en el grupo se lanza la segunda pelota esta son las cosas de la vida sobre las cuales no tenemos control y se realiza el mismo procedimiento que con la primera, la tercera pelota sigue el mismo patrón y representa las distracciones, las 3 pelotas estarán circulando en el grupo en algún momento.

Tiempo: 20 min después de la jornada laboral, según fecha de programación, 1 vez por mes.

Actividad 2: Trabajo en equipo

El trabajo en equipo facilita la apuesta común del trabajo debido a que aprovecha las fortalezas de cada individuo aprovechando las cualidades de todos.

Objetivo: Mejorar la toma de decisiones, fomentar el trabajo en equipo de los departamentos.

Desarrollo: Ejercicio con grupos de palabras, se forman equipos, a cada equipo se le entregara 5 tarjetas con una letra en cada tarjeta, el objetivos es que cada equipo debe formar tantas palabras como puedan utilizando las tarjetas en un periodo de 15 minutos, el equipo con la mayoría de palabras gana y se le dará un reconocimiento, Durante este ejercicio el líder de equipo va a evaluar como el grupo se organiza.

Tiempo: 20 min después de la jornada laboral según fecha de programación, 1 vez por mes.

9.5 Retiro de personal

9.5.1 Entrevista de retiro


La entrevista de retiro es aquella que se realiza a un colaborador cuando se desvincula de la compañía. La implementación de esta entrevista en M&F Redes y Telecomunicaciones

SAS, busca que el colaborador comente como fue su paso por la empresa, describiendo sus buenas y malas experiencias, razones de su partida y la impresión que dejó su paso por la empresa. (Ver figura 36).

Después de realizada la entrevista es importante analizar los resultados y así observar las debilidades de cada área, sobre su desempeño, relaciones, directivos, clima organizacional etc.

Con el análisis de estos resultados se pueden tomar acciones a futuro, para obtener un mejoramiento continuo en los procesos, y sobretodo bienestar de los colaboradores.

Figura 45. Formato entrevista de retiro

 ENTREVISTA DE RETIRO	
1	Fecha
2	Nombre del trabajador
3	Edad
4	Nivel académico (ponga un x al frente)
5	Cargo
6	Perfil
7	Nombre supervisor Directo
8	Fecha de Ingreso
9	Fecha de Retiro
10	Salario Actual
11	Principal Causa de Retiro
12	En caso de ser otra especifique cuál
13	Las condiciones laborales fueron establecidas desde el inicio? (Responsabilidades, horario,
14	Califique las relaciones laborales e interpersonales con su Jefe
15	Explique su respuesta anterior
16	Califique el trabajo y las relaciones de su equipo de trabajo
17	Explique su respuesta anterior
18	Califique el ambiente físico e instalaciones del lugar de trabajo
19	Explique su respuesta anterior
20	Se respeta el horario de trabajo?
21	Explique su respuesta anterior
22	Cree usted que las actividades de Bienestar mejoraron su calidad de vida?
23	Explique su respuesta anterior
24	Como califica usted la Seguridad Industrial de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS
25	Explique su respuesta anterior
26	Mientras estuvo en M&F Redes y Telecomunicaciones tuvo alguna oportunidades
27	Explique su respuesta anterior
28	Si sale hacia otra empresa, diga el nombre
29	Especifique la diferencia salarial de su nueva actividad (si aplica)
30	Volvería a M&F redes y Telecomunicaciones?
31	Qué comentarios tiene para el área de Recursos Humanos (En este espacio la idea es poner toda información que
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> _____ Firma quien realizó la Entrevista </div> <div> _____ Firma del entrevistado </div> </div>	

Fuente: Las Autoras, 2014.

9.5.2 Outplacement


Con el objetivo de mantener en sus empleados la productividad y la motivación laboral en épocas de cambio, debido a la amplia rotación de personal que se presenta por las visitas programadas en diferentes zonas de la ciudad de su agente claro, M&F Redes y Telecomunicaciones SAS implementará un formato (ver figura 37) en el cual los empleados que son desvinculados de la compañía tengan acceso de manera rápida y eficaz en otros

aliados, es decir que ingresaran su perfil con la experiencia adquirida y este será remitido a las empresas aliadas con el objetivo de buscar empleo en el menor tiempo posible.

Por lo anterior con la aplicación de Outplacement, las personas que pierden su empleo encontrarán una ruta adecuada para el regreso rápido a una ocupación alternativa y satisfactoria de ingresos.

Con esto M&F Redes y Telecomunicaciones, espera que el operario supere rápidamente la crisis que genera la pérdida de empleo para transformarla en una oportunidad de desarrollo generando experiencia en otras empresas aliadas a nivel profesional y personal. Logrando que los empleados que son desvinculados de la compañía sientan que están en un proceso transición en búsqueda de mejores oportunidades.

Figura 46. Formato de referenciados (Outplacement)

 HOJA DE VIDA: REFERENCIADOS M&F REDES Y TELECOMUNICACIONES S.A.	
Nombre:	
Edad:	
Dirección:	
Tel:	
E-Mail:	
Estudios:	
Experiencia:	Nombre de la Empresa: Cargo Ocupado: Tiempo Trabajado: Funciones:
Referencias Laborales:	Nombre: Teléfono:
	Nombre: Teléfono:
Referencias Personales:	Nombre: Teléfono:
	Nombre: Teléfono:

Fuente: Las Autoras, 2014.

9.6 Presupuesto y análisis financiero

El presupuesto como elemento primordial de una proyección financiera sirve como herramienta útil para alcanzar mejores resultados, ya que a través de éste es posible determinar si existen recursos o no para la ejecución de las acciones previamente evaluadas y propuestas, buscando de esta forma la consecución de las mismas y mejorar los procesos organizacionales.

Para la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, el presupuesto abarca gastos fijos y gastos variables, que se encuentran detallados según cada proceso en las tablas 1, 2, 3, 4 y descritos a continuación:


- Gastos de personal. Abarca los recursos requeridos en especie o efectivo para atender el pago del personal competente para el desarrollo de las estrategias propuestas de apoyo en la consulta, desarrollo y ejecución de los procesos.
- Gastos Administrativos y Generales. Aquellos rubros que tienen relación directa con la adquisición de equipos, elementos tangibles, papelería, servicios públicos y de consumo que se requieren para el soporte y desarrollo de los procesos, que a su vez dependen de la periodicidad con que deba realizarse una actividad.

Tabla 1. Presupuesto anual direccionamiento estratégico.

 M&F redes y Telecomunicaciones SAS				
Presupuesto Anual				
Proceso: Direccionamiento estratégico				
Actividad	Recursos	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Direccionamiento estratégico (hacer conocer la misión y visión de la empresa a todos los colaboradores)	Posters	4	\$ 25,000	\$ 100,000
Total Direccionamiento estratégico				\$ 100,000


Fuente: Las Autoras, 2014.

Tabla 2. Presupuesto anual vinculación de personal.

 M&F redes y Telecomunicaciones SAS				
Presupuesto anual				
Proceso: Vinculación de personal				
Subproceso: Reclutamiento y selección				
Actividad	Recursos	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Requisición de personal	Papelería (formatos)	0	\$ 100	\$ 0
Publicación de vacantes	Periódico, Contrabajo	13	\$ 14,000	\$ 182,000
Verificación de referencias	Papelería (formatos)	40	\$ 100	\$ 4,000
Pruebas psicotécnicas	Papelería (formatos)	100	\$ 600	\$ 60,000
Entrevistas	Papelería (formatos)	40	\$ 200	\$ 8,000
Evaluación periodo de prueba	Papelería (formatos)	40	\$ 200	\$ 8,000
Subproceso: Contratación				
Firma de contrato	Papelería (formatos)	33	300	\$ 9,900
Subproceso: Inducción				
Entrega de cargo (manual de funciones)	Papelería (formatos)	33	100	\$ 3,300
Presentación de la compañía	CD	33	1000	\$ 33,000
constancia de inducción	Papelería (formatos)	33	100	\$ 3,300
Refrigerio	Alimentos	33	3000	\$ 99,000
Total Vinculación de personal				\$ 410,500

Fuente: Las Autoras, 2014.

