



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS

**POLÍTICAS
DE
GESTIÓN DE DESARROLLO
DEL
TALENTO HUMANO**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS

CÓDIGO:

VERSIÓN: 1

POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PÁGINA : 1/27

FECHA: 10/12/2014

I.- INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del Talento Humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al Talento Humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del *recurso humano* como *capital humano*, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella

participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer institucional.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la Institución; es ahora cuando la Institución comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

II.- BASE LEGAL

Leyes

Esta Política atiende las normas legales vigentes en particular los lineamientos definidos en la Constitución Nacional Capítulo VIII "DEL TRABAJO" – Sección I "De los Derechos Laborales", Sección II "De la Función Pública".

Ley N°1626/2000 de la "Función Pública" y demás referentes laborales.

Normativa Institucional

Esta Política atiende los lineamientos definidos por el Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción, el Reglamento Docente y el Reglamento de Trabajo y del Régimen Disciplinario del Personal de la Facultad de Ciencias Químicas de la UNA.

III.- POLÍTICA GENERAL DE TALENTO HUMANO

3.1 - LINEAMIENTOS GENERALES

Las Políticas de Gestión de Desarrollo del Talento Humano constituyen las directrices, lineamientos y orientaciones que la Alta Dirección define para todos los integrantes de una organización y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades de conducción, contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, aportando claridad y agilidad.

Las Políticas de Gestión de Desarrollo del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Químicas se ciñen a los procedimientos definidos en el Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP, con el ánimo de fortalecer el sistema de ingreso al empleo público por méritos y con el compromiso de hacer de esta Entidad un ente administrativo transparente.

La ejecución de las Políticas de Gestión de Desarrollo del Talento Humano, habilitan a los funcionarios para generar los resultados esperados en procura del logro de la misión de la Institución. Fundamenta la comprensión de lo que se quiere de ellos, promoviendo el desarrollo de mayores conocimientos, habilidades y capacidades en función de los procesos de cambio cultural y el mejoramiento continuo que se espera de la Institución.

Se materializa en políticas de gestión humana, expedidas por la Máxima Autoridad institucional y que son cumplidas por su equipo directivo.

3.2 - PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS

Este elemento de Control, define el compromiso de la Facultad de Ciencias Químicas con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público.

Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la Institución, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los servidores públicos, este elemento unidos a los Códigos de Ética y Buen Gobierno, fortalece la capacidad institucional para responder de manera adecuada a las necesidades internas y externas de sus integrantes, beneficiarios y demás partes interesadas; los prepara para enfrentar a un entorno cambiante, complejo; facilita a los integrantes la comprensión de los fines organizacionales y por tanto, hacerlos más competentes para cumplir sus propósitos.

Se propone como Políticas de Gestión de Desarrollo del Talento Humano, un conjunto de pautas y criterios para la gestión, que rigen las relaciones entre la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Nacional de Asunción y sus colaboradores quienes se desempeñan en relación laboral.

3.3 - OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

El objetivo de Gestión Humana en la Facultad de Ciencias Químicas, es proveer y mantener el Talento Humano competente requerido por cada uno de los procesos académicos, administrativos y financieros, para el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo humano del equipo de trabajadores.

3.3.2. Objetivos Específicos

1. Realizar una planeación eficiente de las necesidades en el área de personal para garantizar

la ubicación oportuna y consecuente del recurso humano, en virtud de sus competencias, capacidades y habilidades.

2. Seleccionar los recursos humanos necesarios a través de un proceso de selección por Concurso de Méritos y Aptitudes.
3. Generar condiciones organizacionales, físicas y ambientales que garanticen la satisfacción de los funcionarios y el logro de sus objetivos individuales, con procesos de remuneración, compensación y bienestar social que garanticen una vida digna.
4. Consolidar, mantener y desarrollar un equipo de personas eficientes, con competencias, compromiso y satisfacción suficientes para alcanzar los objetivos de la Institución, mediante procesos de inducción, capacitación y desarrollo humano claramente definidos.
5. Evaluar el desempeño de la gestión del Talento Humano con el fin de mejorar la calidad para lograr una mayor eficacia en todos los niveles de la Institución.

3.4- NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Si bien la definición de Políticas de Gestión de Desarrollo del Talento Humano está a cargo de la Alta Dirección de la Institución, todos los integrantes son responsables por su acatamiento, ejecución y evaluación. Sin embargo, el mantenimiento de la coherencia interna entre sus objetivos está a cargo del área de Talento Humano, encargada de la administración de los procesos que lo conforman.

IV.- FASES DE LA GESTIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

POLITICA GENERAL	La Facultad de Ciencias Químicas se compromete con impulsar el desarrollo de las competencias de sus funcionarios, mediante prácticas de gestión humana que incorporen los derechos y deberes constitucionales, garantizando la justicia, la equidad, la imparcialidad y la transparencia en el proceso del Desarrollo del Talento Humano a lo largo de las fases de vinculación, permanencia y retiro.
PLANEACIÓN	Con el fin de garantizar la efectividad y eficiencia del proceso del Desarrollo del Talento Humano, la FCQ realizará la planeación de necesidades cuantitativas y cualitativas de los talentos humanos a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el propósito misional, los planes y programas, la estrategia organizativa, el modelo de operación por procesos, la naturaleza de los cargos de la Institución y sus dependencias y los recursos financieros disponibles.

