

Propuesta de un modelo para la gestión estratégica del talento humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI como herramienta de desarrollo institucional.

PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL
TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO UDI COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

JEAN PIERRE ANCHICOQUE CADENA

CONVENIO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA –
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
2014

PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

JEAN PIERRE ANCHICOQUE CADENA

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración y Dirección de Empresas.

Director:

Mag. Germán Darío Leuro Casas

CONVENIO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA –
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
2014

	MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN	
	CONVENIO UNAB-ITESM	
ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN		
CÓDIGO:	DUNA-FO-49	
VERSIÓN:	1	
FECHA:	26-05-14	
HOJA:	1 de 1	

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de un modelo para la gestión estratégica del talento humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI como herramienta de desarrollo institucional

AUTORES

JEAN PIERRE ANCHICOQUE CADENA - U00049540

DIRECTOR

German Dario Leuro Casas Mg.

JURADO

Cesar Dario Galvis Moreno Mg.

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): *Jean Pierre Anchicoque Cadena*, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

APROBADO

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 26 de mayo de 2014.



Cesar Dario Galvis Moreno Mg.
Jurado1



German Dario Leuro Casas Mg.
Aprobado
Director Proyecto de Investigación



Mauricio Mendoza Garcia Ph.D.
V.B. Director Maestria en
Administración ITESM-UNAB

Elaborado por: Coordinación de Maestria	Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual	Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual
--	---	---

CONTENIDO

1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
2	OBJETIVOS	12
2.1	OBJETIVO GENERAL	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3	ESTADO DEL ARTE	13
4	CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI	29
4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	29
4.2	MISIÓN.....	32
4.3	VISIÓN.....	33
4.4	PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	34
4.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UDI	39
5	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI	41
5.1	POSICIÓN JERÁRQUICA OFICINA RECURSOS HUMANOS UDI	42
5.2	OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS UDI	43
5.3	PRINCIPALES PROCESOS DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS UDI.....	45
5.4	ANÁLISIS DOFA.....	49
5.5	CONCLUSIONES DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI.	51
6	PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO PARA LA UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI	55
6.1	DOTACIÓN DE PERSONAS	63
6.1.1	<i>Atracción de Personas</i>	65
6.1.2	<i>Selección de Personas</i>	67
6.1.3	<i>Análisis de cargos por competencias</i>	70
6.1.4	<i>Contratación de Personas</i>	72
6.1.5	<i>Inducción de Personas</i>	74
6.1.6	<i>Integración de Personas</i>	76
6.2	MANTENIMIENTO DE PERSONAS.....	78
6.2.1	<i>Cultura Organizacional</i>	80
6.2.2	<i>Compensación Económica del Trabajo</i>	83
6.2.3	<i>Seguridad y Salud en el trabajo</i>	85
6.2.4	<i>Bienestar Laboral y Calidad de Vida</i>	88
6.2.5	<i>Relaciones laborales</i> :.....	89
6.2.6	<i>Sistemas de información laboral</i>	90

6.3	DESARROLLO DE PERSONAS	93
6.3.1	<i>Evaluación de Desempeño</i>	95
6.3.2	<i>Formación y Desarrollo</i>	98
6.3.3	<i>Gestión del Cambio</i>	101
6.3.4	<i>Gestión del Capital Intelectual</i>	103
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
8	BIBLIOGRAFÍA	110

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Relación entre conducta y rendimiento financiero.....	21
Ilustración 2: Ecuación del capital humano	22
Ilustración 3: Factores que actúan sobre el rendimiento de la inversión en capital humano.....	25
Ilustración 4: Relación entre inversión en capital humano y ROIw	26
Ilustración 5: Principios Institucionales.....	36
Ilustración 6: Estructura Organizacional UDI	40
Ilustración 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - OFICINA RECURSOS HUMANOS UDI	43
Ilustración 8: VINCULACIÓN DE PERSONAL.....	45
Ilustración 9: MANEJO DE PERSONAL	48
Ilustración 10: Área estratégicas del Modelo GETH UDI.....	63
Ilustración 11: AREA ESTRATÉGICA - DOTACIÓN DE PERSONAS	65
Ilustración 12: AREA ESTRATÉGICA - MANTENIMIENTO DE PERSONAS	80
Ilustración 13: ÁREA ESTRATÉGICA - DESARROLLO DE PERSONAS.....	95

INTRODUCCIÓN

El aprovechamiento y la optimización de nuestros recursos se ha vuelto muy importante para el buen funcionamiento del negocio pero lo que en realidad es vital para nuestra empresa es involucrar, interesar, motivar y desarrollar a las personas que colaboran con nosotros. Lechuga (2013)

Lo anterior se convierte hoy en el reto más grande al que se enfrentan las organizaciones y sus líderes, pues es claro que el desarrollo de las personas nos permitirá alcanzar ventajas competitivas que son difíciles de imitar por la competencia y que permitirán el posicionamiento y liderazgo de las empresas que así lo hagan. Ya lo expuso John Naisbitt al puntualizar sobre las macro tendencias “Si usted puede desarrollar habilidades para facilitar la participación de la gente en los procesos de toma de decisiones, usted podrá llegar a ser un dirigente muy efectivo en su comunidad y en su trabajo”

El éxito de las organizaciones se encuentra en su capital humano, este es la clave para lograr altos niveles de desempeño empresarial, por lo tanto es vital que las compañías se reinventen y dejen de lado los mitos que acompañan a los tradicionales departamentos de recursos humanos como erróneamente son llamados, pues las personas definitivamente no son recursos ni se administran, las personas se dirigen, se orientan y se alinean para alcanzar los objetivos estratégicos definidos por las empresas para garantizar su supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Dave Ulrich (1997) estableció los mitos existentes sobre los mal llamados departamentos de recursos humanos centrados en la creencia de que la gente que ingresa al departamento de RRHH es porque le gusta la gente; así mismo el mito de que cualquiera

puede trabajar en RRHH; la percepción de que es el lado suave del negocio y por lo mismo no es mensurable financieramente; la falsa creencia de que la gente es solamente costo para las organizaciones y que las personas de RRHH son los policías de las políticas y el patrullero de la salud y la felicidad de personal. Todas estas premisas hoy por el dinámico cambio que se presenta en los negocios deben ser revisadas y sobre todo cambiadas para lograr organizaciones más competitivas y mejor preparadas para los desafíos empresariales producto del complejo entorno de los negocios y la era de la globalización.

Hoy se requieren departamentos de talento humano modernos con una clara visión a largo plazo y completamente alineada a la estrategia de la organización, con metas claras y cuantificables que permitan evidenciar el aporte de las personas a los indicadores financieros. Los departamentos de talento humano deben convertirse en verdaderos socios de las empresas que mediante su accionar contribuyan al crecimiento y desarrollo de las mismas. Con una clara comprensión del negocio, orientada a ser la solución a las diferentes situaciones empresariales que se presentan mediante la gestión estratégica de la gente, debe ser un asesor especializado que aconseje a la alta dirección en la mejor forma de conseguir los objetivos con base en el desarrollo de las competencias de las personas que trabajan en ella.

Las personas son la estrategia empresarial a utilizar por las compañías de hoy, por lo tanto este proyecto busca proponer un modelo para la gestión estratégica del talento humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI que permita su consolidación y liderazgo dentro las instituciones de educación superior.

Para la propuesta se hizo un diagnóstico de la situación actual del direccionamiento de las personas en la UDI y la revisión interna de la estructura y operatividad de la oficina de recursos humanos, posterior a esto se revisaron los planteamientos de autores representativos en el área de talento humano buscando un soporte conceptual para la propuesta, finalmente y con base en las condiciones propias del negocio de la UDI y lo promulgado en su planeación estratégica se propuso un modelo para el desarrollo estratégico del personal compuesto de tres áreas estratégicas de gestión que se centran en la dotación, mantenimiento y desarrollo de las personas en la UDI, también se definieron los componentes de operación que permitirán el logro de las metas institucionales mediante la dirección efectiva de las personas.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto busca determinar ¿Cómo la aplicación de un modelo basado en la gestión estratégica del talento humano puede contribuir al desarrollo institucional de la UDI?

La estructuración del área de recursos humanos como es llamado hoy en la UDI está concentrada únicamente en la realización de procesos operativos como el procesamiento de la nómina, la contratación, la afiliación a seguridad social y la aplicación de normas disciplinarias, estos procesos aunque necesarios dentro de la funcionalidad de la corporación no aportan valor a la estrategia de desarrollo institucional que actualmente se viene adelantando y por el contrario retraen dicho proceso. La Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI es una organización familiar, caracterizada por un estilo directivo conservador - burocrático y una cultura organizacional centrada en la represión del colaborador, el excesivo control, la centralización del poder, la aplicación excesiva de normas y procedimientos y principalmente el considerar a las personas sólo como trabajadores que deben cumplir una serie de funciones sin permitir la participación activa de los mismos en el desarrollo estratégico de la institución.

Lo anterior ha traído como consecuencia la falta de compromiso del grupo de colaboradores frente a los objetivos institucionales, así mismo una alta rotación de personal, el estancamiento de proyectos, el deterioro de la imagen institucional, la desmotivación del personal, pero sobre todo el no aprovechamiento de las competencias de las personas y el no maximizar el gran impacto que tiene la gestión estratégica del talento humano para

contribuir a las estrategias de desarrollo. Así también el no reconocimiento del capital intelectual y el capital humano que se posee contribuyendo de esta forma a que el crecimiento como institución se vea afectado y a que cada día sea más difícil el cumplimiento de los objetivos institucionales que se proponen, poniendo en riesgo la supervivencia de la corporación en el futuro.

Las personas son indiscutiblemente las únicas que pueden hacer que las cosas dentro de las organizaciones se hagan realidad. Los procesos de planeación estratégica que hoy son comunes y que direccionan el crecimiento de las empresas no pueden ser llevados a cabo sin una definición clara pero sobretodo estratégica del talento humano.

La gestión estratégica del talento humano dentro de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI debe empezar a considerarse como una herramienta efectiva para alcanzar el desarrollo institucional en los ámbitos locales, nacionales e internacionales, pues de no hacerse la institución caerá en un estancamiento que no le permitirá como se menciona en su visión “ser una institución consolidada y reconocida nacionalmente por su excelencia académica, avance científico y tecnológico”.