Tabla 3. Presupuesto anual desarrollo de personal.

 M&F redes y Telecomunicaciones SAS				
Presupuesto anual				
Proceso: Desarrollo de personal				
Subproceso: Evaluación de desempeño				
Actividad	Recursos	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Evaluación de desempeño	Papelería (formatos)	33	\$ 100	\$ 3,300
Subproceso: Capacitación				
Capacitación	Cuadernos de la empresa para los empleados	150	\$ 2,000	\$ 300,000
	Folleto información de la empresa	100	\$ 500	\$ 50,000
Refrigerios	Jugo, Sándwich	100	\$ 1,500	\$ 150,000
Subproceso: Bienestar				
Actividad	Recursos	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Tarjetas personalizadas	Tarjetas	12	\$ 10,000	\$ 120,000
Memorando Felicitación	Papel (hoja Granito)	12	\$ 1,100	\$ 13,200
Premios Sorpresa	Portaretratos	12	\$ 15,000	\$ 180,000
Subproceso: Programa recreativo				
Partidos de Football	Alquiler cancha	12	\$ 75,000	\$ 900,000
	refrigerio	50	\$ 1,500	\$ 75,000
Subproceso: Solución de Conflictos				
Capcitaciones (Actividades de Liderazgo)	Personal que dirige la capacitacion	4	\$ 120,000	\$ 480,000
Subproceso: Salud Ocupacional				
Charlas Salud Ocupacional	Personal que dirige la capacitacion	3	\$ 75,000	\$ 225,000
Total Desarrollo de personal				\$ 2,496,500

Fuente: Las Autoras, 2014.

Tabla 4. Presupuesto anual retiro de personal.

 M&F redes y Telecomunicaciones SAS				
Presupuesto anual				
Proceso: Retiro de personal				
Subproceso: Entrevista de retiro				
Actividad	Recursos	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Entrevista de retiro	Papelería (formatos)	40	\$ 100	\$ 4,000
Total Retiro de personal				\$ 4,000

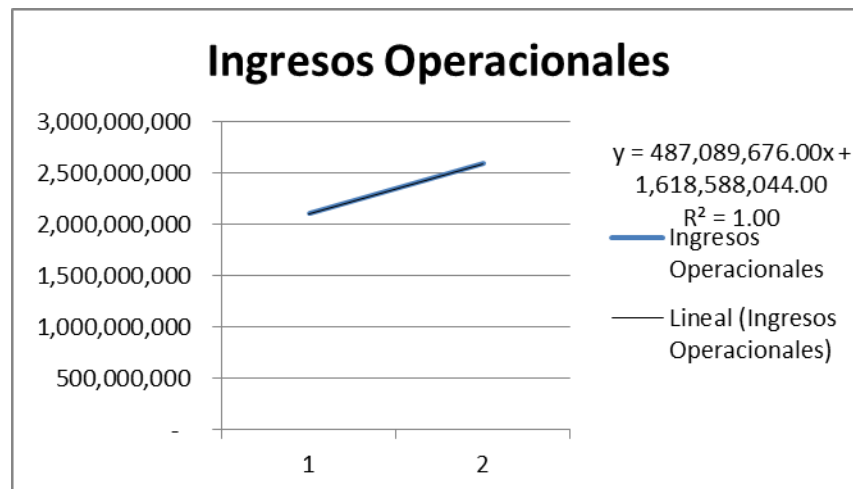
Fuente: Las Autoras, 2014.

La reestructuración del área de Talento Humano de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, además de mejorar los procesos dentro del área de talento humano también beneficia el funcionamiento de toda la empresa. Considerando que mediante capacitaciones y procedimientos los colaboradores estarán más comprometidos con la empresa, y mejoraran sus tareas diarias incrementando las instalaciones. Actualmente el promedio de instalaciones por técnico es de 4, se espera que con el programa de capacitación y desarrollo anteriormente descrito, estas instalaciones asciendan a 6 por técnico.

El incremento de instalaciones por día también genera incremento en los ingresos por ventas para la empresa, para visualizar lo anterior realizamos una proyección de ventas donde se toman los ingresos operacionales de los estados resultados, de cada año. Para este cálculo tomamos en cuenta el método de regresión lineal, el resultado es una constante creciente, puesto que solo tenemos como referencia 2 periodos.

Tabla 5. Proyección de ventas.

ESTADO RESULTADOS	DE	2012	2013
Ingresos Operacionales		2,105,677,720	2,592,767,396



Fuente: Las Autoras, 2014.

Proyección sin reestructurar el área Talento Humano.

A continuación mostraremos la proyección de las ventas según el crecimiento normal del mercado, basados en los dos años de referencia y en la ecuación que nos arroja la regresión lineal:

Tabla 6. Proyección son reestructurar el área de Talento humano.

Relación costo de ventas sobre ventas	4.0%
Relación Gastos de admi sobre ventas	0.36%
Relación Gastos de ventas sobre ventas	0.23%

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	2013	2014	2015	2016	2017
Proyección de ventas (regresión Lineal)	2,592,767,396	3,079,857,072	3,566,946,748	4,054,036,424	4,541,126,100
Proyección de costo de ventas	102,689,357	121,981,070	141,272,784	160,564,497	179,856,211
Proyección Gastos de administración	9,232,024	10,966,396	12,700,768	14,435,140	16,169,513
Proyección gastos de ventas	5,925,229	7,038,371	8,151,513	9,264,655	10,377,796

Fuente: Las Autoras, 2014.

Proyección con la reestructuración del área Talento Humano.

Con la reestructuración del área de talento humano, además de mejorar muchos procesos se espera que adicionalmente aporte beneficios monetarios a la empresa. A continuación se relaciona como se incrementan los costos en procesos como capacitación y desarrollo, contratación, etc. Pero también se evidencia el incremento en las ventas, gracias a la implementación de procesos dirigidos a los colaboradores.

Actualmente la empresa asigna 4 instalaciones por técnico, reflejando un promedio de instalaciones anuales de 137.904. Se espera que el incremento de ventas sea como mínimo el 26%. Este incremento se debe al aumento de las instalaciones por técnico en un promedio de 5.5, es decir que para un periodo anual las instalaciones por 101 (# de empleados actuales) técnicos serán de 173.316. Generando como resultado un incremento de 35.412 instalaciones.

Tabla 7. Proyección con la reestructuración del área de Talento humano.

Variación en Ventas.	26%
- Costos Direccionamiento Estratégico	\$ 100,000.00
- Costos Contratación	\$ 410,500.00
- Costos Capacitación y Desarrollo	\$ 2,496,500.00
- Costos Retiro	\$ 4,000.00
Total Costos del Programa	\$ 3,011,000.00
Variación en Costo de ventas.	4.0%
Variación en Gastos de Administración	0.47%
Variación en Gastos de ventas.	0.23%

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	2013	2014	2015	2016	2017
Proyección de ventas (regresión Lineal)	2,592,767,396	3,870,725,347	4,482,893,481	5,095,061,614	5,707,229,748
Proyección de costo de ventas	102,689,357	153,304,264	177,549,845	201,795,426	226,041,007
Proyección Gastos de administración	9,232,024	18,277,530	21,168,182	24,058,834	26,949,487
Proyección gastos de ventas	5,925,229	8,845,735	10,244,718	11,643,700	13,042,683

Fuente: Las Autoras, 2014.