VINCULACIÓN DEL PERSONAL	SELECCIÓN	A fin de garantizar el cumplimiento de las normas vigentes e incorporar a servidores públicos idóneos y competentes, la Institución desarrollará procesos de selección del personal aplicando concursos de títulos, méritos y aptitudes en un marco de transparencia e igualdad de oportunidades.
	INDUCCIÓN	Con el fin de orientar al nuevo servidor público en la comprensión de la cultura organizacional, las características del servicio público y el de su cargo, así como para asegurar su compromiso con la misión y los objetivos institucionales, la FCQ desarrollará con todo nuevo servidor público un proceso de integración de éste a la cultura institucional, poniendo en marcha acciones oportunas para su inducción.

DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL	REINDUCCIÓN	La FCQ establecerá un programa integral de reinducción, dirigido a los funcionarios afectados por rotaciones, traslados, promociones, con el fin de asegurar su compromiso permanente con la misión, visión y objetivos institucionales y fortalecer su enfoque hacia la mejora continua.
	FORMACIÓN y CAPACITACIÓN	La FCQ define a la capacitación como su factor estratégico de desarrollo personal y profesional de los funcionarios y para ello implementará planes y programas dirigidos a fortalecer las competencias laborales establecidas para los cargos definidos en la estructura organizacional.
	COMPENSACIÓN	Con el fin de promover una justa y equitativa remuneración del servidor público, la FCQ garantizará un subsistema de compensación que hace énfasis en el logro de objetivos, los elevados niveles de competencias, la experiencia y el compromiso con la Institución.
	BIENESTAR SOCIAL	La FCQ con el fin de velar por el bienestar integral de los funcionarios y sus familias, garantizará un diagnóstico periódico de necesidades y la implementación de programas deportivos, recreativo, culturales de salud ocupacional y similares.
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Para lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales y promover el desarrollo personal y profesional del servidor público y su reconocimiento, la FCQ realizará un subsistema de evaluación del desempeño que considere las capacidades, experiencias, logros y el compromiso del funcionario con la Institución.

DESVINCULACIÓN RETIRO	PLANES DE RETIRO	Con el fin de buscar la adaptación armónica de los servidores públicos permanentes antes del goce del régimen jubilatorio o retiro voluntario a su nueva etapa de vida, la FCQ brindará asistencia integral, orientación vocacional y asesoría eventual a la intermediación ante otras organizaciones para coadyuvar con el objetivo de la presente política.
------------------------------	-------------------------	---

V.- PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

El Área de Gestión Humana cumple con diversas funciones dentro de la Institución con el fin de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos en beneficio de la Institución y la comunidad educativa.

Sistema integrado de Gestión y Desarrollo del Talento Humano. Este sistema constituye el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a lograr la eficiencia, eficacia y oportunidad en la prestación de los servicios que brinda la Facultad de Ciencias Químicas. El Sistema Integrado de Gestión y Desarrollo del Talento Humano está conformado por los siguientes subsistemas, que serán desarrollados en diferentes capítulos:

- a. Subsistema de Planificación del Talento Humano
- b. Subsistema de Perfiles de Puestos por Competencias
- c. Subsistema de Selección
- d. Subsistema de Inducción y Reinducción
- e. Subsistema de Compensación
- f. Subsistema de Formación y Capacitación
- g. Subsistema de Bienestar Social
- h. Subsistema de Evaluación de Desempeño
- i. Subsistema de Desvinculación

Los subsistemas permitirán contar con información necesaria para definir las políticas de administración técnica del Talento Humano, capacitar, evaluar y desarrollar la carrera profesional del funcionario con el propósito de alcanzar una gestión administrativa y técnica de calidad.

Para alcanzar esta meta, en la Facultad de Ciencias Químicas se desarrollan los siguientes procesos en el área de Gestión Humana.

CAPÍTULO I

a. SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- 1) **Planificación.** Es el conjunto de políticas, normas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y proyectada del Talento Humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de recursos humanos en función de planes, programas, procesos y proyectos a ser ejecutados de acuerdo con la estructura orgánica funcional.

La Planificación del Talento Humano se constituirá en un referente para los procesos de creación de puestos, la contratación de servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, los convenios o contratos de pasantías o prácticas laborales, la supresión de puestos y demás movimientos del personal.

- 2) **Requerimientos.** Los requerimientos sobre la necesidad de nuevo personal serán de

responsabilidad de la Máxima Autoridad y de las Jefaturas de Dependencias, quienes solicitaran al área de Talento Humano sus necesidades para cumplir los objetivos establecidos.

El área de Talento Humano realizará la revisión y validación de los requerimientos presentados, y los pondrá a consideración de la Máxima Autoridad para su aprobación.

Contando con la aprobación de la Máxima Autoridad, se coordinará con la Dirección Administrativa y Financiera a fin de poder incluir los requerimientos en el presupuesto anual.

3) Políticas del subsistema de planificación del Talento Humano.