Es precisamente lo que se busca con este proyecto en el cual se plantea la imperante necesidad de establecer un modelo que permita a la UDI lograr sus objetivos estratégicos con base en el valor del personal que hoy labora en ella.

Con este proyecto se pretende además dotar a la UDI de una información relevante que le permita garantizar ventajas competitivas mediante la gestión estratégica de su gente y ratificar la filosofía del autor del proyecto quien considera a las personas el único y principal medio para alcanzar organizaciones exitosas.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un modelo estratégico para la gestión del talento humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI como herramienta de desarrollo institucional.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico al área de recursos humanos de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI para determinar la forma en que actualmente se gestiona el talento humano en esta institución.
- Analizar la literatura existente y los autores que han desarrollado diversos modelos sobre la gestión estratégica del talento humano en organizaciones exitosas.
- Identificar los diferentes elementos que de acuerdo a las condiciones de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI permitan contar con colaboradores comprometidos, capacitados y motivados para alcanzar el logro de la visión institucional.
- Establecer las interacciones funcionales entre los elementos definidos que permitan la operatividad de los diferentes procesos asociados a la gestión estratégica del talento humano en la UDI.
- Determinar los planes de acción para la puesta en marcha y seguimiento de los diferentes aspectos definidos para el manejo estratégico de las personas en la UDI.

3 ESTADO DEL ARTE

Es relevante resaltar que la gestión del talento humano es considerada por los tratadistas (Ulrich, 1986, Wright y McMahan, 1992), como una parte esencial en los modelos de dirección estratégica de las empresas (Barney y Wright, 1998). Así mismo una conservadora orientación para el estudio de la problemática planteada es la iniciada por Miles y Snow (1984) que analizaron la adaptación de esta gestión a las estrategias organizativas, contraponiendo el sistema de contratación externa de empleados al sistema de desarrollo interior del potencial humano, o también los estudios que buscaban la relación existente entre la gestión del talento humano y las características del entorno, tal y como lo plantean Gómez Mejía, Balkin y Candy, 1998, al examinar la influencia de la estabilidad o la complejidad del ambiente para la empresa. En conclusión se pretendía medir el grado de alineación de las estrategias de talento humano a las diferentes estrategias empresariales.

Por otro lado la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984) quienes proponen que los recursos internos de la organización, más que los recursos de la industria, son un elemento clave para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Según Ulrich (1998) la colaboración del talento humano entre sí, la comunicación y el trabajo en equipo facilitan capacidades de gestión empresarial que conducen a nuevas ventajas competitivas multiplicando el capital intelectual de la empresa. Estos dos aportes contribuyen al desarrollo del concepto de cultura organizacional como herramienta para propiciar el compromiso múltiple entre el talento humano y las diversas estrategias empresariales (Pumpin y García Echevarría, 1998)

En las últimas décadas la investigación relativa a la dirección estratégica del talento humano se ha interesado en la explicación sobre cómo cada organización empresarial puede crear ventajas competitivas con su personal a través de las "mejores prácticas de gestión". Estas suponen una evolución de los modelos tradicionales de dirección hacia la consideración del talento humano como un potencial competitivo de la empresa (Lattman y García Echevarría, 1992; Bailey, 1993; Delany y Huselid, 1996; Ichmiowski, C. et al., 1996 y Colbert, 2004).

Las inversiones en "capital humano" (Jones y Wright, 1992; Ulrich, 1998) a medio plazo consiguen posiciones competitivas de mayor dificultad en su imitación en el mercado. Wright y McMahan, (1992) a modo de ejemplo, también apoyándose en la teoría de los recursos y capacidades y en las condiciones impuestas por (Barney, 1986), indican que la empresa puede obtener una fuente muy importante de sus ventajas competitivas en los recursos humanos si estos añaden valor en los procesos de trabajo; algunas de las habilidades personales son singulares en cada individuo y la combinación de capital humano e inversión es difícil de imitar por los competidores.

Ya se ha mencionado la gran importancia del talento humano y su gestión como herramienta para alcanzar ventajas competitivas en las organizaciones y cómo la alineación de las personas a las estrategias empresariales contribuye en mayor medida al éxito de las mismas. Ahora es pertinente centrarse en los modelos de gestión del talento humano por lo cual se puede mencionar diferentes autores que han desarrollado diversos modelos en esta área, tal es el caso del modelo presentado por Avaro (2006) (citado en López 2009) el cual hace referencia al "ser" y "hacer"; en lo que respecta a la actuación del ser, es decir su hacer, se presentan tres vertientes: la primera tiene que ver con todas aquellas competencias

que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente, la segunda está relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores, la tercera vertiente del modelo hace referencia a la relación del yo con los otros, ya que en la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder desarrollar una inteligencia emocional óptima que permita a las personas interactuar consigo mismas y con los otros de manera apropiada. También el entorno desempeña un papel importante, factores como la cultura, el clima organizacional y un liderazgo compartido son fundamentales para la viabilidad del modelo; puesto que solo con un clima de libertad, respeto a la diferencia y comunicación abierta se puede impulsar el desarrollo humano y organizacional, este modelo se considera que contiene elementos claves que puede fomentar la asertiva gestión del talento humano.

Igualmente el modelo presentado por Wriqth, Dunford y Snell, (2001), el cual tiene como elemento clave su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales: El grupo humano que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales, representan un *stock* de recursos que ha de ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la empresa. El comportamiento cognitivo y relacional de los individuos y de los equipos, comprometido en el éxito de la empresa y el sistema de gestión estratégica de personal, que integra diferentes prácticas, más allá de su función técnico- administrativa: diseño de tareas y responsabilidades, entrenamiento, sistemas de retribución basados en el desempeño, etc. Estos tres componentes citados, pueden contribuir a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva si la posición de los tres es armónica entre sí.

También están otros autores que han desarrollado modelos de gestión del talento humano, Ballivian y Gonzales (2006) destacan el Modelo de Harper y Lynch (1992), en el cual parte del plan estratégico para la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de recursos humanos (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento del talento humano con que cuenta la organización, la manera de optimizarlo, lo que requiere un seguimiento constante verificando la coincidencia de los resultados obtenidos y las exigencias de la organización, en este modelo se evidencia la importancia de los procesos de gerencia estratégica y la inserción del talento humano lo cual desde una perspectiva sistémica se constituye en un elemento clave en la gestión de personas. El Modelo de Werther y Davis (1996), plantea la interdependencia de las actividades claves del talento humano y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. El Modelo de Zayas (1996), destaca el carácter sistémico de la Gerencia de Recursos Humanos, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

Otro modelo interesante es el que presenta Idalberto Chiavenato (2002), el cual plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos, estos procesos están influenciados por las condiciones externas e

internas de la organización, cabe destacar que este modelo presenta un elemento importante asociado con la capacitación y desarrollo del capital humano, lo cual a su vez está asociado con el aprendizaje del individuo.

El Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) de Cuesta (2005), en el cual quedan concentradas todas las actividades clave de la gestión del talento humano en cuatro subsistemas. Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación. Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas. Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo. Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc, estos cuatro subsistemas se entiende que están interconectados holísticamente en la búsqueda de una gestión eficiente de las personas dentro de las organizaciones.

El modelo de Dave Ulrich plantea que la siguiente década será la de RR.HH. ya que la creciente necesidad de cambiar, generada por el avance de la tecnología, la globalización, el crecimiento en rentabilidad y las demandas del cliente, coloca en el centro del escenario las competencias de la gente y las capacidades organizacionales; por lo mismo, Recursos Humanos debe ser la diferencia competitiva para las empresas en el nuevo milenio.

Para ello, RR.HH. debe dejar atrás el rol de regulador y vigilante de políticas y operador de procesos, para convertirse en socio del negocio, jugador activo y proactivo en

agregar valor mediante su contribución; por tanto, es necesario cambiar los paradigmas de esta función y pasar del trabajo rutinario y burocrático al trabajo innovador, guiado por valores y orientado a resultados.

Esta nueva visión de RR.HH. se centra en cuatro factores:

- Ejecución estratégica
- Eficiencia administrativa
- Contribución a los empleados
- Capacidad de cambio

Así, la función de RR.HH. estará enfocada a la administración global, a construir las capacidades organizacionales, a promover los cambios de cultura y a amasar el capital intelectual.

Por último se menciona el modelo planteado por Pérez (2003) en donde se establecen una serie de capítulos, variables y descriptores necesarios para la gestión humana y cultura organizacional. Este modelo considera tres capítulos principales que son: gerencia estratégica de gestión humana, procesos operativos de gestión humana y cultura organizacional. Cada uno de estos cuenta con una serie de variables que permiten el mejor desarrollo de las personas en las organizaciones. Todo lo anterior partiendo de un diagnóstico inicial en el manejo de la gestión humana y cultura organizacional, acompañado del desarrollo y seguimiento del modelo de gestión humana y cultura organizacional.

Luego de analizar los diferentes modelos planteados para la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones, resulta relevante puntualizar sobre las ideas de autores frente al concepto de capital humano y su gran aporte al crecimiento económico de las empresas y las naciones.

Desde filósofos como Aristóteles hasta economistas clásicos como Adam Smith o Alfred Marshall destacaron la importancia de las personas en cualquier empresa humana. Sin embargo, no ha sido hasta estos últimos años cuando se ha hecho manifiesta la gran relevancia de las personas y han surgido nuevos conceptos como el de capital humano.

El término capital humano fue acuñado por primera vez por el Nobel de economía Theodore W. Shultz en 1961. Desde entonces, la literatura empresarial de las últimas décadas ha incluido bajo este concepto elementos diversos y heterogéneos. No obstante, más allá de las numerosas definiciones existentes, parece existir un cierto consenso al determinar el capital humano como el conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos del personal de una organización.

A tenor de lo expuesto por los investigadores de esta materia, en la percepción del valor del capital humano se pueden distinguir tres estadios principales (Davenport, 2000; Ortega, 2004):

- 1) El capital humano como costo. Las personas que forman una organización suponen una parte importante de sus gastos de explotación. Aunque son imprescindibles

para generar los ingresos del ejercicio, la percepción del valor del capital humano se centra en el coste que implican (y en su control).

2) El capital humano como activo. El conocido cliché “las personas son el principal activo de nuestra organización” entraña una concepción más elevada del capital humano. Así, las personas son vistas como recursos de los que se espera obtener beneficios futuros y que están bajo el control de la empresa.