10 Conclusiones

- La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS actualmente no cuenta con un departamento de talento humano estructurado que soporte las actividades que se realizan; sin embargo con esta investigación se reestructurara esta aérea para brindar a los trabajadores y directivos un área de apoyo eficaz generando valor agregado a la junta directiva.
- Con la Reestructuración evidenciamos algunas falencias en la organización en los procesos de talento humano en general no existe un pensamiento de compromiso para que la empresa pueda llevar sus actividades diarias con eficiencia.
- En la revisión documental y en las visitas a la empresa se percibe la ausencia del Área de Talento Humano, lo que genera malestar en sus empleados, rotación constante de personal y desgaste en las otras áreas ya que deben realizar estas funciones, sin un parámetros a seguir, que faciliten la toma de decisiones adecuada para procesos cruciales de esta área como lo son: selección, inducción, capacitación.
- La estrategia que se realiza en esta propuesta de reestructuración está basada en el talento humano, ya que en el diagnóstico inicial se evidenciaron las grandes falencias que presentaba esta área, por lo anterior se plantearon diferentes reestructuraciones en los procesos que actualmente lleva la empresa y que son detallados en este trabajo.
- La reestructuración que se espera implementar en la M&F Redes y Telecomunicaciones SAS ayudara a incrementar las utilidades y creando valor a cada procedimiento de la compañía.
- Esta investigación ayudara a la compañía a fortalecer los procesos que a la fecha se han implementado ofreciendo innovación y cambios.
- La capacitación y formación integral de los procesos que se llevaran a cabo en la compañía con la reestructuración del área de Talento Humano de la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, ayudará a obtener beneficios con relación a un mejor servicio al cliente y mejores resultados en los empleados, que no solo se

verán reflejados como resultados individuales, sino lo más portante, como beneficios grupales.

- En la medida en que la empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS decida implementar la estructuración anteriormente planteada lograra un mejoramiento a sus procesos de gestión humana, logrará mayor productividad y compromiso de sus empleados, con las actividades de la organización.
- El diseño de cargos por competencias, beneficia a la empresa en muchos aspectos empezando por el proceso de reclutamiento puesto que se establecen las funciones desde un inicio, y desde el inicio se conoce la necesidad de personal.
- M&F Redes y Telecomunicaciones SAS mediante la implementación del procedimiento de vinculación de personal podrá atraer y contratar al personal idóneo con las capacidades necesarias, acorde a cada una de las vacantes.
- Al establecer un programa de inducción en los nuevos colaboradores, se generara un sentido de pertenecía con la empresa.
- Con la implementación del formato de perfil de cargos se espera que los colaboradores de la empresa identifiquen sus funciones, así mismo tengan conocimiento de los cargos de la empresa con el objetivo de aplicar a vacantes futuras.
- Es importante evidenciar que a los empleados actuales no contaban con un historial de ingreso y reconocimientos en la empresa, debido a esto se plantearon una serie de formatos con los que se espera manejar una base de datos que beneficiar a las partes y tener un control más detallado de cada uno de ellos.
- La empresa en sus inicios contaba con 80 empleados, actualmente son 120; debido a esto planteamos la necesidad de manejar un área de Talento Humano con el cual los empleados se identifiquen y puedan acudir a cualquier solicitud que concierne a esta área; así mismo se espera que con la reestructuración planteada el departamento este en la capacidad de atender todas las necesidades e inquietudes presentadas.
- Con la reestructuración del área de Talento Humano se espera la acogida y adaptación por los empleados y socios, en pro del el crecimiento de la empresa;

dando valor agregado a las partes; así mismo logre de posicionarse en una de los mejores agentes de Claro.

11 Recomendaciones

Según la experiencia obtenida a lo largo de esta investigación, se recomienda a la Empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS, aplicar la reestructuración planteada en el área de talento humano, lo cual le generaría principalmente:

- Un Área con procesos de contratación organizados e idóneos para el tipo de contratos y personal que manejan.
- Empleados motivados que van en pro del crecimiento de la empresa.

Con estos dos pilares la empresa contaría con un área normalizada en lo referente a los procesos de vinculación; así mismo tendría trabajadores motivados, esto debido al plan de bienestar y desarrollo planteado.

De igual manera se espera que la empresa lleve a cabo los procesos planteados de reclutamiento y selección de personal, el cual se diseñó y se desarrolló con algunos formatos para su seguimiento, y adecuado control; con esto se espera mitigar la rotación de personal constante que actualmente se presenta.

En lo que refiere a la descripción de cargos se debe elaborar un manual de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa y las exigidas por el cargo, que se describen en el formato de “Perfil de Cargo”.

Se espera que la empresa realice la implementación del formato de outplacement, debido a que la empresa rota considerablemente de personal en las temporadas bajas de instalaciones; es necesario que los empleados tengan la tranquilidad de poder reubicarse en otra empresa y tener trabajo en esas temporadas.

Se recomienda realizar de forma anual la evaluación de desempeño que se planteó en esta reestructuración, con el fin de evaluar y reconocer al trabajador y apoyar sus debilidades y seguir en crecimiento con sus fortalezas.

Se propone seguir el cronograma de capacitación planteados con el fin de que los técnicos y supervisores puedan cumplir a cabalidad los cursos sugeridos por las investigadoras con el objetivo de buscar la productividad y motivación en sus labores.

Para la reestructuración del área de Talento Humano, se recomienda asignar a una persona para el cargo Auxiliar de Talento Humano que cumpla con el perfil y las funciones que el cargo requiere y las cuales se encuentran detalladas en el perfil de cargo propuesto. Por lo anterior se espera que el jefe de talento humano se dedique a realizar funciones gerenciales correlacionadas con el direccionamiento del área.

Finalmente se recomienda seguir trabajando en actividades de bienestar desarrollo y motivación a cada uno de los empleados con el fin que la empresa fortalezca sus actividades cotidianas en pro del crecimiento de la empresa; por lo que se recomienda en especial que se trabaje en pro de trabajo-familia y se realicen las actividades planteadas de bienestar; ya que un trabajador motivado es uno de los caminos a la productividad.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.: *Empleo, el proceso de selección* Reseña. Ed. Granica, 1ª edición, p. 85, Argentina, 1998.
- Asintegra. (2014). Recuperado el 20 de 05 de 2014, de <http://www.asintegra.net/index.php/pruebas-servicios/evaluacion-para-ejecutivos-con-o-sin-jefatura-y-cargos-gerenciales/sedisc>
- Calderón Hernández, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón y Naranjo (2004). *Competencias laborales de los gerentes de talento humano*. Innovar, *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*.
- Cerna, J. (2006,2010). *Aspectos básicos de la gestión del talento humano*. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de www.talentohumano.com
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos* (2 ed.). Bogotá: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. California: Mc Graw Hill. Código Sustantivo del Trabajo. (2009). Bogotá: Legis Editores.
- Código Sustantivo del Trabajo. (05 de 08 de 1950). Recuperado el 04 de 05 de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Delgado González, S y Ventura B. *Recursos humanos: administración y finanzas*. Editorial Paraninfo (2008).
- *el empleo.com*. (s.f.). Obtenido de http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-fenn-meno-del-outplacement-----/6584719
- *El empleo.com*. (s.f.). Obtenido de http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-fenn-meno-del-outplacement-----/6584719
- Ernst & Young Consultores. *Gestión por Competencias*. Recuperado: 16/10/2013. De:
- *Estudios Organizacionales*, web side (E-educativa, 2011), Recuperado el 12 de octubre de 2013 en http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/142_tipos_de_estructuras_organizativas.html
- *Facultad de ciencias económicas* . (15 de Enero de 2005). Universidad Nacional de Colombia.