- a. El área de Talento Humano conjuntamente con las Jefaturas de las Dependencias establecerán nóminas referenciales que registrarán el número de puestos indispensables para el eficiente y eficaz funcionamiento de la FCQ, para alcanzar los objetivos institucionales, planificación que será puesta a consideración de la Máxima Autoridad.
- b. El manual de perfiles de puestos por competencias establecerá los roles, atribuciones y responsabilidades asignados a los puestos; y
- c. El área de Talento Humano analizará, controlará y consolidará anualmente, el plan de requerimiento de personal de la Institución, respecto a necesidades de creaciones y supresión de puestos, que se implementarán en el siguiente ejercicio fiscal.

4) Aspectos de la planificación. La Planificación del Talento Humano, tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Las necesidades institucionales debidamente sustentadas, en relación con el presupuesto anual, vinculadas a la planificación estratégica de la Institución.
- b. Distribución orgánica de los puestos con fundamento en los procesos, conforme a las cadenas de valor, garantizando la asignación adecuada del Talento Humano idóneo y calificado, de manera que responda a la estructura prevista en el estatuto y en los perfiles de puestos por competencias.

5) Creación de puestos. Si la Institución requiere la creación de nuevos puestos conforme las necesidades presentadas, encaminados a mejorar la calidad del servicio, ampliar la infraestructura tecnológica, aplicar nuevas metodologías de trabajo en la gestión administrativa, el área de Talento Humano elaborará el informe técnico pertinente sobre la creación de puestos, el mismo que deberá ser aprobado por el Consejo Directivo.

CAPITULO II

b. SUBSISTEMA DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. **Concepto de Competencia.** Competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes de una persona, que la servirán para desempeñarse efectivamente en la ejecución de una determinada tarea.

La competencia se estructura con base a tres componentes: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El saber actuar: Es un conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la Institución (conocimientos)

El querer actuar: Es el factor de motivación y de logro, que hace que la persona decida efectivamente emprender una acción en concreto.

El poder actuar: Constituido por las condiciones del contexto, así como por los métodos y recursos de los que disponga el individuo para realizar sus funciones.

2. **Clasificación de las Competencias.** Las competencias se clasifican en:

a. **Competencias duras o de conocimiento.** Los conocimientos son adquiridos por capacitación, educación y el análisis de la información, los mismos que pueden ser:

a.1) *Conocimientos formales:* Adquiridos mediante educación formal, como por ejemplo: Ingeniería, Marketing, Economía, Psicología, entre otros.

a.2) *Conocimientos informales:* Adquiridos por la lectura de algún tipo de material informativo, o por escucha activa, etc.

b. **Competencias blandas, de gestión, habilidades o destrezas.** Son desarrolladas mediante la experiencia previa o práctica de una determinada actividad, o tarea específica: las habilidades y destrezas se clasifican en:

b.1) *Las Habilidades o destrezas organizacionales o cardinales:* Son tan relevantes que una organización desea que todo su personal las posea y desarrolle; por lo tanto deben estar presentes en todos los perfiles de puestos. La FCQ, es el responsable de definir las habilidades organizacionales que forman parte de todos los perfiles de puestos por competencias.

b.2) *Las habilidades o destrezas para jefaturas:* Son aquellas que se encuentran relacionadas con los perfiles de puestos que dentro de la estructura orgánica ejercen niveles de coordinación y supervisión.

b.3) *Las habilidades o destrezas específicas o técnicas:* Son aquellas que se encuentran relacionadas con las actividades que debe cumplir cada cargo en la Institución.

Cada habilidad o destreza cuenta con una descripción general y un rango de niveles clasificado en alto, medio y bajo.

3. **Perfil por competencias.** Un perfil por competencias, es la descripción de todos los requisitos que se necesitan, dentro de un determinado cargo, con el máximo nivel de desempeño.

La diferencia entre los perfiles por competencias y los perfiles tradicionales, consiste en que los últimos exigen un nivel mínimo de desempeño ya que especifican requisitos mínimos, mientras que el perfil por competencias se refiere a requerimientos superiores y por lo tanto exigencias mayores de desempeño.

4. **Análisis y descripción de puestos por competencias.** La descripción y análisis de puestos es una fuente de información básica para toda la planeación del Talento Humano, sirviendo

de base para los subsistemas de: selección, evaluación del desempeño por competencias y formación y desarrollo; así como para determinar la carga de trabajo, incentivos y la administración de remuneraciones.

5. **Descripción del puesto.** Considera la información detallada de las funciones o tareas del puesto e implica determinar todas las actividades del puesto a levantar, para poder determinar cuáles son las actividades esenciales del mismo, para luego ser analizadas.
6. **Análisis del puesto.** Estudia los requisitos de formación, las funciones, las habilidades o destrezas, el objetivo para el cual el puesto fue creado así como las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

La descripción del puesto se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, en tanto que el análisis del puesto se ocupa de los requisitos que un aspirante necesita cumplir; por lo tanto ambos están estrechamente relacionados en el proceso de obtención de datos para la descripción del perfil.

El puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

CAPITULO III

c. SUBSISTEMA DE SELECCIÓN

Objetivo.

Asegurar que las personas que hacen parte de los diversos programas y proyectos de la FCQ, cuente con las competencias necesarias para desarrollar la actividad requerida y que cumpla con las categorías de educación, formación, habilidades, experiencia y entrenamiento requeridos por el perfil solicitado logrando una satisfacción general en la Institución y el cumplimiento de los estatutos y demás normas institucionales.

Principios.

