MANUAL

“ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO”

1. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones propias del mundo postmoderno, tales como la mayor exposición a la competencia internacional, la influencia innegable de los medios de comunicación, la presión por el mejoramiento de la calidad con reducción de costos en la prestación de los servicios, así como la entrada en escena de un ciudadano cada vez mas consciente de sus obligaciones y derechos frente a la administración pública, son características que deben llevar a las entidades colombianas a reinterpretar el rol de su talento humano.

Directivos y servidores en general deben entender la importancia de adaptarse al nuevo orden mundial si quieren permanecer vigentes y reconocer la necesidad del rediseño de nuevas estrategias de competitividad, lo cual ha sido claramente estipulado en el nuevo Estatuto de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública dentro de los lineamientos del Sistema de Desarrollo Administrativo creado por la ley 489 de 1998 y como un mecanismo para contribuir al cumplimiento cualificado de la misión del Estado.

En concreto, estos lineamientos buscan colaborar con las entidades públicas en los siguientes propósitos:

- ✓ Recuperar la credibilidad de los servidores públicos, con frecuencia debilitada por actuaciones en contra de los intereses de la sociedad, mediante la incorporación y práctica de los valores ciudadanos fundamentales.

- ✓ Fortalecer el mérito como criterio definitivo en la toma de decisiones relacionadas con el talento humano, mediante procesos de selección impar.

2. Lineamientos Generales para la Administración del Talento Humano al Servicio del Estado

Propender por el compromiso progresivo del servidor público con el Estado, la sociedad y con su propio bienestar y desarrollo.

El estudio y la discusión de estos lineamientos, por otra parte, han de anteceder a la búsqueda de estrategias particulares para su aplicación dentro década sector y dentro de cada una de las entidades, pues debemos ser conscientes de que ningún cambio promete ser duradero si no estar respaldado en serios procesos de reflexión e interiorización.

Finalmente, dentro del propósito de cualificar el talento humano que está al servicio del Estado, se siente la necesidad de actualizar la normatividad que regula su relación con el Estado, de manera que la gestión se apoye en sólidos y claros fundamentos jurídicos como una forma de garantizar el reconocimiento de sus derechos y la exigibilidad de sus responsabilidades.

2.1 Perfil del servidor público

La administración pública de la Empresa de Servicios Públicos de la Plata juega un papel estratégico en el logro de una entidad democrática, participativa, flexible, descentralizada, honesta y abierto al ciudadano. Su éxito, en consecuencia, depende en gran parte de la contribución que los servidores públicos hagan a esta causa, tanto por su capacidad de dirección como por su capacidad de gestión.

Desde el punto de vista de la dirección, se deber propender por servidores visionarios y transparentes, con capacidad de liderar y enfrentar constructivamente los cambios, as como de articular e integrar las competencias de sus equipos de colaboradores para el logro de las metas organizacionales; líderes anal ticos, con capacidad de decisiones oportunas y eficaces en situaciones de ambigüedad, actores proactivos en los procesos de concertación y negociación tanto al interior de las entidades, como en sus relaciones con el sistema político y las organizaciones sociales.

Desde el punto de vista de la gestión, se deber propender por servidores con capacidad técnica; informados amplia y suficientemente sobre su entorno, con miras a la comprensión adecuada de los complejos problemas dela sociedad global; interlocutores respetuosos de los ciudadanos con los que interactúen, con capacidad de trabajar en equipo, creativos, honestos, y con manejo adecuado de los procesos de planeación.