Recuperado el 8 de Abril de 2009, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_c.htm

- Gómez , L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- <http://colsubsidio.gestionhumana.com/>. (s.f.). Recuperado el 21 de 06 de 2014, de <http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/E/entrevistaretiro/entrevistaretiro.asp>
- <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Ivancevich, J. (1995). *Human Resource Management*. New York: Irwin.
- k. (s.f.). <http://www.psicotecnicostest.com>. Recuperado el 21 de 05 de 2014, de http://www.psicotecnicostest.com/Testproyectivos/Testdewarteggcomoresponder.asp?TIP_2=Test%20de%20Wartegg,%20como%20responder&TIP_1=Test%20de%20Personalidad
- Koontz, H. (2004). *Administración: Una perspectiva Global* (12 ed.). México: McGraw Hill. .
- McClelland, D. (1973). *Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia*.
- Méndez Álvarez, C. E. (1995). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4 ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Miles H. Robert. *Macro Organizational Behavior*. Santa Mónica, Calif.: Goodyear, 1980, p.18. Citado por James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly. *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Colombia: Mc Graw Hill, 1997. p.53.
- Pardo y Porras (2011) *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*, publicación *Gestión y Sociedad*, 4(2); pag.167-183
- Portal Web side: *El Empresario, Gestión por Competencias*, (2011) Recuperado 12 de octubre de 2013 de <http://www.empresario.com.co/executive/gestion.html>.
- psicotecnicostest. (s.f.). <http://www.psicotecnicostest.com>. Recuperado el 21 de 05 de 2014, de http://www.psicotecnicostest.com/Testproyectivos/Testdewarteggcomoresponder.asp?TIP_2=Test%20de%20Wartegg,%20como%20responder&TIP_1=Test%20de%20Personalidad
- Psigmacorp. (s.f.). Recuperado el 20 de 05 de 2014, de 2014: <http://www.psigmacorp.com>
- Rábago López, E. *Gestión por competencias*. Editorial Netbiblo. España. Fecha de publicación: 2010
- Rachman, D y Mescon, M.: *Introducción a los negocios, un enfoque mexicano*. Ed. McGraw Hill, 8ª edición, p. 289, México, 2001
- Reis, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Madrid: Verlag Dashöfer Ed. s Prof. s.

- Richard D. Management bycompetencies. *Medwave* 2005 Jun;5(6):e2686 doi: 10.5867/medwave.2005.06.2686 Fecha de publicación: 1/7/2005
- Richard D. Management bycompetencies *Medwave* 2005 Jun;5(6):e2686 doi:10.5867/medwave.2005.06.2686 Fecha de publicación: 1/7/2005
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Mexico: Thomson.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., y Cook, S.W. (1980) *Metodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Ed. Rialp. Octava Edición.
- SENA. (2014). Sena Sofiaplus. Recuperado el 20 de 07 de 2014, de http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/detalle-oferta.html?fm=0&fc=9aqKKf3_uKo&ci=BOGOTA
- Spencer, L. M. (1993). *Competencia en el trabajo: modelos para un rendimiento superior*. John Wiley & Sons.
- Susana Delgado, B. V. (2008). *Recursos humanos: administración y finanzas*. Madrid: Paranifo.
- Udiz, G. R. (17 de 04 de 2012). <http://www.bbvacontuempresa.es/>. Recuperado el 09 de 05 de 2014, de <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/calcular-el-ratio-rotacion-personal-tu-empresa>

Anexo 1. Encuesta

Universidad de la sallé

Facultad de ciencias administrativas y contables

Administración de empresas

Trabajo de Grado

Objetivo de la encuesta: Desarrollo del diagnóstico necesario para llevar a cabo la Propuesta para la reestructuración del área Talento Humano en La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS. Que permitirá conocer la actual situación en lo que tiene que ver con las actividades de Talento Humano en la empresa y a partir de los resultados obtenidos, formular la propuesta para la reestructuración de esta.

- Encuesta a empleados

1. ¿Cuánto tiempo lleva en La empresa M&F Redes y Telecomunicaciones SAS?

- A. 0 -6 meses
- B. 6 - 12 meses
- C. 12 meses o más

2. ¿Por medio de que medio usted ingreso a la empresa?

- A. Periódico
- B. Internet
- C. Referenciado
- D. Radio o TV

3. ¿Conoce las funciones de su cargo?

- A. Si
- B. No

4. ¿Al momento del ingreso con que requisitos cumplió?

- A. Entrevista
- B. Pruebas psicotécnicas
- C. Exámenes Médicos
- D. Visita domiciliaria

6. ¿Cuándo ingreso a la empresa recibió la inducción de su cargo para desempeñar correctamente sus funciones?

- A. Si
- B. No

8. ¿La empresa realiza actividades de recreación y bienestar para los empleados?

- A. Si
- B. No

Cuales: _____

9. ¿Si usted o alguno de sus compañeros se enferma dentro de la empresa cuenta con la atención adecuada?

- A. Si
- B. No


10. ¿En la empresa se llevan procesos de capacitación?

- A. Si
- B. No


11. ¿Considera que puede crecer laboral y profesionalmente dentro de la empresa?

- A. Si
- B. No


Anexo 2. Perfil del Cargo (Gerente general)

 PERFIL DEL CARGO									
NOMBRE DEL CARGO:		Gerente General							
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO									
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.									
ÁREA	Gerencia								
CARGO AL QUE REPORTA:	N/A								
PERSONAL A CARGO (cargos):	Todo el personal de M&F Redes y Telecomunicaciones								
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	X	VISITAS						
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO									
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)									
Gerenciar la compañía asegurando a su agente operador Claro, el cumplimiento en la instalación y la prestación de servicios de acuerdo a las normas establecidas y pactadas.									
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO									
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.									
1	Coordinar todas las áreas de la empresa								
2	Realizar acuerdos con operadores de telecomunicación								
3	Velar por el cumplimiento de las normas establecidas para la prestación del servicio.								
RELACIONES ESPECIALES									
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.									
Coordinadores									
jefe de Operación y Bodega									
Supervisores									
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS									
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.									
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato		Técnico		Profesional		X
	CARRERAS / AREAS		Administración de empresas						
			Ingeniería industrial						
			Ingeniería de telecomunicaciones						
	Maestría		Área:						
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Manejo de personal, Toma de decisiones, creatividad, solución de problemas.								
	Redes y Telecomunicaciones								
EXPERIENCIA LABORAL									
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.									
ÁREA		TEMA ESPECÍFICO						TIEMPO MÍNIMO	
1	Administrativas	Administración de recursos, administración de personal						5 años	
COMPETENCIAS REQUERIDAS									
Orientación ética			X	Hablar en público y técnicas de presentación.					X
Dominio personal			X	Toma de decisiones					X
Adaptación al cambio			X	Comunicación					X
Disposición de trabajo			X	Pro actividad					X
Toma de Iniciativa			X	Colaboración					X
Seguridad y Autoestima			X	Identificar , transformar innovar procedimientos					X
Creatividad			X	Usar herramientas informáticas					X
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO									
REQUISITOS			SI	NO		EXPLIQUE			
Viajar			X						
Licencia de Conducción			X			CATEGORIA	C2		
Licencias o Permisos Especiales			X						
HORARIO LABORAL			L - V	L - S	X	Turnos Rotativos			
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO									
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso									
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X		
Otros		Cuales							
FECHA ACTUALIZACIÓN									


Anexo 3. Perfil del Cargo (jefe de Talento Humano))