La FCQ entiende el proceso de selección como pilar fundamental para la conformación y renovación del Talento Humano, acorde a las necesidades y oportunidades de mejora de la Institución.

Es un proceso formalizado lo cual garantiza su transparencia.

La FCQ fomenta un proceso respetuoso, transparente y confidencial para todos los candidatos.

Políticas para la Selección de Recursos Humanos

Los procesos de selección deben estar orientados a la búsqueda, identificación, vinculación y ubicación de los candidatos más idóneos, desde el punto de vista técnico y humano, para proveer los cargos vacantes.

La búsqueda de servidores excelentes debe ser el principal propósito de los procesos de

selección. Esta excelencia del servidor debe operacionalizarse en términos de un Talento Humano que se caracterice por su calidad ciudadana, sus competencias técnicas y sociales y su compromiso y capacidad de servicio.

El insumo esencial del proceso de selección es la información que obtengan los seleccionadores sobre las condiciones de los empleos, sobre las calidades de los aspirantes a los mismos y sobre la adecuación y armonización de estas dos variables.

Todo proceso de selección deberá implicar, en consecuencia, un diseño consistente básicamente en:

- Un análisis objetivo de la misión, las funciones y las actividades esenciales de los cargos para que la entidad pueda cumplir muy bien su misión.
- Una identificación de las condiciones requeridas en los aspirantes para el desempeño exitoso de cada puesto, en relación con sus aptitudes, su personalidad y sus competencias específicas.
- Selección de los instrumentos para la valoración correcta de cada uno de los concursantes de acuerdo con las condiciones requeridas, instrumentos que deben tener estudios previos de su confiabilidad y validez. La acertada ubicación de los servidores, por otra parte, deberá ser considerada como una extensión lógica del proceso de selección y condición indispensable para que ellos le puedan dar sentido a su vida laboral, comprometerse con el Estado al que se vinculan y trascender en el servicio a la sociedad.

La ubicación de los servidores debe hacerse teniendo como punto de referencia el sentido del servicio público, el Estado, el sector al que pertenezca la entidad si es del orden nacional, y el cargo mismo. En relación con el proceso de selección, por otra parte, se debe prestar especial atención al período de prueba de manera que éste adquiera su verdadero sentido, es decir, el de ser un lapso en el que el funcionario reciba el entrenamiento próximo indispensable para el desempeño efectivo del puesto; conozca los procedimientos más adecuados para realizar bien el trabajo, como los equipos, herramientas y útiles disponibles, y en el que demuestre su capacidad de adaptación progresiva al área y su inserción e integración a la cultura organizacional.

Es necesario, así mismo, que la entidad trabaje por fortalecer en sus servidores la mentalidad de la calidad y del servicio, de tal modo que ellos adquieran la conciencia de que su permanencia en la misma, una vez haya superado exitosamente el período de prueba, se vea condicionada a la vigencia de su mérito.

La entidad deberá, igualmente, propiciar explícitamente una cultura en la que se valore al ser humano, por sí mismo, independientemente de las condiciones de salud o de las diferencias de raza, religión, edad, o condición social.

CAPÍTULO IV

d - SUBSISTEMA DE INDUCCIÓN

INDUCCIÓN

Si bien el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la Inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.

Este proceso está orientado a facilitar la integración entre el individuo y la Institución, con el fin de brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

El programa de Inducción tiene por objeto familiarizar al personal nuevo de la Institución, con los valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que se prestan, estructura organizativa, beneficios; y toda aquella información necesaria para la identificación del empleado con la Institución.

Sus objetivos con respecto al empleado son:

- Iniciar su integración al sistema de valores deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética;
- Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado;
- Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que de sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos;
- Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.
- Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad;

Tipos de Inducción:

- **Institucional:** comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la misión, el proyecto organizacional, la historia, estructura, normatividad y beneficios que ofrece la organización a sus empleados. Esta es realizada por el área de gestión humana a todo el personal, toda vez que ingresa un nuevo empleado.
- **Inducción en el Puesto de Trabajo:** hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización. Esta modalidad de inducción es realizada in situ por el jefe inmediato, para todo el personal de la Institución.

CAPÍTULO V

d. SUBSISTEMA DE REINDUCCIÓN

Programa de reinducción: está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.

Objetivos de un Programa de Reinducción.-

La reinducción en concreto busca crear un espacio para que los servidores:

- Se enteren de las reformas en la organización del Estado y de sus funciones;
- Actualicen sus conocimientos respecto de los énfasis de cada administración en su política económica, social y ambiental;
- Se actualicen respecto de las normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, y se informen de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos;
- Se renueven frente a los cambios estructurales y culturales de la entidad y sus dependencias;
- Reflexionen sobre los valores y principios propios de la cultura organizacional, tanto los éticos como los propiamente organizacionales, y renueven su compromiso con la práctica de los mismos;
- Se informen sobre las nuevas disposiciones en materia de administración del Talento Humano.
- Fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad con la entidad;
- Tomen conciencia de los logros alcanzados por la entidad, en los que ellos mismos han participado, y proyecten las acciones, planes y programas que hagan posible la implementación de las políticas gubernamentales.

CAPÍTULO VI

e. SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN

POLÍTICA DE COMPENSACIÓN

- Tiene como propósito remunerar a los servidores públicos de acuerdo con las normas legales vigentes. La adecuada y equitativa remuneración, acorde con los niveles de conocimientos requeridos para el desempeño de los cargos y con las responsabilidades asignadas, permite contar con funcionarios cada vez más competentes e idóneos para el desarrollo de sus funciones constitucionales y legales.