En síntesis, las entidades deben trabajar por lograr progresivamente, a través de una adecuada gestión del talento humano, servidores conscientes de la importancia de los valores morales y organizacionales para garantizar la convivencia humana y la legitimidad

organizacional, competentes en la prestación de los servicios propios de la misión n de sus entidades y comprometidos con el Estado, la sociedad y con su propio bienestar y

2.2 UN SERVIDOR INTEGRO Y CON VALORES

2.2.1 Principios fundamentales

Para que la ética civil sea tica del servicio público, los servidores deben:

- ✓ Considerar al ciudadano como un fin y no como un instrumento o medio. El ciudadano, en su calidad de persona, es portador de dignidad y, por tanto, acreedor del respeto de los funcionarios, expresado en términos de servicio a su causa y a sus proyectos en los que el Estado tenga compromisos adquiridos.
- ✓ La legitimidad de la actuación en la administración pública se deriva del cumplimiento del bien interno de la misma, es decir del servicio al ciudadano. En consonancia, las entidades no deber n ahorrar esfuerzos por prevenir, controlar y sancionar la corrupción, entendida como el acceso a prebendas y privilegios con abstracción del servicio a los ciudadanos.
- ✓ Las políticas de cada una de las entidades públicas, en su calidad de organizaciones, deben basarse en valores que garanticen el buen desempeño organizacional, como, por ejemplo, el manejo eficiente de los recursos, productos de calidad, adecuada atención n a los usuarios, e imparcialidad.
- ✓ Todo servidor del Estado deber ser responsable de sus decisiones y de sus consecuencias.

2.2.2 Valores fundamentales

2.2.2.1 Libertad

El servidor público deber trabajar por llegar a ser una persona libre, es decir, capaz de intervenir con criterio en los asuntos propios de su comunidad, en especial en los relacionados con la entidad para la cual labora, as como respetar este mismo derecho en los ciudadanos con los cuales interactúa; poder disponer de espacios propios de su vida

privada, sin interferencias de terceros, as como no invadir la privacidad de los ciudadanos que acuden a la entidad en búsqueda de sus servicios; conquistar la autonomía propia de toda vida productiva, en la que sean sus propias decisiones las que, con independencia de criterios externos de cualquier orden, orienten su proceso de crecimiento humano.

2.2.2.2 Igualdad

El servidor público debe guiarse en la prestación del servicio público a los ciudadanos por el valor de la igualdad, entendido como la no discriminación de ninguno de ellos, cualquiera sea sus circunstancias de sexo, raza, condiciones culturales, sociales y económicas. Deben, en especial, reivindicar el derecho de los ciudadanos a la participación, en condiciones de igualdad, en las decisiones que los afectan.

2.2.2.3 Solidaridad

Entendida como un valor moral, la solidaridad del servidor se refiere al vinculo que debe existir entre él y otras personas, sean estas cercanas o lejanas, y que está n interesadas en proyectos comunes o que se encuentren en situación de necesidad y que reclaman, por tanto, la adhesión del servidor a su causa. La solidaridad del servidor público deber llevarlo a interesarse, como condición de gobernabilidad, por la causa de los ciudadanos, especialmente la de los damnificados, la de los que carecen de relaciones estratégicas dentro de la administración pública, la de los ciudadanos de regiones abandonadas, la de los que han sufrido las consecuencias de la violencia o la de los que han sufrido el impacto del desempleo.

2.2.2.4 Tolerancia

La tolerancia es una de las virtudes indispensables en la vida democrática y, en especial, dentro de la administración pública, ya que mediante ella los servidores podrán entrar en diálogo con los ciudadanos de diferentes concepciones, logrando mutuo enriquecimiento. Para fortalecer el valor de la tolerancia, EMSERPLA debe trabajar por eliminar o debilitar en sus servidores las posiciones dogmáticas y autoritarias que llevan al fanatismo y a posturas irreconciliables, así como a evitar la superficialidad y la privatización n de las diferentes posiciones filosóficas que impiden el ejercicio de la confrontación racional de las ideas.

2.2.2.5 Dialogo constructivo

El objetivo de la implementación de este valor al interior de EMSERPLA debe ser el de fortalecer la actitud de encuentro, escucha e intercambio de información, en condiciones de simetría, de manera que se llegue a descubrir puntos compartidos y decisiones justas para las partes involucradas.