		<h2>PERFIL DEL CARGO</h2>						
NOMBRE DEL CARGO:		Jefe Talento Humano						
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.								
ÁREA	Talento humano							
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente							
PERSONAL A CARGO (cargos):	Auxiliar de talento humano							
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	X	VISTAS					
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)								
Realizar procesos que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad del Área de Talento Humano, en función del objetivo estratégico de la empresa, favoreciendo tanto a los colaboradores como a la empresa.								
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.								
1	Facilitar la gestión del talento humano							
2	Evaluar, recomendar y proponer políticas de Talento Humano.							
3	Asesorar a los jefes de las demás áreas en la administración del talento humano.							
4	Proveer a todas las áreas del personal necesario para el cumplimiento de sus actividades.							
5	Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo cuando se presente una vacante.							
6	Coordinar el desarrollo de los programas de bienestar.							
7	Velar por el cumplimiento de las normas del reglamento interno de trabajo.							
8	Elaborar la nómina y demás liquidaciones de prestaciones sociales de los colaboradores.							
9	Demás obligaciones inherentes al cargo.							
RELACIONES ESPECIALES Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.								
Colaboradores de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS								
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.								
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato		Técnico		Profesional	X
	CARRERAS / ÁREAS		Administración de empresas					
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Maestría		Área:	Ingeniería industrial				
	Manejo de temas de legislación laboral.							
EXPERIENCIA LABORAL Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.								
ÁREA		TEMA ESPECÍFICO					TIEMPO MÍNIMO	
1	Recursos humanos		Coordinador de recursos humano					2
2								
COMPETENCIAS REQUERIDAS								
Orientación ética			X	Hablar en público y técnicas de presentación.				X
Dominio personal			X	Toma de decisiones				X
Adaptación al cambio			X	Comunicación				X
Disposición de trabajo			X	Pro actividad				X
Toma de Iniciativa			X	Colaboración				X
Seguridad y Autoestima			X	Identificar , transformar innovar procedimientos				X
Creatividad			X	Usar herramientas informáticas				X
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO								
REQUISITOS			SI	NO	EXPLIQUE			
Viajar				X				
Licencia de Conducción				X	CATEGORIA			
Licencias o Permisos Especiales				X				
HORARIO LABORAL			L - V	L - S	X	Turnos Rotativos		
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso								
Examen médico general		X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X
Otros			Cuales					
FECHA ACTUALIZACIÓN								


Anexo 4. Perfil del Cargo (Auxiliar Talento Humano)

 PERFIL DEL CARGO							
NOMBRE DEL CARGO:		Auxiliar Talento Humano					
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO							
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.							
ÁREA	Talento humano						
CARGO AL QUE REPORTA:	Jefe de Talento humano						
PERSONAL A CARGO (cargos):	N/A						
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	X	VISITAS				
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO							
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)							
Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos							
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO							
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.							
1	Verifica referencias de los aspirantes a las vacantes.						
2	Realizar y mantener actualizado los archivos del personal.						
3	Informa a los aspirantes sobre los requisitos para acceder al empleo.						
4	Verifica y registra la información, relacionada con el proceso y desempeño del personal.						
5	Verifica y registra la información, relacionada con el proceso y desempeño del personal.						
6	Apoyo y seguimiento de novedades de nomina.						
7	Participa en los procesos de cálculo, pago de nomina y prestaciones sociales.						
8	Hacer referencias laborales telefónicamente del personal						
9	Tener contacto con asesores de EPS, ARP, AFP, Caja de Compensación familiar, para beneficios empresariales.						
10	Entrega de volantes de pago a los colaboradores						
11	Aclaración de dudas e inquietudes del personal sobre pagos y beneficios.						
RELACIONES ESPECIALES							
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.							
Colaboradores de M&F Redes y Telecomunicaciones SAS							
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS							
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.							
ESTUDIOS MINIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato		Técnico	X	Profesional
	CARRERAS / AREAS		Administración de empresas				
			Ingeniería industrial				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Maestría		Área:				
	Manejo de temas de legislación laboral.						
EXPERIENCIA LABORAL							
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.							
	AREA	TEMA ESPECIFICO				TIEMPO MINIMO	
1	Recursos humanos	Coordinador de recursos humano				2	
2							
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Orientación ética		X	Hablar en público y técnicas de presentación.				X
Dominio personal		X	Toma de decisiones				X
Adaptación al cambio		X	Comunicación				X
Disposición de trabajo		X	Capacidad de aprendizaje				X
Toma de Iniciativa		X	Colaboración				X
Seguridad y Autoestima		X	Planeación				X
Creatividad		X	Usar herramientas informáticas				X
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO							
REQUISITOS		SI	NO	EXPLIQUE			
Viajar			X				
Licencia de Conducción			X	CATEGORIA			
Licencias o Permisos Especiales			X				
HORARIO LABORAL	L - V		L - S	X	Turnos Rotativos		
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO							
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso							
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X
Otros		Cuales					
FECHA ACTUALIZACION							


Anexo 5. Perfil del Cargo (Jefe de Operaciones)

		PERFIL DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO:		Jefe de Operaciones				
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO						
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.						
ÁREA	Operaciones					
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente					
PERSONAL A CARGO (cargos):	Directivos Coordinador, supervisores, jefe de Bodega, Analistas					
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	X	VISITAS			
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO						
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)						
Supervisar y controlar el cumplimiento de las áreas directivas con el fin cumplir con las metas trazadas mensualmente por el agente Claro para M&F Redes y Telecomunicaciones.						
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO						
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.						
1	Evaluar y proponer políticas en referente al área de Operación					
2	Velar por el cumplimiento de las instalaciones programadas					
3	Responder efectividad					
4	Desarrollo tecnología claro					
5	Presentación de informes de gestión					
6	Instalaciones adicionales conseguir técnicos					
7	SGC de claro reporte de las visitas					
8	Hacer retroalimentación de coordinadores en sus visitas a claro					
9	Velar por que se cumpla las franjas de visitas					
10	Realizar el recaudo de la operación					
RELACIONES ESPECIALES						
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.						
gerente						
Coordinadores						
Supervisores						
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS						
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.						
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato	Técnico	Profesional	X
	CARRERAS / AREAS		Administrativas a fines			
	Maestría		Área:			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS						
EXPERIENCIA LABORAL						
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.						
ÁREA	TEMA ESPECÍFICO			TIEMPO MÍNIMO		
1	Administrativa	Administración de recurso y personal			3 años	
COMPETENCIAS REQUERIDAS						
Orientación ética	X	Hablar en público y técnicas de presentación.			X	
Dominio personal	X	Toma de decisiones			X	
Adaptación al cambio	X	Comunicación			X	
Disposición de trabajo	X	Pro actividad			X	
Toma de Iniciativa	X	Colaboración			X	
Seguridad y Autoestima	X	Identificar , transformar innovar procedimientos			X	
Creatividad	X	Usar herramientas informáticas			X	
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO						
REQUISITOS	SI	NO	EXPLIQUE			
Viajar	X					
Licencia de Conducción	X		CATEGORIA	C2		
Licencias o Permisos Especiales	X					
HORARIO LABORAL	L - V	L - S	X	Turnos Rotativos		
EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO						
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso						
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	
Otros		Cuales				
FECHA ACTUALIZACIÓN						


Anexo 6. Perfil del Cargo (Coordinador)