CAPÍTULO VII

f. SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

GENERALIDADES

- **Formación:** facilita el desarrollo integral del ser humano al potenciar actitudes, habilidades y conductas en las dimensiones ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual, y lo prepara para cumplir de manera eficiente y eficaz su papel al interior de la entidad. Además, posibilita el conocimiento y entendimiento relacionados con los aspectos propios del desarrollo individual de las personas, como una manera de propiciar el autocontrol.
- **Capacitación:** brinda, refuerza y complementa las competencias necesarias para incrementar la capacidad de los funcionarios públicos, contribuyendo de la manera más positiva al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad y al eficaz desempeño del cargo. Por lo tanto, debe orientarse al desarrollo de las habilidades y destrezas requeridas para el incremento de la eficiencia organizacional.

Objetivos de la Capacitación. Son objetivos de la capacitación:

- a) Fortalecer los fundamentos para una gestión pública cada vez más honesta y transparente;
- b) Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de una ética del servicio público;
- c) 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.
- d) 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;
- e) 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.
- f) Formar servidores para la entidad competentes, y no solamente calificados, que tengan capacidad de ejecución exitosa, agregar valor a los productos y procesos en los cuales intervienen.
- g) Garantizar una mejor atención al ciudadano como el 'destinatario' natural de los servicios del Estado.

Principios rectores de la Capacitación. Las entidades administrarán la capacitación aplicando estos principios:

- a) **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.
- b) **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.
- c) **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.
- d) **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.
- e) **Prevalencia del interés de la organización:** las políticas, los planes y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.
- f) **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.
- g) **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 beneficiarán de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.
- h) **Economía:** en todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.
- i) **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.
- j) **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.

Pasos a seguir en la elaboración del Plan de Capacitación:

1. Diagnóstico de necesidades

En esta fase se identifican las áreas, los temas, el rol ocupacional de los servidores y/o cargos con necesidades, así como los requerimientos de formación y capacitación.

2. Programación.

Con la información anterior se definen acciones de formación y capacitación, se estructuran las diferentes soluciones de formación y capacitación alrededor de propuestas para el mejoramiento de la capacidad organizacional y se establece un cronograma para su desarrollo

3. Desarrollo del programa.

Como aspectos centrales de esta fase se destacan:

- ✓ La ejecución de acciones específicas
- ✓ El seguimiento o acompañamiento a la ejecución de las acciones, orientado a introducir los ajustes requeridos.
- ✓ La evaluación o revisión final para establecer los resultados, el efecto y el impacto de las acciones de capacitación.

4. Elaboración y presentación de informes de gestión en materia de capacitación.

Las entidades, con el concurso de sus respectivas comisiones de personal, están en la obligación de preparar y rendir informe de la gestión de la capacitación. Tales informes se constituyen en instrumentos que entregan información relevante para conocer de los avances en materia de capacitación dentro de la Institución y para reorientar futuros planes y programas.

5. Recursos para el desarrollo de las actividades de capacitación.

Cada entidad contará para la capacitación con los recursos previstos en el presupuesto, así como con sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto.

CAPÍTULO VIII

g. SUBSISTEMA DE BIENESTAR SOCIAL

La administración efectiva del Talento Humano al servicio del Estado es una condición necesaria para que los organismos Públicos funcionen bien internamente y para que el Servicio Público se preste adecuadamente y genere los resultados que espera la sociedad. El Bienestar resulta ser el componente humano de la administración de personal, que contribuye a la realización de las necesidades humanas de los servidores públicos, factor necesario para lograr el compromiso y desempeño satisfactorio.

El Programa de Bienestar Social de la Facultad de Ciencias Químicas, busca responder a las necesidades y expectativas de los servidores públicos de la entidad y está orientado a mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del funcionario, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; igualmente promueve el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia y efectividad, así como el sentido de pertenencia del servidor público con su entidad.

OBJETIVO GENERAL

- Propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos

y sus familias, generando espacios de conocimiento, esparcimiento e integración familiar; así como promover el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia y efectividad y el sentido de pertenencia del servidor público con su Institución..

- El Programa de Bienestar Social de la FCQ, propenderá por generar un clima organizacional que manifieste en sus servidores motivación y relaciones laborales sanas y armoniosas, contribuyendo a la productividad y al logro de la misión institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar acciones que propendan a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos de la FCQ y su grupo familiar.
- Propiciar condiciones saludables y armoniosas en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación de los servidores públicos de la Institución, así como la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
- Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que haga énfasis en la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia de la identidad.
- Armonizar la vida laboral con otros sectores de la vida personal como son la familia, la recreación, el deporte, la cultura, la expresión artística y la vida comunitaria.
- Aportar al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento que incidan considerablemente en el desempeño y la productividad laboral.
- Posibilitar cambios culturales y brindar oportunidades de desarrollo progreso personal que incidan directamente en la consecución de metas y objetivos organizacionales propuestos por la FCQ.
- Preparar al funcionario pre-pensionado para asumir el retiro del servicio.

El Programa de Bienestar Social está compuesto por las siguientes actividades:

a. Actividades de Calidad de Vida.