2.2.3 Estrategias sugeridas

- ✓ Liderazgo del buen ejemplo de directivos y jefes de las entidades en el proceso de desarrollo de valores.
- ✓ Integrar a los eventos de inducción y re inducción, reflexiones, dinámicas o talleres orientados a dar a conocer y precisar la misión de la organización como su bien interno supremo y cuyo cumplimiento le significa a ésta legitimidad.
- ✓ Diagnosticar mediante mecanismos validados las principales fortalezas y carencias axiológicas que afectan positiva o negativamente las entidades y a sus servidores, de manera que se puedan implementar las estrategias adecuadas para el fortalecimiento de los valores.
- ✓ Aplicar periódicamente metodologías para la identificación de los riesgos de corrupción en las diferentes áreas, de manera que la alta gerencia, como responsable suprema del control interno, pueda tomar oportunamente las medidas que se requieran para evitarla.
- ✓ Idear y fortalecer mecanismos que permitan el desarrollo del autocontrol por parte del servidor en todas sus actuaciones.
- ✓ Promover mecanismos y espacios para la participación ciudadana, en particulares aquellos que viabilicen la información transparente, exacta, clara, completa y oportuna que el ciudadano requiera.

2.2.4 Selección de los Funcionarios

En consecuencia, para su provisión deber tenerse como criterio condiciones objetivas de los aspirantes, expresadas en términos de:

- ✓ Formación académica y experiencia demostrada que garanticen solvencia para el desempeño del cargo.
- ✓ Capacidad intuitiva que les permita actuar con agilidad y acertadamente en muchos de los problemas que deben enfrentar en el desempeño de sus cargos.
- ✓ Capacidad de análisis y de decisiones acertadas que se expresen en realizaciones concretas a favor de la sociedad.
- ✓ Capacidad de socializar y de trabajar en equipo, de manera que el poder del que está investido se transforme en beneficio para sus colaboradores inmediatos, para la entidad y para la comunidad a la que sirve su entidad.
- ✓ Capacidad de comunicarse, no s lo por la claridad, honestidad y eficiencia con que transmita sus mensajes a los diferentes interlocutores con quienes deba interactuar en el ejercicio de su cargo, sino también por su capacidad de escucha y de comprensión de estos mismos interlocutores.

Las siguientes estrategias se recomiendan para la provisión de cargos, así no sean ellos de carrera administrativa:

- ✓ Describir adecuadamente los puestos de trabajo, con el objeto de identificar las aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencia y competencias específicas que deber n tener los aspirantes a desempeñarlos.
- ✓ Planear adecuadamente la vinculación de los servidores, velando por que se elimine toda improvisación y asignando profesionales competentes a tal proceso.
- ✓ Buscar estrategias de acercamiento a las universidades para planear seminarios

2.2.5 PLAN DE INDUCCIÓN

Para el proceso de inducción se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Ubicar al servidor público con relación a la entidad.**

Un propósito central dentro del proceso de inducción a la entidad es el de ayudarles a las personas recién vinculadas a vivir su proceso de socialización y de integración a la cultura organizacional, consistentes en el conocimiento y asimilación de sus valores, de sus actitudes, de sus comportamientos, símbolos, reglamentos, costumbres, lenguajes y ritos.

El conocimiento institucional deberá orientarse hacia aspectos fundamentales de la entidad, de la dependencia y del puesto de trabajo, procurando que la información que se ofrezca favorezca la integración, la participación y el aporte del servidor al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Se sugieren, entre otros, los siguientes aspectos:

a. Temas relacionados con la entidad en general

- Historia de la entidad.

- Misión, visión, objetivos.

- Estructura de la entidad.

- Nombres y funciones de los directivos y ejecutivos principales.

- Período de prueba: Sentido del mismo, duración.

- Normas de seguridad.

- Principales servicios que presta la entidad, según su misión.

- Normas que rigen la entidad.

b. Planes y programas institucionales

- Sistema de planeación

- Política y planes generales

- Programas y proyectos especiales

- Sistemas de evaluación y control de la programación

c. Prestaciones y servicios al personal

- Política salarial y de compensación (primas, bonificaciones, prestaciones, etc.).

- Seguros individuales y/o de grupo.