 PERFIL DEL CARGO									
NOMBRE DEL CARGO:		Coordinador							
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO									
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.									
ÁREA	Operaciones								
CARGO AL QUE REPORTA:	Jefe De Operaciones								
PERSONAL A CARGO (cargos):	6 Coordinaciones (Incluye las personas a cargo bajo esas coordinaciones). Jefe De Bodega, Confirmadora, Radioperadores, Supervisor de Operaciones, Digitadora, Conductor								
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	X	VISITAS	X					
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO									
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)									
Coordinar y supervisar el cumplimiento de las operaciones determinadas en el cronograma, asegurando la calidad en el servicio ofrecido, Alienando todas las áreas encargadas para el cumplimiento las metas que asignadas por claro									
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO									
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.									
1	Brindar solución a los PQR (Problemas, quejas, reclamos) y garantías								
2	Contratar personal (Auxiliares y técnicos)								
3	capacitar al nuevo personal y reforzar al antiguo								
4	Capacitar supervisores								
5	Imprimir programación de todos los días								
6	estructurar las móviles								
7	Dar solución a los problemas del sistema, brindando soporte telefónicamente								
8	Control de la operación(Diaria)								
RELACIONES ESPECIALES									
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.									
GERENTE									
Técnicos									
Supervisores									
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS									
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.									
ESTUDIOS MINIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato		Técnico	X	Profesional	X	
	CARRERAS / AREAS		Ingenierías, carreras Administrativas						
	Maestría		Área:						
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	PQR (Problemas, quejas, reclamos) y garantías								
EXPERIENCIA LABORAL									
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.									
ÁREA		TEMA ESPECÍFICO						TIEMPO MÍNIMO	
1	Administrativas	Administración de recursos						3 años	
2	Logística	Almacenamiento y distribución de Materiales						1 año	
COMPETENCIAS REQUERIDAS									
Orientación ética		X		Hablar en público y técnicas de presentación.				X	
Dominio personal		X		Toma de decisiones				X	
Adaptación al cambio		X		Comunicación				X	
Disposición de trabajo		X		Pro actividad				X	
Toma de Iniciativa		X		Colaboración				X	
Seguridad y Autoestima		X		Identificar , transformar innovar procedimientos				X	
Creatividad		X		Usar herramientas informáticas				X	
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO									
REQUISITOS		SI		NO		EXPLIQUE			
Viajar		X							
Licencia de Conducción		X				CATEGORIA	C2		
Licencias o Permisos Especiales		X							
HORARIO LABORAL	L - V			L - S	X	Turnos Rotativos			
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO									
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso									
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X		
Otros		Cuales							
FECHA ACTUALIZACION									


Anexo 7. Perfil del Cargo (Supervisor de operaciones)

 PERFIL DEL CARGO									
NOMBRE DEL CARGO:		Supervisor de Operaciones							
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO									
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.									
ÁREA	Operaciones								
CARGO AL QUE REPORTA:	Coordinador								
PERSONAL A CARGO (cargos):	Numero de Móviles activos								
	Técnicos								
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	X	VISITAS	X					
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO									
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)									
Responder por la calidad de las instalaciones según la reglamentación impartida por claro, Asegurar el servicio que se presta por parte de los técnicos y auxiliares									
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO									
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.									
1	Realizar informes de calidad por móviles y supervisores								
2	Seguimiento móviles que afecten el indicador de calidad								
3	Crear planes de mejoramiento en calidad (Instalaciones)								
4	Capacitar a los técnicos en las falencias mas comunes								
5	Realizar preturnos (recomendaciones) informativos, para asegurar la prestación del servicio								
RELACIONES ESPECIALES									
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.									
Coordinadores									
Técnicos									
Gerente									
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS									
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.									
ESTUDIOS MINIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato	Técnico	X	Profesional			
	CARRERAS / AREAS		Instalación en alturas						
	Maestría		Área:						
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS									
EXPERIENCIA LABORAL									
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.									
	AREA	TEMA ESPECIFICO						TIEMPO MINIMO	
1	Operaciones	Instalaciones Telefónicas						1 año	
2	Operaciones	Instalaciones en Alturas						1 año	
COMPETENCIAS REQUERIDAS									
Orientación ética			X	Hablar en público y técnicas de presentación.				X	
Dominio personal			X	Toma de decisiones				X	
Adaptación al cambio			X	Comunicación				X	
Disposición de trabajo			X	Pro actividad				X	
Toma de Iniciativa			X	Colaboración				X	
Seguridad y Autoestima			X	Identificar , transformar innovar procedimientos				X	
Creatividad			X	Usar herramientas informáticas				X	
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO									
REQUISITOS			SI	NO	EXPLIQUE				
Viajar				X					
Licencia de Conducción				X	CATEGORIA				
Licencias o Permisos Especiales				X					
HORARIO LABORAL			L - V	L - S	X	Turnos Rotativos			
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO									
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso									
Examen médico general			X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X
Otros			Cuales						
FECHA ACTUALIZACIÓN									


Anexo 8. Perfil del Cargo (Técnicos)

 PERFIL DEL CARGO							
NOMBRE DEL CARGO:		Técnicos (Móviles)					
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO							
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.							
ÁREA	Operaciones						
CARGO AL QUE REPORTA:	Supervisor de Operaciones						
PERSONAL A CARGO (cargos):	1						
	Auxiliares						
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP		VISITAS	X			
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO							
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)							
Realizar instalaciones residenciales, de acuerdo a normas de calidad establecidas por la empresa, asegurando a los clientes calidad en el servicio							
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO							
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.							
1	Realizar instalaciones residenciales, de acuerdo a normas de calidad establecidas por la empresa.						
2	Optimizar el tiempo establecido para cada visita (2 horas)						
3	Suministrar el material entregado y utilizarlo según las normas de la empresa						
4	Realizar un reporte diario con las visitas programadas						
5	Cumplir con las normas de instalación de claro						
RELACIONES ESPECIALES							
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.							
Clientes externos y Claro							
Supervisor de Operaciones							
Coordinador							
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS							
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.							
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato	Técnico	X	Profesional	
	CARRERAS / ÁREAS		En alturas e instalaciones				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Maestría		Área:				
EXPERIENCIA LABORAL							
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.							
ÁREA		TEMA ESPECÍFICO				TIEMPO MÍNIMO	
1	Operaciones	Instalaciones Telefónicas				1 año	
2	Operaciones	Instalaciones en Alturas				1 año	
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Orientación ética		Hablar en público y técnicas de presentación.				X	
Dominio personal		Toma de decisiones					
Adaptación al cambio		Comunicación				X	
Disposición de trabajo		X	Pro actividad				X
Toma de Iniciativa		Colaboración				X	
Seguridad y Autoestima		X	Identificar , transformar innovar procedimientos				X
Creatividad		X	Usar herramientas informáticas				X
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO							
REQUISITOS		SI	NO	EXPLIQUE			
Viajar			X				
Licencia de Conducción			X	CATEGORIA			
Licencias o Permisos Especiales			X				
HORARIO LABORAL	L - V		L - S	X	Turnos Rotativos		
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO							
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso							
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X
Otros		Cuales					
FECHA ACTUALIZACIÓN							


Anexo 9. Perfil del Cargo (Auxiliar)

		<h2>PERFIL DEL CARGO</h2>					
NOMBRE DEL CARGO:		Auxiliar					
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.							
ÁREA	Operaciones						
CARGO AL QUE REPORTA:	Supervisor de operaciones						
PERSONAL A CARGO (cargos):	N/A						
	N/A						
	N/A						
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP		VISITAS	x			
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)							
Velar por el cumplimiento de las instalaciones, dando apoyo a labores designadas por el Técnico, Apoyar las gestiones asignadas por los técnicos, coordinadores o jefes de bodega según el área asignada							
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.							
1	Apoyar las labores designadas por el Técnico.						
2	Prestar soporte a requerimientos diarios.						
3	Mantener material necesario para llevar a cabo la visita asignada						
RELACIONES ESPECIALES Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.							
Técnicos							
Coordinador							
Jefe de Bodega							
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.							
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato	X	Técnico		Profesional
	CARRERAS / AREAS		Auxiliar cargos a fines				
	Maestría		Área:				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Conocimiento en instalaciones inalámbricas						
EXPERIENCIA LABORAL Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.							
ÁREA		TEMA ESPECÍFICO				TIEMPO MÍNIMO	
1	Logística	Entrega materiales				6 meses	
2	Bodegaje	Manejo materiales				6 meses	
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Orientación ética		X	Hablar en público y técnicas de presentación.				
Dominio personal			Toma de decisiones				
Adaptación al cambio		X	Comunicación				X
Disposición de trabajo		X	Pro actividad				
Toma de Iniciativa			Colaboración				X
Seguridad y Autoestima		X	Identificar, transformar innovar procedimientos				X
Creatividad		X	Usar herramientas informáticas				
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO							
REQUISITOS		SI	NO	EXPLIQUE			
Viajar			X				
Licencia de Conducción			X	CATEGORIA			
Licencias o Permisos Especiales			X				
HORARIO LABORAL	L - V	L - S	X	Turnos Rotativos			
EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso							
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X
Otros		Cuales					
FECHA ACTUALIZACIÓN							