3) El capital humano como inversión. En los últimos años, las características del mercado de trabajo ha comportado la conceptualización del capital humano como algo más que un activo. En este caso, dado el mayor poder de negociación del personal, se ha utilizado la metáfora del inversor. Éste en lugar de invertir en la empresa con su dinero lo hace con su tiempo, sus conocimientos, habilidades y experiencias.

En definitiva, independientemente de su percepción, el capital humano ha sido considerado por múltiples investigadores como uno de los factores principales que explican el crecimiento de la productividad de una organización a largo plazo (Saá y Ortega, 2002). Los estudios que han tratado de relacionar al capital humano y los resultados empresariales han sido numerosos (Hall, 1992, etc.), identificándose dos enfoques tradicionales (Danvila, 2006):

- Mediante variables de flujo representativas de la inversión de la empresa en formación y posteriormente relacionarlas con los resultados obtenidos.

- Mediante estudios cualitativos de carácter empírico basados en cuestionarios.

Además como señala Gratton (2001), diversos estudios europeos y norteamericanos han determinado la influencia de la conducta de los empleados sobre los resultados financieros de las empresas según el siguiente modelo causal:

Ilustración 1: Relación entre conducta y rendimiento financiero

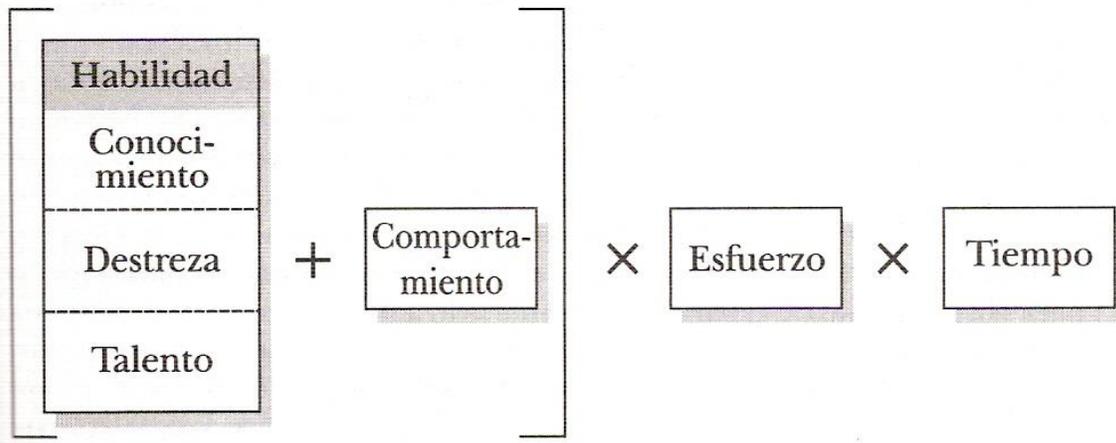


Fuente: Gratton (2001).

A efectos de definición y desagregación, en este punto puede resultar de interés la ecuación del capital humano de Davenport (2000).

En ella, se define al capital humano como la suma de capacidad y comportamiento, multiplicada por el esfuerzo y el tiempo.

Ilustración 2: Ecuación del capital humano



Fuente: Davenport (2000).

Asimismo, a efectos de homogeneizar los conceptos expuestos, resultará útil definir los elementos integrantes de la ecuación del capital humano:

1. La Capacidad implica la pericia en una serie de actividades o formas de trabajo.

A su vez, esta se descompone en tres elementos principales:

- a) La habilidad es la familiaridad con los métodos y medios propios de una determinada tarea.
- b) El conocimiento representa el contexto intelectual en el que se desenvuelve un trabajador y por tanto el dominio que tiene para desempeñar un puesto de trabajo.
- c) El talento es la facultad innata de un individuo para realizar una tarea específica.

2. El Comportamiento al ser observable refleja nuestros valores, creencias y reacciones ante la realidad que nos rodea. Éste contribuye a la realización de las tareas

propias de una actividad y responde a la experiencia del individuo y a los estímulos situacionales que se den en un determinado momento.

3. El Esfuerzo representa la aplicación consciente de recursos físicos y mentales a una finalidad concreta. Relacionado con la ética laboral, pone en valor tanto las capacidades como el comportamiento del individuo (de nada serviría disponer de capacidades sin aplicarles esfuerzos para orientarlas a la consecución de unos resultados determinados).

4. El Tiempo es el elemento cronológico y usualmente ha sido excluido de los modelos de capital humano puesto que no se encuentra en la mente de las personas. Sin embargo, el tiempo es un recurso personal fundamental bajo el control del individuo.

Estos elementos pueden generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo cuando (Gratton, 2001):

a) Cuando el recurso es escaso y no todos los competidores lo poseen. El mercado laboral actual hace que determinados perfiles profesionales sean escasos y por lo tanto permitan diferenciar a nuestra organización.

b) Cuando el recurso es valioso e influye directamente en el rendimiento. El capital Humano de determinados trabajadores (capacidades, comportamiento, esfuerzo...) puede resultar muy valioso para la empresa en términos económicos.

c) Cuando el recurso es inimitable y a los competidores les es difícil copiarlo o crear un producto sustitutivo. El capital humano es difícilmente transferible de una

Organización a otra (Hall, 1992) y por tanto puede ser fuente de diferenciación.

Por otra parte, tal y como indicaron Itami y Roehl (1987) la generación de capital humano puede obtenerse y acumularse básicamente mediante dos vías:

1) La formación; dotando a los RRHH de nuevos conocimiento y habilidades.

2) El aprendizaje recibido a través de la experiencia.

El planteamiento anterior de Davenport parte la percepción del capital humano como inversor en la empresa. En este sentido, el papel de la gestión de los recursos humanos de la empresa debería ser la de incrementar o mantener la inversión de capital humano efectuada por sus trabajadores. Así, las investigaciones de Davenport muestran cuatro grupos principales de factores que facilitan la inversión por parte de los individuos de su capital humano:

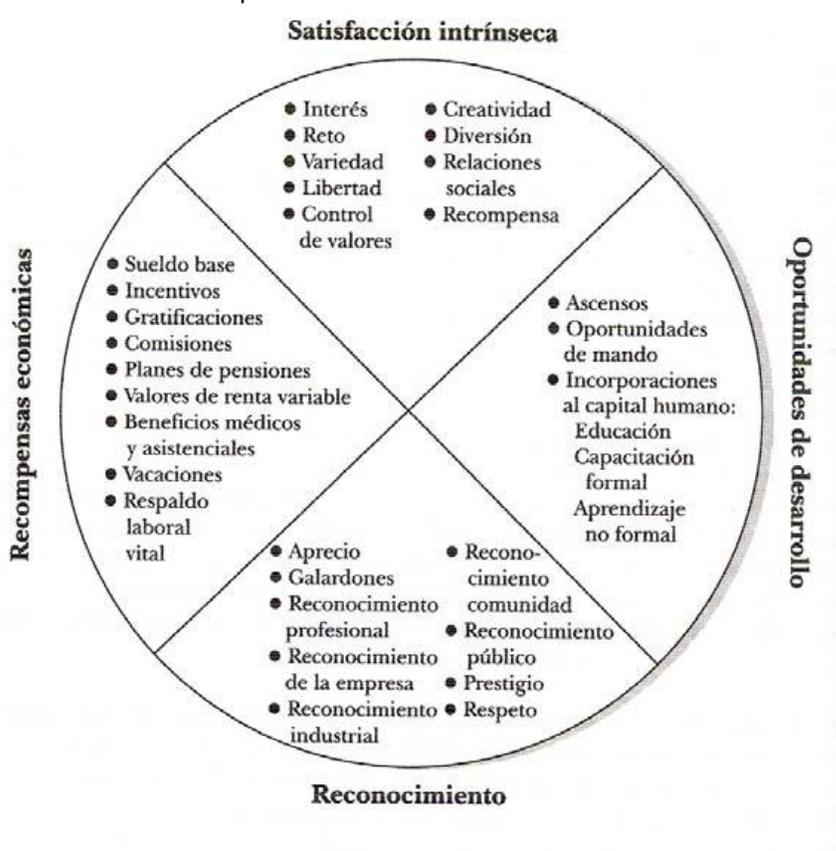
A) Satisfacción intrínseca en el empleo (interés del empleo, planteamiento de retos, creatividad, etc.).

B) Oportunidad de desarrollo y progreso dentro de la organización (incrementando el propio capital humano).

C) Reconocimiento de los logros individuales y la aportación realizada al conjunto de la organización (respeto, estima, etc.).

D) Recompensas económicas, especialmente basadas en la productividad del trabajador.

Ilustración 3: Factores que actúan sobre el rendimiento de la inversión en capital humano

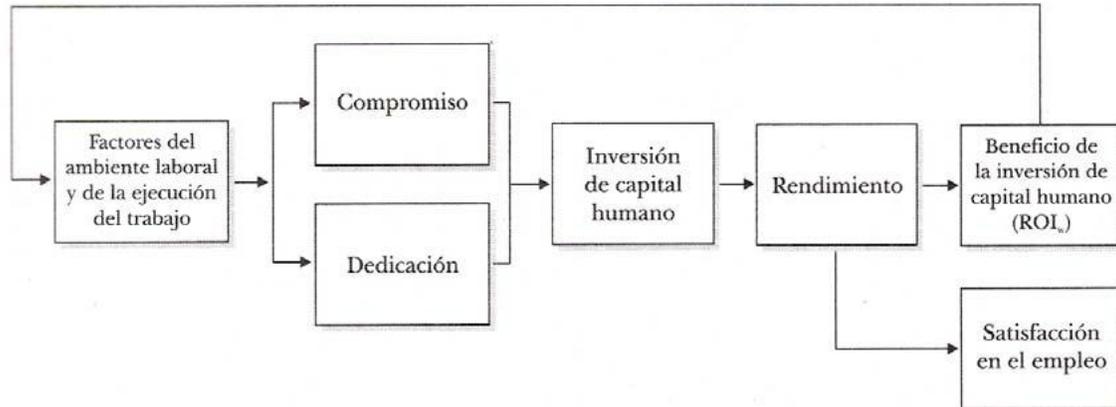


Fuente: Davenport (2000)

Estas cuatro categorías de factores determinan el rendimiento de la inversión en capital humano (ROIw: Return on human investment in work). A su vez, un buen

rendimiento conduce a un beneficio mayor sobre la inversión de capital humano y como consecuencia se refuerza el compromiso y la dedicación.