- Vacaciones y días feriados.

- Capacitación y desarrollo: normatividad, reglamentaciones, programas.

- Asesorías profesionales.

- Programas de jubilación.

- Servicios médicos especiales.

- Servicios de cafetería y otros.

- Fondos y cooperativas.

3. Modelo de formato para la ubicación y entrenamiento del servidor en el puesto de trabajo

Proyectos o Actividades	Procedimientos dentro de cada actividad	Recomendaciones metodológicas para el Guía	Abordado		Observación del Guía	Fecha
			Sí	No		

Instrucciones

Este formato es una ayuda para integrar al nuevo servidor al proceso de aprendizaje práctico de los diferentes procedimientos que deberá realizar dentro del desempeño de sus funciones (el cual deberá ir más allá del simple conocimiento teórico de las mismas). Dicho aprendizaje lo hará con la asesoría y guía de uno o varios compañeros antiguos previamente seleccionados, de acuerdo con los procedimientos de los cuales se trate.

2.2.3 PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La formación y la capacitación se refieren a los procesos organizados por la entidad, que generan conocimientos, desarrollan habilidades y conllevan cambio de actitudes.

Con dichos procesos se busca incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a prestar un mejor servicio a la comunidad, al desempeño eficaz del cargo y al desarrollo integral de la persona.

CONCEPTOS BÁSICOS

Educación Formal: Según la Ley General de Educación, es la que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas y conduce a grados y títulos. El apoyo de las entidades a programas de este tipo hará parte de los programas de bienestar social e incentivos; por lo tanto se rigen por las normas que regulan el sistema de estímulos.

Educación No Formal: Es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales **sin sujeción al sistema de niveles y grados** establecidos para la educación formal (Ley 115 /94).

Educación Informal: Es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- ✓ Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos.
- ✓ Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de una ética del servicio público.
- ✓ Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades.

- ✓ Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales
- ✓ Facilitar la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.

PRINCIPIOS RECTORES DE LA CAPACITACIÓN

- ✓ **Complementariedad:** la capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.
- ✓ **Integralidad:** la capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y con el aprendizaje organizacional.
- ✓ **Objetividad:** la formulación de políticas, de planes y programas de capacitación debe ser la respuesta a diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas.
- ✓ **Participación:** todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados.
- ✓ **Prevalencia del interés de la organización:** las políticas, los planes y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.
- ✓ **Integración a la carrera administrativa:** la capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedente en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.
- ✓ **Prelación de los empleados de carrera:** para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrán prelación los empleados de carrera.

Los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, solo se beneficiaran de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.

- ✓ **Economía:** en todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.
- ✓ **Énfasis en la práctica:** la capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la entidad.
- ✓ **Continuidad:** especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

ÁREAS DE CAPACITACIÓN

Para efectos de organizar la capacitación, tanto los diagnósticos de necesidades como los planes y programas correspondientes se organizarán teniendo en cuenta dos áreas funcionales:

- ✓ **Misional o técnica:** integran esta área las dependencias cuyos productos o servicios constituyen la razón de ser de la entidad. Sus clientes o usuarios son externos a la entidad.
- ✓ **De gestión:** esta área está constituida por las dependencias que tienen por objeto suministrar los bienes y los servicios que requiere internamente la entidad para su adecuado funcionamiento.

OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A LA CAPACITACIÓN

- Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar.

- Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad.
- Servir de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera.
- Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades de capacitación a las cuales asista.
- Asistir a los programas de inducción, según su caso, impartidos por la entidad.

2.2.4 BIENESTAR LABORAL

Es bien sabido que el tema de Bienestar Social Laboral ha permanecido en segundo plano dentro de las entidades estatales, ya sea por desconocimiento de la ley, por negligencia o por falta de recursos económicos y humanos. Son múltiples las circunstancias que pudieren existir, sin embargo, a continuación se expresarán algunas de aquellas carencias que han dificultado una buena consecución de las tareas del bienestar al interior de las mismas.