Mejoramiento del Clima organizacional
Desvinculación laboral asistida
Incentivos

b. Actividades de Recreación y Deportes

Organizar y ejecutar actividades recreativas y deportivas tales como: Campeonatos de Fútbol y jornadas recreativas y deportivas.

c. Actividades de Integración, Sociales y Culturales.

Organización y ejecución de actividades de integración, sociales y culturales tales como: Día de la mujer, Día de la Secretaria, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, Aniversario Institucional y organizando eventos, almuerzos y celebraciones de ceremonias que son importantes para la Institución.

Programas navideños y clases maestras alusivas a fechas festivas.
Capacitaciones abiertas.

d. Actividades Promoción y Prevención de la Salud

Promoción y prevención de salud a través de campañas, charlas a través de salud ocupacional.

Salud Ocupacional

Como punto de partida del Programa, las directivas de toda Institución se deben pronunciar formalmente, a través de una política reflejando su interés por un trabajo realizado en forma segura y su compromiso hacia la 'Salud Ocupacional, posteriormente se definirán responsabilidades de todos los niveles de la organización en la implementación del Programa y cumplimiento de todas las normativas que para esto haya lugar.

De acuerdo con la OMS, la Salud Ocupacional es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. Además procura generar y promover el trabajo seguro y sano, así como buenos ambientes y organizaciones de trabajo realizando el bienestar físico, mental y social de los trabajadores y respaldar el perfeccionamiento y el mantenimiento de su capacidad de trabajo. A la vez que busca habilitar a los trabajadores para que lleven una vida social y económicamente productivas y contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible, la salud ocupacional permite su enriquecimiento humano y profesional en el trabajo

Objeto de la Salud Ocupacional.

Las actividades de Salud Ocupacional tienen por objeto:

- a. Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora.
- b. Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.
- c. Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
- d. Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo.
- e. Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones.
- f. Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.
- g. Responsabilidad de todos los niveles de Dirección por proveer un ambiente sano y seguro de trabajo, por medio de equipos, procedimientos y programas adecuados.
- h. Responsabilidad de todos los trabajadores por su seguridad, la del personal bajo su cargo y de la empresa.
- i. Incorporación del control de riesgos en cada una de las tareas.

Esta política será publicada y difundida a todo el personal, para obtener así su cooperación y participación.

Principios que fundamentan el Programa de Bienestar Social:

- 1 *Humanización del trabajo:* Generar acciones de promoción a los servidores que los estimule a optar libremente por aquellas decisiones que consecuentes con su dignidad de ser humano le han de significar la realización de su proyecto de vida.
- 2 *Equidad y justicia:* Promover la participación en las actividades en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar el desempeño individual e institucional.

- 3 *Sinergia*: Toda acción realizada beneficiará directa o indirectamente de manera continua tanto a los servidores como a la FCQ.
- 4 *Objetividad y transparencia*: Definición y divulgación entre todos los servidores de los criterios claros de participación en las actividades programadas.
- 5 *Coherencia*: La FCQ deberá cumplir con lo establecido en el Programa de Desarrollo del Talento Humano a través del Programa de Bienestar Social.
- 6 *Articulación*: las acciones deberán definirse de manera tal que satisfagan integralmente tanto necesidades materiales como espirituales de los servidores.

Plan de Trabajo

Aualmente la entidad, formulará, definirá, ejecutará y evaluará el Programa dirigido a todos los servidores públicos de la FCQ.

Para promover una atención integral al empleado y propiciar su desempeño productivo en el programa de Bienestar Social, se trabajara en cada una de las áreas de la Institución bajo conceptos de integralidad, participación y adecuado uso de los recursos Públicos.

Recursos:

El área de Talento Humano, a través de la Dirección Administrativa y Financiera incluirá dentro de su presupuesto el costo correspondiente al Programa de Bienestar Social propuesto.

Proceso de Gestión del Programa:

Para el diseño y la ejecución de los programas de bienestar social, la entidad sigue el proceso de gestión que se describe a continuación:

- Estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias con el fin de seleccionar alternativas y/o consulta de las percepciones y necesidades organizacionales para posteriormente ser intervenidas.
- Diseño de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas.
- Ejecución de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas.
- Seguimiento y evaluación de los programas adelantados.
- Formulación planes de mejoramiento para la siguiente vigencia.

Evaluación del desarrollo y resultados del Programa:

El área de Talento Humano será responsable de hacer seguimiento, evaluar y retroalimentar el desarrollo de las acciones propuestas en el Programa de Bienestar Social, para verificar la eficacia de las mismas y decidir sobre su modificación o continuidad.

DIFICULTADES PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL

En el planteamiento de un Programa de Bienestar Social Laboral, algunas de las siguientes situaciones pueden considerarse como obstáculos, no obstante, son dificultades remediabiles sobre los cuales se pueden tomar medidas correctivas que minimicen su impacto:

- Deficiencias teóricas y metodológicas para adelantar una gestión integral del bienestar que aporte los elementos necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas de los servidores.
- Carencia de diagnósticos de necesidades que fundamenten planes, proyectos y programas como respuesta a la problemática.
- Carencia de mecanismos de evaluación y seguimiento a los planes, proyectos y programas de bienestar.
- Falta de conocimiento del nivel directivo de las organizaciones, sobre lo que implica un

verdadero desarrollo integral de las personas en la Institución.