Ilustración 4: Relación entre inversión en capital humano y ROIw



Fuente: Davenport (2000).

Análogamente a lo ya expuesto, la investigación del capital humano también se ha desarrollado en las últimas décadas a partir de un enfoque macro, es decir, a nivel agregado del conjunto de la economía. Como señala Serrano (1998), la literatura empresarial sobre la relación entre capital humano y crecimiento económico surge con Schultz (1961) desde el mismo nacimiento del concepto de capital humano. Como ejemplo reciente, se puede resaltar la aportación de Mankiw, Romer y Weil (1992) generalizando el modelo de Solow incluyendo una tasa de ahorro en capital humano. En general, actualmente el capital humano ya no constituye una característica específica de una familia de modelos de crecimiento, siendo un componente consustancial a la mayoría de ellos.

A partir de las teorías desarrolladas se pueden determinar algunos efectos del capital humano sobre el crecimiento económico:

- Efecto nivel del capital humano: éste contribuye al crecimiento de forma similar a cualquier otro factor productivo (trabajo, capital físico, etc.). A mayor nivel de capital humano, mayor producción. Consecuentemente, el crecimiento del capital humano generará crecimiento económico.

- Efecto tasa del capital humano. Éste puede contribuir al progreso técnico impulsando la innovación (o la imitación). En este caso, la propia tasa de crecimiento económico dependería del nivel de capital humano.

- Efecto indirecto sobre el crecimiento al fomentar la acumulación de otros factores productivos complementarios, como el capital físico.

Un estudio más reciente de Guisán (2006) estima a partir de datos pertenecientes a los países miembros de la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico) un doble efecto del capital humano sobre el PIB per cápita. Así, además del efecto directo estimado mediante una función de producción Cobb-Douglas se observa también un efecto indirecto fruto de la interrelación del capital humano con el capital físico.

Este estudio también muestra el efecto significativo de la educación sobre la inversión, obteniendo estimaciones con una elevada bondad de ajuste y coeficientes significativos.

En definitiva, la relación entre capital humano, resultado empresarial y crecimiento económico global parece contar con numerosas evidencias positivas, así mismo el

desarrollo estratégico del talento humano es una herramienta considerada como determinante en el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones, pues como lo confirman diversos autores la gestión del talento humano es una ventaja competitiva de gran valor para la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de las organizaciones de vanguardia. La consolidación de un modelo estratégico para la gestión de las personas en la UDI es necesario y sin duda contribuirá a garantizar su permanencia y crecimiento en el segmento de la educación superior en Colombia.

4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo – UDI, nace en la época de 1982 como una Institución de Educación No Formal denominada Centro Superior de Sistemas - CENTROSISTEMAS, ideada y concebida por un grupo de ingenieros interdisciplinarios egresados de la Universidad Industrial de Santander - UIS, liderada por el Ingeniero Jairo Castro Castro.

Dado el interés y entusiasmo de los estudiantes, las directivas de la institución se lanzaron en la tarea de convertirla en una institución de Educación Superior, obteniendo los primeros frutos con su legalización mediante la personería jurídica No. 22195 de Diciembre 20 de 1985, en la modalidad Técnica Profesional para los programas de: Técnico Profesional en Análisis de Sistemas, Técnico Profesional en Secretariado Ejecutivo y Técnico Profesional en Electrónica.

Acorde con su misión institucional, CENTROSISTEMAS, logra la transformación a Institución Tecnológica en Diciembre de 1993, ampliando su espectro científico a las áreas de: Diseño Gráfico y Administración Financiera. Sus programas de Sistemas y Electrónica ascienden también a la modalidad tecnológica. Su crecimiento y desarrollo institucional conllevan a la construcción de los Edificios: Jorge Luis Borges (1995), Enrico Fermi

(1997), Simón Bolívar (1998), David Consuegra (2003), Académico Glhusko (2005) y Carlos Lleras Restrepo (2010), en Bucaramanga y Ana Frank (1996) en Barrancabermeja.

Sus sedes recreativas para los programas de Bienestar Universitario nacen en los años 1999, 2000 y 2007 respectivamente, denominándolas “Umbral del Sol”, ubicada en la Mesa de los Santos, adecuada para el descanso, la recreación y la expansión cultural de los docentes, administrativos y directivos de la Institución, El "Ecoparque Universitario Lagos de Guatiguará", el cual es un lugar acondicionado para que la comunidad universitaria pueda realizar toda clase de deportes (voleibol, microfútbol, vóley playa, juegos de mesa, paseos ecoturísticos, caminódromos, pesca, fútbol y otros), todo en armonía con la naturaleza y paz interior, adicionalmente en el campus principal se construyó una cancha múltiple para deportes como Microfútbol, Baloncesto y Voleibol.

Dada la necesidad de seguir avanzando por la ruta de la investigación y de las ciencias, presenta la Modificación de su Carácter Académico a Institución Universitaria, Obteniendo del MEN su aprobación como Corporación Universitaria Centrosistemas, posteriormente y para corroborar su compromiso con el Desarrollo y la Investigación plantea un cambio en su razón social, denominándose hoy en día Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo -UDI-, según resolución 731 del 11 de abril de 2003.

La UDI obtuvo la acreditación de alta calidad para los programas Tecnológicos en Sistemas (2003), Electrónica y Telecomunicaciones (2003) y Diseño Gráfico (2006). Los programas de pregrado presenciales de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial,

Ingeniería Electrónica, Administración de Empresas, Entrenamiento Deportivo y Preparación Física, Diseño Gráfico, Criminalística, Negocios Internacionales, Psicología, Diseño Industrial, Comunicación Social y Publicidad cuentan con sus respectivos Registros Calificados.

La Institución cuenta con programas Tecnológicos en la modalidad presencial, tales como Tecnología en Diseño Gráfico y Tecnología en Procesos Industriales, con sus correspondientes Registros Calificados.

Igualmente la UDI cuenta con programas Tecnológicos en la modalidad a distancia y virtual, tales como Tecnología en Sistemas, Tecnología en Hotelería y Turismo, Tecnología en Gestión Empresarial, Tecnología Contable y Tributaria, Tecnología en Diseño y Comunicación Gráfica, con los respectivos Registros Calificados. Finalmente la UDI también cuenta con los programas Técnico Profesional en Desarrollo de Software, Técnico Profesional en Diseño Gráfico, Técnico Profesional en Procesos Administrativos, Técnico Profesional en Electrónica y Técnico Profesional en PrePrensa Digital, modalidad virtual y los programas de Posgrados a nivel de Especialización en Seguridad Informática, Alta Gerencia, Telecomunicaciones, Diseño Publicitario, Gerencia Integral de Proyectos, Logística Integral, Gerencia de la Calidad, Gerencia de Recursos Energéticos y Medio Ambiente y Docencia.

En el municipio de San Gil la UDI obtuvo igualmente los Registros Calificados de los programas de Tecnología en Sistemas, Tecnología en Electrónica y

Telecomunicaciones, Tecnología en Diseño Gráfico, psicología y Administración de Empresas.

En la Extensión de Barrancabermeja se obtuvieron los Registros Calificados de los programas Universitarios de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y psicología; los programas Tecnológicos en Sistemas, Electrónica y Telecomunicaciones y Gestión Financiera y los programas Técnicos Profesionales en Desarrollo de Software, Electrónica Digital y Procesos Administrativos.

La infraestructura institucional ha sido armónica con lo académico. Así lo demuestran sus avances desde sus inicios hasta hoy, cuando orgullosamente se ofrece a los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa, instalaciones que les brindan mayor comodidad y confort para el cumplimiento de todas sus actividades.

El propósito de la UDI es ofrecer a las comunidades programas pertinentes con Registro Calificado y con Acreditación de Alta Calidad, concordantes con las demandas del entorno.

4.2 MISIÓN

La Universitaria de Investigación y Desarrollo –UDI-, tiene como propósito formar profesionales integrales con pensamiento universal y crítico, desde los conceptos de Hombre, Sociedad, Educación y Desarrollo, que a través de la ciencia y la tecnología,

aporten valor agregado al desarrollo humano, económico y social de la región y del país, comprometidos por sus valores éticos, capacidad de emprendimiento, liderazgo, responsabilidad, creatividad, habilidades y pasión por el trabajo inteligente y eficaz, con los principios constitucionales, el ejercicio de la cátedra libre, el respeto a la palabra, a las personas y a los derechos humanos, soportados en los objetivos establecidos por la ley y enmarcados dentro de los estándares de calidad de la Educación Superior.

4.3 VISIÓN

Seremos en el 2015, una institución consolidada y reconocida nacionalmente, por su excelencia académica, avance científico y tecnológico, profundo sentido humanístico y social y por sus grupos de investigación altamente calificados, con capacidad para generar recursos suficientes que le permitan la reinversión requerida en el mantenimiento y mejoramiento permanente de sus niveles de calidad, con un clima institucional positivo, que favorezca el crecimiento y posicionamiento económico y social de los miembros de su comunidad.

La UDI proyecta para sus logros y realizaciones la utilización de los diferentes campos del conocimiento, la ciencia y la incorporación de nuevas tecnologías de la información en los procesos educativos, articulados en la formación integradora de profesionales éticos, con altos valores humanos, comprometidos por el desarrollo y constructores de una sociedad colombiana equitativa, justa e incluyente.

4.4 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

La Universitaria de Investigación y Desarrollo -UDI-, como institución educativa aborda la educación superior, desde los conceptos de persona, sociedad, educación y desarrollo, alrededor de los cuales articula su filosofía. Estas concepciones aparecen explícitas y se constituyen en los insumos directos que construyen y articulan los elementos de los diseños curriculares; donde se definen y traducen en fines, propósitos, objetivos generales y en políticas de funcionamiento, a la vez se transforman en criterios y lineamientos académicos - pedagógicos que fundamentan y se reflejan en la práctica educativa.

En este sentido se perfila el proceso de desarrollo de la institución para los próximos años, configurando un “Proyecto Educativo Institucional”, sustentado en la construcción del conocimiento antes que en su transmisión; en la reflexión antes que en la memorización; en la prelación del trabajo colaborativo como estrategia complementaria al estudio individual en el proceso de aprendizaje; en la evaluación cualitativa como una herramienta de reflexión y autorregulación del aprendizaje; en la formación de competencias antes que en la capacitación; en el desarrollo de habilidades y destrezas; y en la formación en valores como un eje transversal de la formación integral, entre otros.