Anexo 10. Perfil del Cargo (Radio operadores)

 PERFIL DEL CARGO							
NOMBRE DEL CARGO:		RADIOOPERADORES					
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO							
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.							
ÁREA	Administrativa						
CARGO AL QUE REPORTA:	Coordinador						
PERSONAL A CARGO (cargos):	N/A						
	N/A						
	N/A						
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	X	VISITAS				
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO							
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)							
Cerrar visitas de los móviles, activar servicios de tecnología. (Internet, TV y telefonía), Asegurando con los técnicos la prestación del servicio en el día y la hora acordada.							
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO							
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.							
1	Cerrar visitas programadas						
2	Activar servicios (prestados por Claro)						
3	Validar razones						
4	Dictar instalaciones adicionales, si se cae una instalación						
5	Rastreo a las móviles						
RELACIONES ESPECIALES							
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.							
Técnicos							
Confirmadores							
Coordinador							
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS							
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.							
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato	Técnico	X	Profesional	
	CARRERAS / AREAS		Sistema RR (base de datos de claro)				
	Maestría		Área:				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS							
EXPERIENCIA LABORAL							
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.							
ÁREA		TEMA ESPECÍFICO				TIEMPO MÍNIMO	
1	Telecomunicaciones	Modulo de Gestión				1 año	
2	Logística	Coordinación de Entregas				1 año	
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Orientación ética		X	Hablar en público y técnicas de presentación.				X
Dominio personal		X	Toma de decisiones				
Adaptación al cambio		X	Comunicación				X
Disposición de trabajo		X	Pro actividad				X
Toma de Iniciativa		X	Colaboración				X
Seguridad y Autoestima		X	Identificar , transformar innovar procedimientos				X
Creatividad		X	Usar herramientas informáticas				X
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO							
REQUISITOS		SI	NO	EXPLIQUE			
Viajar			X				
Licencia de Conducción			X	CATEGORIA			
Licencias o Permisos Especiales			X				
HORARIO LABORAL	L - V		L - S	X	Turnos Rotativos		
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO							
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso							
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X
Otros		Cuales					
FECHA ACTUALIZACION							


Anexo 11. Perfil del Cargo (Confirmador Telefónico)

 PERFIL DEL CARGO									
NOMBRE DEL CARGO:		Confirmador Telefónico							
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO									
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.									
ÁREA	Administrativa								
CARGO AL QUE REPORTA:	Coordinador								
PERSONAL A CARGO (cargos):	N/A								
	N/A								
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	<input checked="" type="checkbox"/>	VISITAS						
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO									
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)									
Confirmar visitas programadas para el siguiente día, garantizando a la compañía y al cliente la hora lugar y fecha exacta que se llevara a cabo.									
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO									
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.									
1	Realizar llamadas de próximas visitas. (135 diarios)								
2	Alimentar base de datos, confirmación o rechazo de las visitas.								
3	Realizar control de calidad de instalaciones anteriores por medio de llamadas a una muestra.								
4	Llevar un control de las llamadas éxitos y rechazadas								
5	Realizar un informe de las visitas exitosas durante el mes								
RELACIONES ESPECIALES									
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.									
Coordinador									
Técnicos									
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS									
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.									
ESTUDIOS MINIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato		Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional		
	CARRERAS / AREAS		Secretariado						
	Maestría		Área:						
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Buen Dominio del cliente								
EXPERIENCIA LABORAL									
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.									
	ÁREA	TEMA ESPECÍFICO						TIEMPO MINIMO	
1	Administrativas	Manejo de Clientes, administración de base de datos						1 año	
2	Servicio al cliente	Atención al cliente						1 año	
COMPETENCIAS REQUERIDAS									
Orientación ética		<input checked="" type="checkbox"/>	Hablar en público y técnicas de presentación.						<input checked="" type="checkbox"/>
Dominio personal			Toma de decisiones						
Adaptación al cambio		<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación						<input checked="" type="checkbox"/>
Disposición de trabajo		<input checked="" type="checkbox"/>	Pro actividad						<input checked="" type="checkbox"/>
Toma de Iniciativa		<input checked="" type="checkbox"/>	Colaboración						<input checked="" type="checkbox"/>
Seguridad y Autoestima		<input checked="" type="checkbox"/>	Identificar , transformar innovar procedimientos						<input checked="" type="checkbox"/>
Creatividad		<input checked="" type="checkbox"/>	Usar herramientas informáticas						<input checked="" type="checkbox"/>
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO									
REQUISITOS		SI	NO	EXPLIQUE					
Viajar			<input checked="" type="checkbox"/>						
Licencia de Conducción			<input checked="" type="checkbox"/>	CATEGORIA					
Licencias o Permisos Especiales			<input checked="" type="checkbox"/>						
HORARIO LABORAL	L - V		L - S	<input checked="" type="checkbox"/>	Turnos Rotativos				
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO									
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso									
Examen médico general	<input checked="" type="checkbox"/>	Visiometría	<input checked="" type="checkbox"/>	Audiometría	<input checked="" type="checkbox"/>	Espirometría	<input checked="" type="checkbox"/>		
Otros		Cuales							
FECHA ACTUALIZACION									


Anexo 12. Perfil del Cargo (Jefe de bodega)

		<h3>PERFIL DEL CARGO</h3>					
NOMBRE DEL CARGO:		Jefe de Bodega					
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO <small>Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.</small>							
ÁREA	Operaciones						
CARGO AL QUE REPORTA:	Coordinador						
PERSONAL A CARGO (cargos):	1 Auxiliar de Bodega						
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	<input checked="" type="checkbox"/>	VISITAS				
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO <small>Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)</small>							
Administrar la bodega de abastecimiento distribuyendo la mercancía oportunamente a cada móvil y controlando el ingreso y la salida de productos de la bodega, logrando así un inventario confiable para la administración adecuada de la mercancía.							
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO <small>Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.</small>							
1	Organizar material y equipos por cada móvil						
2	Entregar a cada móvil, su material correspondiente						
3	Recoger equipos dañados o re manufacturados, para hacer devolución a Claro por garantía.						
4	Controlar todos los materiales que ingresan y salen de la bodega						
5	Registrar Material entregado						
RELACIONES ESPECIALES <small>Describe los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.</small>							
Técnicos							
Coordinadores							
Auxiliar de Bodega							
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS <small>Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.</small>							
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
	CARRERAS / ÁREAS		Ingeniería en telecomunicaciones, ingeniería Industrial Tecnólogo en Logística				
	Maestría		Área:				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Administración de recursos (Manejo de Material)						
	Dominio de Personal						
EXPERIENCIA LABORAL <small>Describe el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.</small>							
	ÁREA	TEMA ESPECÍFICO				TIEMPO MÍNIMO	
1	Logística	Almacenamiento y distribución de Materiales				2 años	
2	Bodegaje	Administración de Bodegas				1 año	
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Orientación ética		<input checked="" type="checkbox"/>	Hablar en público y técnicas de presentación.				<input checked="" type="checkbox"/>
Dominio personal		<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de decisiones				<input checked="" type="checkbox"/>
Adaptación al cambio		<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación				<input checked="" type="checkbox"/>
Disposición de trabajo		<input checked="" type="checkbox"/>	Pro actividad				<input checked="" type="checkbox"/>
Toma de Iniciativa		<input checked="" type="checkbox"/>	Colaboración				<input checked="" type="checkbox"/>
Seguridad y Autoestima		<input checked="" type="checkbox"/>	Identificar, transformar innovar procedimientos				<input checked="" type="checkbox"/>
Creatividad		<input checked="" type="checkbox"/>	Usar herramientas informáticas				<input checked="" type="checkbox"/>
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO							
REQUISITOS		SI	NO	EXPLIQUE			
Viajar			<input checked="" type="checkbox"/>				
Licencia de Conducción		<input checked="" type="checkbox"/>		CATEGORIA	C2		
Licencias o Permisos Especiales		<input checked="" type="checkbox"/>					
HORARIO LABORAL		L - V	L-S	<input checked="" type="checkbox"/>	Turnos Rotativos		
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO <small>Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso</small>							
Examen médico general		<input checked="" type="checkbox"/>	Visiometría	<input checked="" type="checkbox"/>	Audiometría	<input checked="" type="checkbox"/>	Espirometría
Otros			Cuales				
FECHA ACTUALIZACIÓN							