- Improvisación en programas y actividades, las cuales no se relacionan con las necesidades reales de los servidores ni con los objetivos organizacionales.
- Catalogar a los programas de bienestar como un gasto más que como una inversión.
- El perfil del profesional que desarrolla los programas de Bienestar no es el más adecuado para esa labor.
- Desarticulación de los programas de bienestar con los organismos responsables de la protección social, así como deficiencias en la información sobre los servicios que prestan y la forma de acceder a ellos.
- 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.
- Falta de atención a variables organizacionales que provocan insatisfacción en los servidores, tales como; la baja valoración de su trabajo, la escasa participación en las decisiones que se tomen, el poco apoyo a su creatividad, la ausencia de una ética administrativa, ambientes físicos inadecuados, etc.
- Falta de comunicación al interior de la organización, lo cual dificulta e impide la divulgación y el conocimiento de los planes, programas y tareas que se desarrollen en el programa de bienestar.

Cabe señalar que los programas de Bienestar Social Laboral deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos, siguiendo el proceso de gestión que promueva la participación de los empleados en la identificación de necesidades, planeación, ejecución y evaluación.

CAPÍTULO IX

h. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del servidor público deber ser una herramienta de gestión imprescindible que le permita a la administración gerenciar el desempeño de sus servidores hacia la **eficacia gestora**, es decir, hacia un desempeño con resultados, e identificar las debilidades de estos mismos servidores, sus capacidades y habilidades, sus motivaciones y necesidades, sus valores y actitudes.

2. Finalidad

Previamente al diseño de un sistema de evaluación del desempeño es preciso definir con claridad la finalidad del mismo y que ésta sea comprendida por el conjunto de la organización. En este sentido, podríamos determinar, con carácter general, que los resultados de un sistema de evaluación del desempeño se estructuran en función del destinatario de dicho sistema, siendo éstos, la organización, los evaluadores y los evaluados. Así, la finalidad para cada uno de los destinatarios del sistema de evaluación sería:

Para la organización:

1. Establecer un estilo de dirección corporativa y homogénea.
2. Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
3. Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.

4. Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
5. Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
6. Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos.

Para los evaluadores:

1. Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
2. Dar valor a la actividad de los evaluados comunicándoles sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
3. Informar a los evaluados sobre los objetivos, prioridades y métodos para el correcto desarrollo de su puesto de trabajo.
4. Mejorar la equidad a través del reconocimiento de los esfuerzos personales.

Para los evaluados:

1. Desarrollar la comunicación y el conocimiento con sus superiores a través del proceso de participación.
2. Contar con información sobre cómo se percibe y valora su trabajo.
3. Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su desempeño.
4. Conocer los objetivos esperados y los parámetros con los que se va a valorar su trabajo participando en su definición y mejora.

Factores claves para el éxito del sistema de evaluación

Para el éxito de un sistema de evaluación del desempeño se deben considerar los siguientes factores:

1. Un clima favorable y una cultura de participación.
2. Apoyo de la dirección.
3. Unos fines y objetivos conocidos por todos.
4. Participación de evaluados y evaluadores.
5. Implicación de los responsables.
6. Un alto grado de consenso en el sistema de evaluación del desempeño elegido.
7. Una estructura de tareas claramente definidas.
8. Comunicación de qué y cómo se va evaluar.
9. Comunicación de los resultados de la evaluación y sus efectos.
10. Asegurar el rigor en la recogida de la evaluación.
11. Formación intensiva de los formadores de evaluadores y evaluados.

En la realidad cotidiana de nuestras organizaciones es difícil que se cumplan todos los factores descritos lo que no es impedimento para comenzar a trabajar con un sistema de evaluación del desempeño que, a medida en que se vaya desarrollando, permita ir construyendo y consolidando estos factores claves de éxito.

La Evaluación del Desempeño de los servidores públicos de la FCQ ha de tener en cuenta, entre otros, las siguientes características:

- **Ser objetiva**, es decir, el evaluador debe esforzarse para que sus colaboradores inmediatos (los evaluados), además de participar activamente en la concertación de los objetivos de su desempeño, de acuerdo con la planeación del área en la que están ubicados, obtengan la calificación que corresponda a su desempeño, independientemente de cualquiera otra consideración. Ayudara a la objetividad de la evaluación el que los servidores conozcan previamente la normatividad vigente al respecto, el instrumento y la escala con que serán evaluados.
- Tener un **enfoque claramente estratégico**, es decir, debe valorar, ante todo, los resultados logrados por los servidores, los cuales deben estar orientados al cumplimiento de las metas de la dependencia, así como de la misión y visión de la Institución.

- **Identificar las fortalezas de los empleados, sus debilidades y sus carencias**, información necesaria para emprender acciones que mejoren la efectividad en el desempeño del cargo y para planear el desarrollo personal.
- Ser un **proceso permanente**, de manera que los jefes inmediatos puedan desempeñarse como orientadores de los servidores en su puesto de trabajo y que éstos obtengan la apropiada y oportuna retroalimentación sobre los resultados progresivamente logrados.
- Ser un **proceso participante**, en la que el servidor tenga parte activa no solo en la concertación de objetivos, sino también en el control de su propio desempeño y en la valoración de los resultados.
- Ser **equitativa**, es decir, se espera que los resultados de la evaluación sean justos, que correspondan al grado de contribución de los servidores al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Posibilitar que el jefe inmediato derive de la evaluación de sus colaboradores elementos ~~validos para autoevaluar su gestión~~ dentro del área de la que es responsable.
- Servir de base para el diagnóstico de necesidades de capacitación y otras acciones de personal.
- La evaluación del desempeño laboral de los servidores, por otra parte, debe permitir derivar consecuencias reales, ya sea en forma de recompensas, o de los correctivos que se consideren necesarios.