Este Proyecto Educativo Institucional supone la adquisición de saberes prácticos y teóricos, prefigurados, ya sea por leyes de los instrumentos y de la materia con la cual se estudia, o por las leyes del conocimiento científico, potenciando de esta manera el carácter investigativo en los estudiantes.

Configurar el Proyecto Educativo Institucional, requirió pensar en una instancia académica, pedagógica, instrumental y operacional que sirviera de guía y orientación a los estudiantes y docentes en el recorrido de la gestión educativa en la Universitaria de Investigación y Desarrollo -UDI-. Desde esta perspectiva el PEI, se constituye en un constructo teórico - metodológico a través del cual se orienta la concepción filosófica de la persona que se forma en la UDI; se definen los principios pedagógicos que rigen la formación integral, y a partir de éstos, se construirán los lineamientos metodológicos que orientan los diferentes momentos de desarrollo de los programas académicos en sus etapas de conceptualización, diseño, concreción y evaluación. Desde este postulado se aprecian los impactos del Proyecto Educativo Institucional y del Modelo Pedagógico en los procesos de formación y se efectúan en el preciso momento los correctivos necesarios ante una eventual desviación de los principios promulgados.

El Proyecto Educativo Institucional recoge elementos básicos que han caracterizado el desarrollo académico – administrativo y busca afianzar la identidad institucional descrita en esos desarrollos, promulgando los principios metodológicos y pedagógicos que orientan sus procesos de formación. Entre estos principios se encuentran:

Ilustración 5: Principios Institucionales



Fuente: UDI

a. Compromiso con la Excelencia y la Calidad Académica. La actividad formativa estará orientada dentro de los cánones de la excelencia académica, científica e investigativa, en la búsqueda de los más altos niveles del conocimiento y de la formación integral de los estudiantes.

b. Investigación y Desarrollo se expresa en el compromiso con el carácter universal y globalizador del conocimiento, abierto a todos los saberes, manifestaciones del pensamiento y expresiones culturales.

c. Responsabilidad Social. Se generan condiciones para que la institución de respuesta a un equilibrio entre aquello que la comunidad desea y lo que a la sociedad le

conviene, desde una perspectiva crítica y una evaluación de pertinencia para el favorable impacto en el desarrollo.

d. Formación Integral. Humano, sustentable y comunitario, se reconoce que la educación no es la sumatoria de una serie de asignaturas o cursos, sino un todo para formar al individuo como un ser racional, crítico, democrático, tolerante, humano e intelectual, integrando lo que se aprende con el contexto.

e. Respeto. Se reconoce y acepta el valor de los demás, sus derechos y su dignidad.

f. Equidad. Se hace evidente en reglas claras y tratamiento justo, se prefiere el consenso al litigio, y distribuir y/o compensar en función de méritos o trabajo. La Universitaria de Investigación y Desarrollo -UDI-, brindará oportunidades de formación sin distinción de origen, sexo o religión.

g. Sustentabilidad. Capacidad para orientar los ejercicios académicos, investigativos y administrativos a la consecución de una cultura y una práctica ambiental que se caracterice por alternativas de desarrollo y acciones fundamentadas en el respeto, la conservación y el rescate del ambiente, que permita usar con responsabilidad los recursos que se tienen y saber que se es parte de la naturaleza y no sus dueños.

h. Internacionalidad. Se reconoce que en el mundo de la innovación y el conocimiento sólo una visión global e internacional propicia el desarrollo. El principio de internacionalidad orienta la Institución constantemente hacia fuera para compartir y aprender con y del resto del mundo.

Desde el postulado que afirma que el Proyecto Educativo Institucional busca la transformación del SER y el HACER de la Institución en el contexto político, económico y

social, la Universitaria de Investigación y Desarrollo -UDI-, orienta su acción educativa hacia la formación del individuo como:

Persona, para que reconozca en sí mismo y en los otros, los principios éticos, y la capacidad de trascender acorde con los valores promulgados por la institución y demás cualidades que permitan un comportamiento socialmente libre y responsable.

Profesional, o persona con plena identidad y capacidad crítica en el ejercicio profesional. Manifestándose en el compromiso con la profesión y con la institución que participó en su formación. Se pretende desarrollar en el individuo la capacidad reflexiva, analítica e investigativa, a la vez que una actitud abierta al cambio y una disposición a proyectarse interdisciplinariamente bajo principios de la sociedad, capaces de manejar sus estructuras lógicas de manera que sepan transferir teorías a actividades prácticas coherentes y hacer uso adecuado de la tecnología, con una visión efectiva de lo que significa la investigación y la participación de la misma en la sociedad.

Ciudadano, caracterizado en personas auténticas y autónomas, comprometidas con el momento histórico y consciente de su responsabilidad como promotores del cambio que la sociedad reclama, en procura de la verdad, observando en su acción un sentido de afirmación por la nacionalidad.

Líder, para la gestión de cambio en el orden individual y colectivo, se pretende formar un ser flexible y receptivo a los cambios, comprometido con el desarrollo cultural, científico, tecnológico, y con la cooperación regional, nacional e internacional.

Estos propósitos de formación contienen los elementos orientadores para la construcción del Proyecto Educativo Institucional y del modelo pedagógico.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UDI

La estructura organizacional de la UDI cuyos órganos y dependencias dan soporte a los sistemas de administración y gestión de la institución y de sus programas, cuenta con cuatro niveles de jerarquía:

El nivel de dirección, que cuenta con los órganos: Sala general y junta directiva. También en este nivel como ente de control se encuentra la revisoría fiscal.

El nivel de administración, que cuenta con la rectoría, y sus órganos de soporte tales como el consejo académico, consejo administrativo, oficina de planeación, secretaría general, auditoría y control interno y la oficina de relaciones internacionales e interinstitucionales.

El nivel de gestión conformado por la Vicerrectoría académica, Vicerrectoría Administrativa y Financiera, Dirección de Bienestar Universitario, Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social.

5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI

El diagnóstico se realiza con el propósito fundamental de ubicar el nivel o determinar el actual estado del manejo dado en la Universitaria de Investigación y desarrollo UDI al talento humano que labora en las diferentes áreas de la institución, así mismo determinar la forma en qué se gestionan las personas para lograr el desarrollo estratégico deseado.

Cabe resaltar inicialmente que el nombre dado en la UDI al área encargada de la gestión del talento humano es “Oficina de Recursos Humanos” lo que permite evidenciar un direccionamiento enfocado al trato de las personas como recursos, de igual forma que se puede referir a los recursos físicos, tecnológicos y financieros que son manejados en la organización para el desarrollo normal de sus operaciones básicas. Es relevante precisar que las personas son eso “personas”, seres humanos que cuentan con diversas necesidades, intereses y actitudes que bien encauzados y desarrollados pueden convertirse en un verdadero capital para la institución, un capital derivado del ser humano, un capital humano.

De ahí que hoy se elimine la implicación de que los colaboradores (que no, subordinados) sean “recursos”, tal y como son los recursos financieros, comerciales, materiales u operativos. La gente no es un “recurso” más y si es el punto clave que debemos de tomar muy en cuenta para que nuestra organización salga adelante. Por lo mismo, a la gente no se le administra, ya que no es un recurso más, sino que se le dirige, se

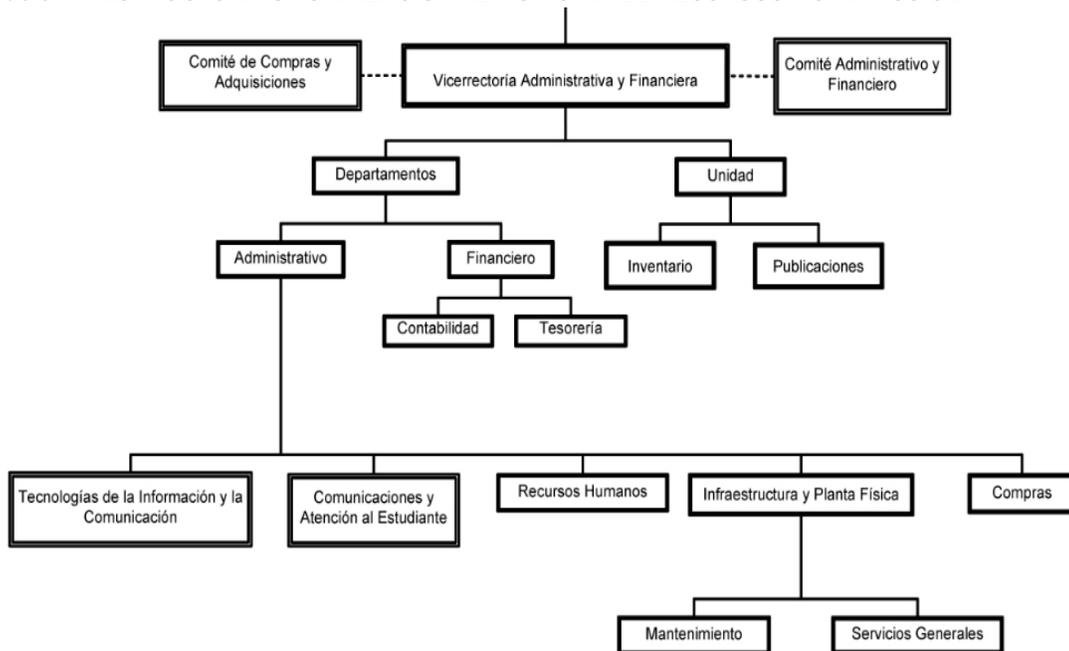
le guía, se le apoya y se le desarrolla ya que constituye el capital máspreciado de una organización: el capital humano. Lechuga (2013)

En los apartados siguientes y considerando que en este capítulo se realiza el diagnóstico situacional de la gestión del talento humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI se utilizarán los términos definidos por la institución para referirse a todo lo relacionado con el desarrollo de las personas dentro de la misma.

5.1 Posición Jerárquica Oficina Recursos Humanos UDI

Dentro del organigrama de la UDI se encuentra ubicada la oficina de recursos humanos, la cual está definida como un órgano de apoyo adscrito a la Vicerrectoría administrativa y financiera y que depende jerárquicamente del departamento administrativo.

Ilustración 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – OFICINA DE RECURSOS HUMANOS UDI



Fuente: UDI

5.2 Objetivos y Funciones de la oficina de Recursos Humanos UDI

El principal objetivo de la oficina de recursos humanos en la UDI de acuerdo al régimen organizacional de la institución es:

Se encarga de planear, dirigir, apoyar y controlar el desarrollo de los procesos de selección, inducción, capacitación, bienestar, desarrollo y evaluación del personal administrativo y docente de la institución, con el propósito de lograr el aporte de cada colaborador y su realización personal.