Anexo 13. Perfil del Cargo (Analista de consumos)

		PERFIL DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:		Analista de consumos					
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO							
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.							
ÁREA	Operaciones						
CARGO AL QUE REPORTA:	Supervisor de operaciones						
PERSONAL A CARGO (cargos):	N/A						
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	X	VISITAS				
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO							
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)							
Analizar el consumo de material de cada móvil y el del aliado completo.							
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO							
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.							
1	Descargar los equipos instalados (TV, instalación, Internet) del día anterior.						
2	Calcular el coeficiente de consumo de cada equipo.						
3	Administrar y monitorear líneas corporativas.						
4	Según análisis de resultados de consumo, crear estrategias para optimizar los recursos y así obtener el mayor aprovechamiento de los recursos.						
5	Requerimiento de material						
RELACIONES ESPECIALES							
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.							
Técnicos							
Supervisores							
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS							
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.							
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato	Técnico	X	Profesional	
	CARRERAS / AREAS		Áreas administrativas				
	Maestría		Área:				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS							
EXPERIENCIA LABORAL							
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.							
	AREA	TEMA ESPECÍFICO				TIEMPO MÍNIMO	
1	Administrativa	Análisis de consumos				1 año	
2							
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Orientación ética		X	Hablar en público y técnicas de presentación.				
Dominio personal		X	Toma de decisiones				X
Adaptación al cambio		X	Comunicación				
Disposición de trabajo		X	Pro actividad				
Toma de Iniciativa		X	Colaboración				X
Seguridad y Autoestima		X	Identificar , transformar innovar procedimientos				X
Creatividad		X	Usar herramientas informáticas				X
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO							
REQUISITOS		SI	NO	EXPLIQUE			
Viajar			X				
Licencia de Conducción			X	CATEGORIA			
Licencias o Permisos Especiales			X				
HORARIO LABORAL	L - V		L - S	X	Turnos Rotativos		
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO							
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso							
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X
Otros		Cuales					
FECHA ACTUALIZACIÓN							

Anexo 14. Perfil del Cargo (Digitador)

 PERFIL DEL CARGO									
NOMBRE DEL CARGO:		Digitadora							
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO									
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.									
ÁREA	Operaciones								
CARGO AL QUE REPORTA:	Supervisor de operaciones								
PERSONAL A CARGO	N/A								
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP	X	VISITAS						
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO									
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)									
Registro de información de los equipos y materiales, para llevar un control de consumo por instalaciones diarias.									
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO									
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.									
1	Organizar órdenes de trabajo, por orden de Móvil ascendente.								
2	Seguimiento permanente de correos electrónicos.								
3	Revisión programación del día anterior, para correspondiente digitación.								
4	Revisión de equipos enviados por radio								
5	Registrar el material que gastan a diario								
6	Revisar quien es el responsable de cada móvil, diaria.								
7	Descargar del programa todo lo digitado, para conocer el consumo.								
8	Presentación de informes								
9	Digitar las razones de visitas no realizadas								
RELACIONES ESPECIALES									
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.									
Técnicos									
Supervisores									
Coordinador									
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS									
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.									
ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato	X	Técnico		Profesional		
	CARRERAS / ÁREAS								
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Maestría		Área:						
EXPERIENCIA LABORAL									
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.									
ÁREA	TEMA ESPECÍFICO					TIEMPO MÍNIMO			
1	Digitadora					6 meses			
COMPETENCIAS REQUERIDAS									
Orientación ética			X	Hablar en público y técnicas de presentación.					
Dominio personal			X	Toma de decisiones					
Adaptación al cambio			X	Comunicación					
Disposición de trabajo			X	Pro actividad			X		
Toma de Iniciativa			X	Colaboración			X		
Seguridad y Autoestima			X	Identificar , transformar innovar procedimientos			X		
Creatividad			X	Usar herramientas informáticas			X		
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO									
REQUISITOS			SI	NO	EXPLIQUE				
Viajar				X					
Licencia de Conducción				X	CATEGORIA				
Licencias o Permisos Especiales				X					
HORARIO LABORAL	L - V		L - S	X	Turnos Rotativos				
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO									
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso									
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría		X	
Otros		Cuales							
FECHA ACTUALIZACION									

Anexo 15. Perfil del Cargo (Conductor)

 PERFIL DEL CARGO							
NOMBRE DEL CARGO:		Conductor					
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CARGO							
Especifique la ubicación del Cargo en el organigrama general así como la ubicación física del puesto de trabajo.							
ÁREA	Operaciones						
CARGO AL QUE REPORTA:	Supervisor de operaciones						
PERSONAL A CARGO	N/A						
UBICACIÓN FÍSICA:	CORP		VISITAS	X			
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO							
Haga una síntesis general del cargo teniendo en cuenta Qué hace (acción), Para qué lo hace (Resultado)							
Transportar oportunamente los elementos necesarios para dar cumplimiento a las instalaciones programadas.							
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO							
Enuncie las 5 principales funciones del Cargo. Aquellas que hacen indispensable al cargo dentro de la Organización.							
1	Transportar elementos necesarios para la operación como (Equipos y materiales)						
2	Entrega de Materiales a los móviles.						
3	Prestar apoyo de escalera						
4	Esperar que la instalación finalice y recibir el material						
5	Controlar el estado del Material						
RELACIONES ESPECIALES							
Describa los Cargos Externos, Entidades o Roles con los que el cargo requiere una interacción especial o permanente.							
Supervisores							
Técnicos							
ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS							
Marque con una X el nivel mínimo requerido. Para niveles Técnicos, Profesionales y Maestrías especifique la carrera o área de estudios. Conocimientos específicos son aquellos indispensables para la ejecución del cargo.							
ESTUDIOS MINIMOS REQUERIDOS	Primaria		Bachillerato	X	Técnico		Profesional
	CARRERAS / AREAS						
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Maestría		Área:				
EXPERIENCIA LABORAL							
Describa el área laboral en la que se requiere experiencia y determine los temas específicos en los que se requiere la misma, así como el tiempo mínimo manejando cada tema.							
AREA		TEMA ESPECIFICO				TIEMPO MINIMO	
1	Transporte	Conductor de vehículo sencillo				2	
2							
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Orientación ética		X	Hablar en público y técnicas de presentación.				
Dominio personal		X	Toma de decisiones				X
Adaptación al cambio		X	Comunicación				
Disposición de trabajo		X	Pro actividad				
Toma de Iniciativa		X	Colaboración				X
Seguridad y Autoestima		X	Identificar , transformar innovar procedimientos				
Creatividad		X	Usar herramientas informáticas				
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO							
REQUISITOS		SI	NO	EXPLIQUE			
Viajar			X				
Licencia de Conducción		X		CATEGORIA	C2		
Licencias o Permisos Especiales			X				
HORARIO LABORAL	L - V	L - S	X	Turnos Rotativos			
EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO							
Marque con una X los exámenes requeridos para realizar antes del ingreso							
Examen médico general	X	Visiometría	X	Audiometría	X	Espirometría	X
Otros		Cuales					
FECHA ACTUALIZACION							

[illegible]