Estrategias sugeridas

Para que la Evaluación del Desempeño sea efectiva se recomienda, entre otras, las siguientes estrategias:

- Tener un conocimiento adecuado, por parte de evaluadores y evaluados, de los planes de desarrollo vigentes, de la misión y visión de la FCQ, ya que el desempeño de los servidores deber estar orientado a su cumplimiento.
- Velar por que los evaluados conozcan sus derechos y deberes frente a la evaluación de su desempeño.
- Concertar los objetivos laborales conciliando las prioridades de las áreas donde estén ubicados los servidores, con sus competencias, capacidades y fortalezas personales.
- Realizar seguimientos periódicos al desempeño de los servidores, de manera que oportunamente se puedan dar las orientaciones pertinentes para lograr la calidad de los resultados esperados y cumplir los plazos acordados.
- Realizar evaluaciones formativas, de manera que los evaluados conozcan sus fortalezas y debilidades y refuercen las actitudes del autocontrol y de la autoevaluación.
- Integrar a la evaluación individual del servidor las apreciaciones de los usuarios de sus servicios y de sus compañeros de equipo.
- Velar por que después de los procesos de evaluación de los servidores se deriven consecuencias positivas reales tanto para la Institución como para los evaluados. Estas consecuencias deben darse, principalmente, en términos de estrategias para corregir los desaciertos, así como de estímulos e incentivos frente a los aciertos.

Permite calificar el rendimiento del servidor a partir de los objetivos fijados y planes operativos acordados, buscando su mejoramiento y desarrollo. Se tiene en cuenta para conceder estímulos a los servidores, formular programas de capacitación, evaluar los procesos de selección y determinar la permanencia en el servicio. Así mismo, permitirá desvincular a los funcionarios que no cumplan con los objetivos concertados.

CAPITULO X

I. SUBSISTEMA DE DESVINCULACIÓN

El ciclo de vida laboral finaliza con la desvinculación de las personas del puesto de trabajo. El proceso de alejamiento deber ser apoyado con programas de desvinculación fundamentados en el respeto por la persona y reconocimiento por la contribución realizada.

Desvinculación Laboral Asistida

Es de gran importancia consolidar un programa de retiro que involucre un conjunto de acciones orientadas al retiro asistido de los servidores, ya sea por terminación de servicios en la entidad o desvinculación definitiva de la vida laboral.

Es necesario fortalecer implementar una cultura de aprendizaje permanente para enfrentar el cambio, lo cual facilitará realizar un buen proceso de desvinculación.

Se debe propender por que la Institución planee, ejecute y evalúe programas destinados a dar asistencia técnica oportuna a los servidores para su desvinculación de manera que ésta sea lo menos traumática posible para ellos y para los que permanezcan en la entidad, con miras a favorecer el buen clima laboral.

La realización de acciones que permitan la valoración de la jubilación como una etapa de desarrollo personal, significa que la desvinculación asistida, se constituye en una valiosa asesoría al funcionario en la etapa de culminación de su carrera laboral, entregándole información pertinente de su retiro y orientación para definir nuevas tareas en su vida.

EVALUACION Y MEJORA DE LA POLITICA

Esta política y cada uno de sus componentes son sujetos a mejora continua.

Esta mejora parte de los procesos de autoevaluación y referenciamiento externo. Este proceso autoevaluativo involucra a todos y cada uno de los miembros de la FCQ en su corresponsabilidad por el buen desarrollo de esta política.

Por su extensión y complejidad, esta política puede ser revisada como un todo o en sus diferentes capítulos según consideración de la Máxima Autoridad y el Consejo Directivo.

ANEXO

Regla de Oro: Trato al Personal

“Trate a los demás como le gustaría que los demás le traten a Usted”

- Respeto:** Promover el respeto a las personas, dentro y fuera de la Institución, El respeto mutuo es la base más firme para el desarrollo de buenas relaciones entre el personal.
- Justicia:** Una convivencia pacífica y un esfuerzo común sin justicia son imposibles, no es fácil ser objetivo e imparcial y dar a cada quien lo suyo, pero siempre es importante luchar para que exista justicia.
- Confianza:** Propiciar un clima de confianza y seguridad en el que se puedan expresar las ideas.
- Afecto:** Es indispensable que en la Institución se den relaciones comunitarias inspiradas por el interés de un beneficio mutuo.
Promover que los colaboradores vivan la Institución, se sientan apreciados y tomados en cuenta.
- Compartir la alegría:** Buscar ser dinámicos, tener vitalidad y trabajar en un clima agradable donde se disfruta del trabajo.

MATERIAL CONSULTADO

Chisvenato, Idalberto “Gestión del Talento Humano”

Función Pública, Manual del “INDICE DE GESTIÓN DE PERSONAS”

Manual MECIP