Algunas de las falencias evidenciadas para el buen desarrollo del bienestar social son:

- ✓ Dentro de la cultura organizacional de muchas entidades, al Bienestar Social no se le ha concedido la importancia que debiera tener, esto se refleja en el aislamiento que sufre del conjunto de acciones organizacionales, en la improvisación de sus programas y actividades, en su escaso presupuesto, en la falta de autonomía para la ejecución de acciones que se consideran prioritarias.
- ✓ La labor primordial de las áreas de Bienestar Social Laboral casi siempre ha girado en torno a la organización de eventos sociales o a la atención inmediata de problemas y por ello se tiene una concepción 'activista' y puramente 'operativa' del cargo.
- ✓ Existe poca integración y coherencia entre los procesos de bienestar y otros procesos de recursos humanos como son la capacitación, la selección y la evaluación de desempeño; ésta situación incide de forma negativa en el clima laboral y en el desempeño y satisfacción del funcionario.

ALGUNOS PROGRAMAS QUE SE DEBEN ADELANTAR SON:

Salud Ocupacional

Tienen como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los servidores públicos, en los puestos de trabajo y en la entidad en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad.

Programas de Recreación

La recreación debe actuar como instrumento de equilibrio para la vida del trabajador, propiciando el reconocimiento de sus capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr su participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo.

Las acciones que se emprendan en este sentido deben estar enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales, artesanales y deportivas para que el servidor pueda tener alternativas variadas y diversas, que respondan a necesidades de integración, identidad cultural institucional y pertenencia, a las cuales les pueda dedicar su energía y potencialidad para obtener esparcimiento que lo integre con su grupo familiar y social.

PLAN DE INCENTIVOS

Los incentivos, además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción de todos los servidores mediante programas de calidad de vida laboral, deberán dirigirse a premiar específicamente a los servidores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente.

- ✓ En relación con el otorgamiento individual de incentivos, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:
  - ✓ Pueden hacerse acreedores a los mismos, los servidores de carrera o los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional, técnico,

administrativo y operativo que demuestren, a través de una evaluación objetiva, que su desempeño se encuentra en el nivel de excelencia.

- ✓ De los anteriores, se deberá premiar preferencialmente al mejor servidor de la entidad y al mejor de cada uno de los niveles administrativos.
- ✓ De acuerdo con la normatividad vigente, los incentivos para el reconocimiento individual de los servidores por su desempeño excelente son de carácter no pecuniario, tales como encargos, comisiones, becas para educación formal, publicación de trabajos, reconocimientos públicos, programas de turismo social, etc.

ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES

- ✓ Contar con un área dotada de jerarquía y capacidad administrativa y financiera, dirigida y coordinada por personal de alta calidad profesional en los asuntos relacionados con el Bienestar Social y respaldada en todas sus acciones por las diferentes dependencias de la entidad.
- ✓ Crear sistemas de información general que permitan el conocimiento y divulgación de los programas y recursos de Bienestar Social disponibles en las entidades, de manera que se facilite su gestión.
- ✓ Crear mecanismos que concilien la satisfacción de las necesidades de los servidores con las de las entidades, como una forma de favorecer la calidad de vida laboral.
- ✓ Planear procesos de evaluación que canalicen las inquietudes y expectativas de los servidores acerca de los servicios que prestan las entidades que tienen que ver con programas específicos de Bienestar Social, así como sobre los programas desarrollados por cada entidad.
- ✓ Organizar programas que faciliten el cambio organizacional, donde se diseñen mecanismos de comunicación y manejo de personal que permitan superar opiniones y actitudes de resistencia.

3. CONTROL DEL DOCUMENTO

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Reviso	María Elcy Bonilla Cubides	Representante de la Dirección	
Aprobó	Jorge Mario Peña Castro	Gerente	

4. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN A CAMBIAR	FECHA	DESCRIPCIÓN	APROBÓ
01	Octubre208	Emisión del documento	Gerente
02	Julio 2010	Mejora Continua	Gerente
03	Febrero 2014	Mejora continua	Gerente