Son funciones de la oficina de recursos humanos:

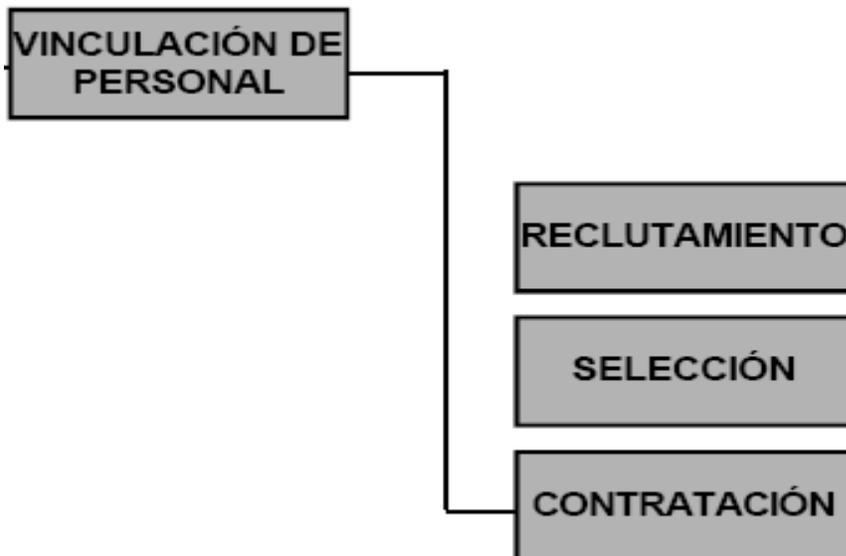
- Planear, organizar, desarrollar y proponer a la rectoría para su aprobación técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Adelantar y realizar seguimiento a las gestiones necesarias para el aseguramiento oportuno de los planes, programas, proyectos y actividades.
- Asistir a la rectoría en la adecuada aplicación de las normas y políticas, en todo lo concerniente al ámbito de competencias.
- Incentivar, proponer y coordinar la ejecución de estudios salariales y evaluaciones del personal.
- Promover, gestionar y controlar el desarrollo de los procesos de capacitación y formación del personal que labora en la institución contribuyendo a la mejora del clima organizacional.
- Coordinar y participar de la selección de personal administrativo y académico según las políticas institucionales y de acuerdo al perfil profesional requerido para los cargos.
- Ejecutar el proceso de inducción para que el empleado que ingrese a la institución obtenga la información necesaria para desarrollar de forma eficiente su trabajo.
- Liderar, participar y coordinar los programas de salud ocupacional y comités afines.
- Gestionar, elaborar y revisar la nómina administrativa y docente, además de realizar las respectivas liquidaciones de los contratos laborales.
- Revisar y controlar los pagos de los aportes parafiscales, de salud, pensión y riesgos profesionales.

- Establecer la evaluación del desempeño del personal.
- Atender y solucionar los reclamos laborales que se presenten de los trabajadores y docentes de la institución.
- Velar, supervisar y coordinar la seguridad física de la institución y el buen aseo y limpieza de la misma.
- Las demás que correspondan a la naturaleza del cargo y le sean asignadas.

5.3 Principales procesos de la oficina de Recursos Humanos UDI

La oficina de recursos humanos de la UDI centra su trabajo y operación diaria a cumplir con los siguientes procesos operativos:

Ilustración 8: VINCULACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Autor

La oficina de recursos humanos se encarga del proceso de vinculación de personal consistente en la incorporación de los trabajadores administrativos, operativos y personal docente en la sede principal de Bucaramanga y en las extensiones de San Gil y

Barrancabermeja. Para el cumplimiento de este proceso se realiza las actividades de reclutamiento, selección y contratación del personal.

➤ RECLUTAMIENTO

La UDI atrae personas potenciales a la organización mediante estrategias de reclutamiento externo como publicaciones en periódicos, página web institucional, recomendaciones personales y referidos de los mismos colaboradores. El proceso de reclutamiento es realizado en el momento de presentarse una vacante en el caso de personal operativo o administrativo, en el caso de los docentes se realiza reclutamiento siempre finalizando cada uno de los semestre académicos.

No existe un proceso escrito y sistemático y no hay políticas claras para atraer a los mejores talentos y que estos se sientan atraídos por la institución. Así mismo no se tienen archivos especializados en donde se registre información actualizada de empleados potenciales, para disponer de una fuente permanente de personal. La oficina de recursos humanos no tiene definidos actividades de evaluación del proceso de reclutamiento, la información utilizada y su manejo.

➤ SELECCIÓN:

Mediante este proceso la UDI escoge a los aspirantes que poseen diversas competencias para ocupar un cargo ya definido. No se cuenta con la definición clara de los mecanismos utilizados para la ejecución del proceso de selección, sin embargo se realiza

una entrevista generalmente con el jefe del área que requiere la vacante y se aplican unas pruebas de test generales, no se realiza verificación de antecedentes, ni referencias laborales.

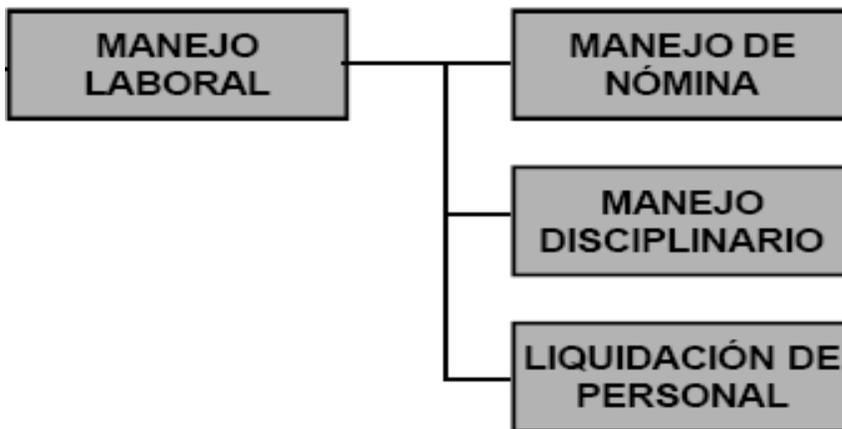
No se cuenta con una psicóloga propia de la oficina de recursos humanos para la valoración de los candidatos, este aspecto se realiza de manera superficial por parte de la directora del programa de psicología de la institución quien apoya este proceso. No existen manuales de funciones en los que se establezcan las habilidades, aptitudes y valores del candidato que a juicio de la UDI sean los más apropiados para el logro de sus objetivos tanto organizacionales como de cada una de las áreas funcionales. De la misma forma no se especifican los criterios físicos y de salud que deben ser tenidos en cuenta para determinar si el candidato es apto para el cargo y que pruebas exigen. La selección depende más a juicios subjetivos y personales que a un proceso estructurado, sistemático y objetivo.

➤ **CONTRATACIÓN:**

Mediante este proceso la UDI describe el criterio, método y el proceso de vinculación formal del candidato seleccionado a través del contrato de trabajo y la afiliación al sistema general de seguridad social.

Se tienen establecidos de manera simple las políticas de contratación aplicadas en la UDI. Se poseen los modelos de contratos utilizados por la institución para la contratación de los trabajadores de acuerdo al rol a desempeñar en la organización. Los contratos en su totalidad son del tipo fijo inferior a un año, y se manejan también contratos de prestación de servicios y contratos horas cátedra para los docentes.

Ilustración 9: MANEJO DE PERSONAL



Fuente: Autor

Con este proceso la UDI garantiza el manejo del pago de las obligaciones que por conceptos de salarios y pagos de seguridad social debe realizar a su personal tanto administrativo como docentes. Así mismo realiza lo referente al manejo disciplinario del personal y el respectivo pago derivado de procesos de renunciaciones y despido de trabajadores. La oficina de recursos humano no tiene definido políticas para el manejo de las obligaciones de nómina que se derivan de la relación contractual sin embargo cumple con las especificaciones dadas por el régimen laboral y la ley 100 y 50.

Se utiliza un sistema que permite el registro y pago de la nómina; se tienen establecidas las características claves en el manejo del reglamento interno de trabajo, se establece aunque no de forma escrita las acciones disciplinarias y el área de tesorería se encarga de la liquidación de prestaciones sociales al finalizar por cualquier motivo el contrato laboral con alguno de los colaboradores.

5.4 Análisis DOFA

Tabla 1. DOFA UDI

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la alta dirección por alcanzar mayores niveles de crecimiento de la institución. 2. Solidez financiera de la institución representada en el no tener altos niveles de endeudamiento. 3. Amplio reconocimiento de la institución a nivel local, departamental y nacional 4. Compromiso con la mejora de la calidad de los programas académicos. 5. Inversión en infraestructura y mejora constante de la planta física de la Universitaria. 6. Vinculación con el sector externo a nivel de proyección social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Direccionamiento estratégico del área de talento humano alineado a los objetivos organizacionales. 2. Falta de planes de bienestar laboral que permitan involucrar, interesar, motivar y desarrollar a las personas. Ambiente laboral inadecuado. 3. No estructuración de procesos de reclutamiento y selección por competencias laborales. 4. Falta de políticas para la vinculación de personal a la institución. 5. No se cuenta con un completo análisis por competencias de los diferentes puestos de trabajo. 6. La institución no cuenta con procesos adecuados de inducción, capacitación y entrenamiento de las personas. 7. No se cuenta con estructuración de escalas salariales, ni compensaciones y beneficios para el personal. 8. Falta de interés y estructuración del área de salud en el trabajo y medio ambiente físico. 9. La oficina de recursos humanos es una oficina de apoyo y no un área de gestión estratégica. 10. No contar con el

		<p>apoyo de la rectoría de la institución y tener una clara resistencia a cambiar y aceptar nuevas propuestas.</p> <p>11. Énfasis en lo operativo y no en lo estratégico del talento humano.</p> <p>12. Dirección bajo el modelo de empresa familiar. Autoridad y toma de decisiones centralizada.</p> <p>13. Estructura orgánica obsoleta e inadecuada para responder a los retos de la institución y resistencia al cambio.</p> <p>14. Insuficiente diálogo y concertación con los estamentos en la solución de problemas. No existe trabajo en equipo.</p> <p>15. Desarrollo de actividades operativas, que no corresponden a un modelo de gestión, tramitología. Sistemas de información manuales y dispersión de la información.</p> <p>16. No se tienen planes motivacionales para la producción intelectual.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	<p>1. Tendencias positivas de crecimiento en número de estudiantes nuevos por semestre.</p> <p>2. Gran avance tecnológico en telecomunicaciones y sistemas de información que permiten el uso de nuevas tecnologías en educación.</p> <p>3. La globalización que conlleva a la necesidad de</p>	<p>1. Inconvenientes legales con el Ministerio de Educación Nacional debido al inadecuado manejo de las relaciones laborales.</p> <p>2. La Competencia aguda de instituciones de educación superior en Santander.</p> <p>3. Dificultades en el acceso de la población más</p>

	<p>fortalecer los procesos académicos en la búsqueda de mayor competitividad basada en mayor calidad.</p> <p>4. Desarrollo de redes académicas que estimulan y fortalecen las relaciones de la institución.</p> <p>5. Consolidación y apertura de programas de postgrados (maestrías) y educación continuada.</p> <p>6. La gestión estratégica del talento humano incentiva la constante innovación que redunda en desarrollo institucional.</p>	<p>desfavorecida a la educación superior.</p> <p>4. Exigencias del ministerio de educación nacional frente a los procesos de calidad de los programas académicos.</p> <p>5. Mayor control y vigilancia a las instituciones de educación superior.</p> <p>6. Gran avance de las otras insituciones de educación superior en la región en los temas de gestión estratégica de su talento humano.</p> <p>7. Inversión en fortalecimiento del capital intelectual en otras instituciones de educación superior de la región.</p> <p>8. Fuga del talento humano actual hacia otras instituciones de la región por ofertar mejores garantías de desarrollo personal y profesional.</p>
--	--	--

Fuente: Autor

5.5 Conclusiones Diagnóstico situacional de la Gestión del Talento Humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI.

- Inicialmente se puede pensar en lo inconveniente y hasta obsoleto de la oficina de recursos humanos de la UDI, pues como se pudo evidenciar en el diagnóstico es

un área netamente operativa enfocada en dos grandes responsabilidades definidas en la vinculación de personal y el manejo administrativo del mismo. Es decir mantiene el rol regulador y vigilante de políticas, operador de procesos y no se ha dimensionado la necesidad de convertirse en un socio estratégico del negocio, en el dinamizador y garante de ventajas competitivas que lleven a la UDI a alcanzar el nivel de crecimiento y desarrollo institucional esperado.

- La construcción de un departamento de talento humano debe convertirse en prioridad para una organización altamente creciente como la UDI, es necesario reinventarse, cambiar, adaptarse, modernizarse para afrontar los grandes retos que el sector educativo presenta. Como institución de educación que busca competitividad en el mercado debe centrar su accionar en el desarrollo estratégico del capital intelectual de sus docentes, sumado al desarrollo potencial de competencias que se conviertan en verdaderas ventajas competitivas que garanticen el crecimiento, la supervivencia y rentabilidad de la institución a futuro. La visión cortoplacista y la falta de interés en la gente pueden poner en riesgo la continuidad del negocio.

- En la UDI se evidencia todavía la existencia de algunos mitos y la ausencia de otros mencionados por Dave Ulrich (1997). Se conserva el mito de que cualquiera puede trabajar en recursos humanos, pues las personas que laboran y sobre todo las que direccionan el área carecen del conocimiento tanto técnico como estratégico. Se mantiene el mito de que la gente es definitivamente una carga financiera y no se reconoce el valor de las mismas y su influencia en las utilidades. Se mantiene la idea de que recursos humanos es un policía y perseguidor de los colaboradores que sólo vela por aplicar sanciones y no se interesa en el bienestar de la gente.

Por otro lado y paradójicamente se carecen de algunos mitos como que las personas que trabajan en recursos humanos son simpáticas y agradables y definitivamente se tiene la percepción a nivel organizacional que la oficina de recursos humanos no les gusta la gente, son represivos y poco agradables.

- Como lo menciona Dave Ulrich (1997) la necesidad de cambiar la percepción que se tiene frente al rol del director de recursos humanos en las organizaciones es determinante. En la UDI se tiene un jefe de recursos humanos orientado sólo a la tarea, enmarcado en las labores de vinculación y pago de nómina de los trabajadores dejando de lado algunas de las competencias que se deben tener para lograr que el departamento de talento humano sea un socio estratégico para la institución. El cambio de mentalidad, la nueva visión de la gestión del talento humano y su gran valor para la estrategia de la organización debe ser una premisa a cambiar no sólo en el jefe de recursos humanos si no en la cúpula de la institución definida en la rectoría de la misma.

- Es necesario un cambio total y urgente del paradigma con base en la desconfianza que se tiene frente a la gente que trabaja en la institución y la creencia de que no pueden desempeñarse con efectividad. Así mismo la percepción de que la gente es sólo un gasto más el cual es susceptible de disminución para alcanzar mayores niveles de rentabilidad, por lo tanto el área de talento humano debe establecer indicadores que permitan medir y sobre todo sustentar la gran contribución de la gente a las utilidades de la organización.

- Existe una concepción errada de la función y rol del departamento de talento humano en la UDI por lo tanto se hace imperante la necesidad de lograr la estructuración de un área que permita la alineación de los objetivos institucionales y la definición de sus

estrategias corporativas a la gestión estratégica de las personas que laboran en ella, esto con el propósito de alcanzar mayores niveles de desarrollo en el largo plazo que garanticen la continuidad del negocio en el tiempo.

6 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO PARA LA UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI

El diseño del modelo de gestión estratégica del talento humano para la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, tiene como soporte básico teórico los modelos planteados por Idalberto Chiavenato, denominado “Procesos de la Moderna Gestión del Talento Humano” y las concepciones de Dave Ulrich expuestas en su libro “Paladines del Recurso Humano. La agenda futura para añadir valor y entregar resultados”

Para la selección de los modelos teóricos se tomó como base los hallazgos encontrados y registrados en el capítulo 5 en donde se establece el diagnóstico de la situación actual de la oficina de recursos humanos en la UDI, partiendo de lo inconveniente que es catalogar a las personas como recursos y lo que evidencia una errónea concepción de la responsabilidad y accionar de esta importante área dentro de la institución. En el punto 5.1 se pudo evidenciar como la oficina de recursos humanos está ubicada como un organismo de apoyo sin ninguna preponderancia dentro de la estructura organizacional de la UDI, es decir no se cuenta como una unidad estratégica sino como una oficina encargada de la ejecución de dos grandes procesos definidos en el punto 5.3 como: Vinculación de personal, conformado por los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación. Manejo de personal conformado por los subprocesos de nómina, manejo disciplinario y liquidación de personal.

La DOFA y las conclusiones del diagnóstico inicial expuestas en el punto 5.4 y 5.5 respectivamente nos muestra la falta de un direccionamiento estratégico total del área de

talento humano, así mismo grandes deficiencias en el manejo de los procesos soportes que garanticen la eficiencia y eficacia de las acciones propias del departamento. De la misma forma se identifican la falta de políticas motivacionales para incentivar la producción intelectual en la institución, la cual se constituye en uno de los factores de éxito más críticos para las instituciones de educación superior.

Por otro lado la cultura organizacional y la resistencia al cambio son dos variables de suma importancia a tener en cuenta al momento de seleccionar los modelos teóricos pertinentes, pues se evidencia la existencia de una institución burocrática con grandes deficiencias a nivel administrativo y de planeación, así mismo es innegable la influencia del modelo de dirección familiar en las decisiones y en el ambiente organizacional que dificulta el avance y la creación de una cultura de cambio que permita la transformación interna necesaria para la perdurabilidad de la organización en el tiempo.

El diagnóstico situacional de la UDI, es insumo para la definición de los aspectos importantes del modelo de gestión estratégica del talento humano como herramienta de desarrollo institucional, así mismo los hallazgos encontrados permiten sustentar la selección de los modelos teóricos básicos sobre los cuales se construye la propuesta objeto de este trabajo de investigación.

Partiendo de lo anterior se considera que el autor Idalberto Chiavenato nos aporta los parámetros básicos que garantizarán la operatividad y funcionamiento del área de talento humano en la UDI; por otro lado las concepciones de Dave Ulrich nos proporcionarán aportes valiosos en la definición estratégica del modelo propuesto.

Así mismo dentro del diseño del modelo se hizo indispensable considerar el direccionamiento estratégico de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, pues es necesario identificar los factores diferenciadores de la institución frente al mercado en el cual se encuentra inmersa, así mismo comprender el verdadero negocio de la UDI y su proyección a futuro que marca el camino y el accionar de la Universitaria. Esto se evidencia en la misión, visión y principios institucionales que fueron expuestos en el capítulo cuarto y denominado Contexto Organizacional de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI.

Dentro de la misión se pueden evidenciar algunas premisas interesantes a considerar dentro del modelo propuesto: *“aporten valor agregado al desarrollo humano, económico y social de la región y del país”*; *“pasión por el trabajo inteligente y eficaz”*; *“el respeto a la palabra, a las personas y a los derechos humanos”*

Dentro de la visión institucional la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI proyecta alcanzar para el 2015 entre otros los siguientes aspectos: *“una institución consolidada y reconocida nacionalmente, por su excelencia académica, avance científico y tecnológico, profundo sentido humanístico y social y por sus grupos de investigación altamente calificados”*; *“con un clima institucional positivo, que favorezca el crecimiento y posicionamiento económico y social de los miembros de su comunidad”*; *la reinversión requerida en el mantenimiento y mejoramiento permanente de sus niveles de calidad”*

Es claro que el proceso de planeación estratégica de la organización debe ser revaluado por las directivas de la institución, considerando que nos encontramos a muy corto espacio de que el horizonte de tiempo definido inicialmente se cumpla y que por lo

tanto sea necesario el inicio de procesos de evaluación interna que permitan identificar qué tanto se han logrado las aspiraciones que son descritas en la promulgación de la visión.

Se considera como una gran oportunidad el replantear nuevamente la planeación estratégica de la Corporación Universitaria, pues puede servir de punto de partida para proponer grandes cambios, entre ellos la gestión estratégica de las personas que permitan la mejora en los puntos evidenciados en esta investigación y que son considerados debilidades que de no gestionar estrategias para su transformación sin duda pueden llegar a frenar el crecimiento de la institución y sobre todo su permanencia en el tiempo.

Los principios institucionales de la UDI permiten establecer las premisas necesarias para la vida en comunidad, que garantizan la construcción de una cultura organizacional fuerte que permita el desarrollo de las personas y estimule su compromiso y entrega para con los objetivos estratégicos. Por lo tanto resulta relevante como la UDI define dentro de sus principios institucionales los siguientes: “*Responsabilidad social, Respeto, Equidad, Sustentabilidad*”.

Clarificados los aspectos fundamentales que constituyen el direccionamiento estratégico de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI y que en consecuencia marcan el accionar de todas las áreas funcionales de la institución incluida el área de gestión del talento humano y luego de analizar el diagnóstico actual de la institución, se propone el modelo que permitirá a la institución alcanzar niveles de desarrollo y crecimiento sostenibles.

Con base en lo anterior el modelo que se plantea para la gestión estratégica del talento humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI está fundamentado en los siguientes aspectos básicos:

- Áreas estratégicas de gestión: Este aspecto del modelo propuesto se considera de vital importancia para lograr que el departamento de talento humano de la UDI se convierta en el *socio estratégico* de la institución.

Este componente estratégico es parte esencial en los modelos de dirección estratégica de las empresas (Barney y Wright, 1988) y contribuye a lograr el objetivo de convertir a la UDI en una institución consolidada y reconocida nacionalmente.

El objetivo de este aspecto es orientar el cómo el área de talento humano direccionará sus procesos internos y el desarrollo de los colaboradores para que se encuentren en total sintonía con las estrategias planteadas desde la dirección general de la institución. De la misma forma esté en capacidad de realizar diagnósticos organizacionales y traducir las necesidades estratégicas definidas por la institución en acciones conducentes a la dotación, mantenimiento y desarrollo de las mejores personas que contribuirán exitosamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Dentro de este aspecto se definen tres áreas estratégicas en las cuales deben fundamentarse el accionar del nuevo departamento de talento humano en la UDI. Estas tres áreas son principales y de su correcta aplicación permitirán alcanzar los objetivos que la institución ha definido en su visión institucional. De igual forma permitirán superar las falencias detectadas en el diagnóstico situacional y se podrán aprovechar las grandes

oportunidades identificadas, logrando como menciona David Ulrich dejar atrás el rol de regulador y vigilante de políticas y operador de procesos, para convertirse en socio del negocio, jugador activo y proactivo en agregar valor mediante su contribución; por lo tanto, es necesario cambiar los paradigmas de esta función y pasar del trabajo rutinario y burocrático al trabajo innovador, guiado por valores y orientado a resultados.

- **Componentes de Operación:** Con este aspecto del modelo se busca garantizar la efectividad en los procesos inherentes a la función de talento humano dentro de las organizaciones, logrando alcanzar el mayor índice de eficiencia del departamento que contribuya a garantizar la calidad y la mejora continua en los procesos de talento humano y se promueva al interior de la institución la excelencia administrativa. Estos componentes de operación forman parte del soporte para las tres áreas estratégicas de gestión definidas anteriormente y que contribuirán al posicionamiento de la institución a nivel nacional, así mismo es claro que al contar con docentes motivados permitirá consolidar grupos de investigación sólidos que aporten significativamente con sus investigaciones a la solución de problemas sociales, logrando con esto el reconocimiento y posicionamiento de la marca UDI.

Los procesos que se han definido como soporte al accionar estratégico del departamento de talento humano han sido influenciados por el modelo planteado por Idalberto Chiavenato para la moderna gestión del talento humano y los cuales se consideran adaptables a las condiciones de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, pues le ayudarán a dotar a la institución del personal idóneo y con las competencias necesarias para

desarrollar los diferentes puestos de trabajo creados para el logro de las metas, así mismo los procesos definidos con sus correspondientes actividades involucradas van a garantizar el total mantenimiento de los colaboradores en la institución logrando la mejor y más efectiva integración de las personas a la organización consolidando equipos de alto desempeño. Por último se contribuirá al desarrollo de las personas en la institución mediante el fortalecimiento de relaciones laborales enmarcadas en un ambiente organizacional de respeto y valoración de la gente como su principal herramienta de ventaja competitiva. La estructuración adecuada de este aspecto del modelo denominado componentes de operación, hará del nuevo departamento de talento humano de la UDI lo que Dave Ulrich llama “Experto administrador”

Los procesos que se proponen dentro del modelo han sido estructurados y agrupados de acuerdo a las tres áreas estratégicas de gestión y se definen como componentes de operación relevantes para lograr su efectividad.

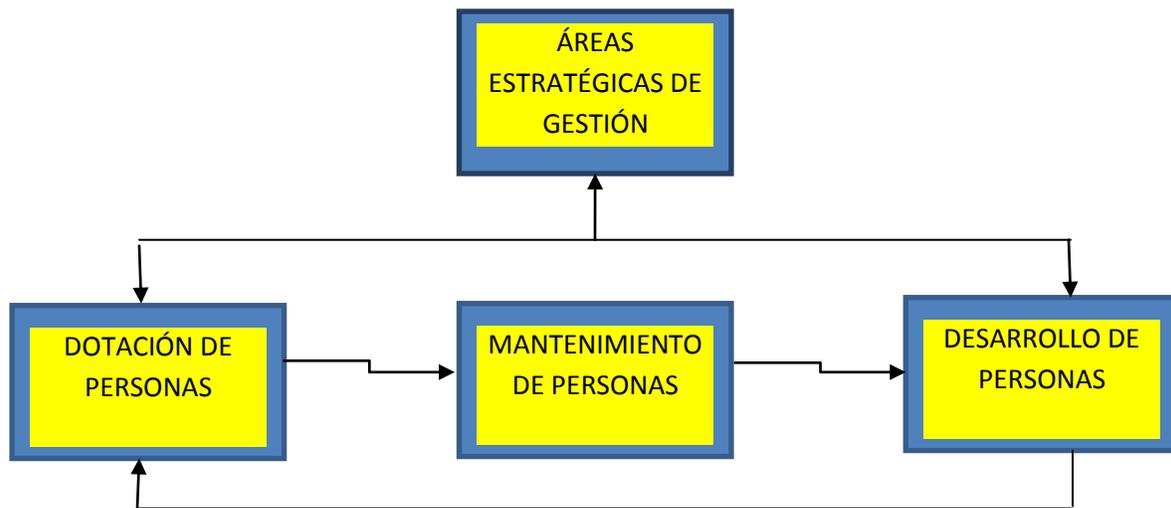
Con base en los enfoques teóricos mencionados anteriormente y en la definición de las áreas estratégicas de gestión y los componentes de operación se presenta el siguiente esquema que permite interpretar la conformación general del modelo para la gestión estratégica del talento humano como herramienta de desarrollo institucional propuesto para la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI.

Tabla 2. Modelo Gestión Estratégica del Talento Humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI – MGETH UDI

AREAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN	COMPONENTES DE OPERACIÓN
Dotación de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción de personas. • Selección de personas. • Análisis de cargos por competencias. • Contratación de personas. • Inducción de personas. • Integración de personas.
Mantenimiento de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional. • Compensación económica del trabajo. • Seguridad y salud en el trabajo. • Bienestar laboral y calidad de vida. • Relaciones laborales. • Sistemas de información de personal.
Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño.

	<ul style="list-style-type: none">• Formación y desarrollo.• Gestión del cambio• Gestión del capital intelectual.
--	---

Ilustración 10: Área estratégicas del Modelo GETH UDI



Fuente: Autor

6.1 DOTACIÓN DE PERSONAS

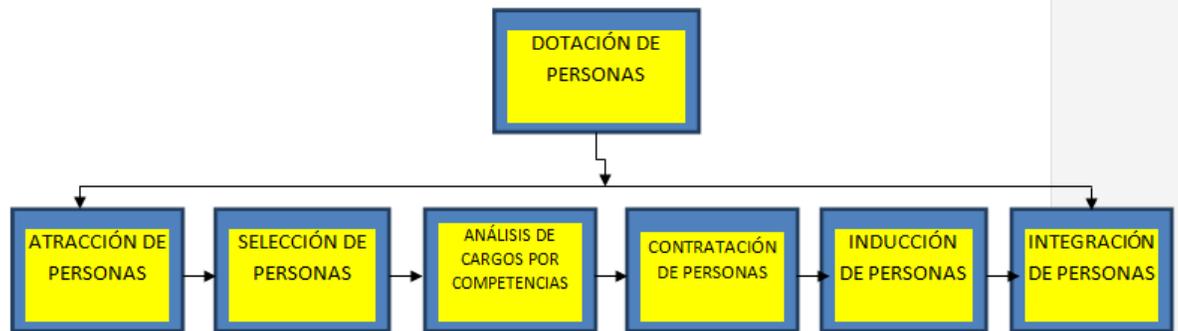
Esta área estratégica dentro del modelo pretende mostrar a la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI lo relevante que es hoy para las organizaciones contar con las personas más competentes para desempeñar los diferentes cargos. La incorporación de personal altamente competente permitirá a la UDI conseguir una verdadera y sostenible ventaja competitiva en el sector de la Educación, en donde el conocimiento y la preparación de los diferentes colaboradores garantizan la producción intelectual, factor que diferencia y que categoriza a las Universidades en el país.

Se podría considerar dentro de esta área estratégica la atracción de dos tipos de colaboradores los administrativos y los profesores, cada uno desde su rol aportaría a la consecución de objetivos como los enunciados en la visión institucional que busca entre otras cosas lo siguiente: *Convertirse en “una institución consolidada y reconocida nacionalmente, por su excelencia académica, avance científico y tecnológico, profundo sentido humanístico y social y por sus grupos de investigación altamente calificados”* lo anterior sólo se logrará con equipos formados por los mejores profesionales, con altas distinciones académicas y experiencia comprobada.

Así como se requiere dotar de excelentes profesores que aporten al desarrollo académico de la institución, también se hace necesario la inclusión de profesionales que lideren las diferentes áreas institucionales que soportan el quehacer académico, pues la estructuración de una institución sólida en todos sus procesos permitirá el crecimiento y sostenimiento operativo, administrativo y financiero, aspectos fundamentales para garantizar los objetivos básicos de toda organización y la permanencia de la universitaria en el tiempo.

Los componentes de operación que definen las interacciones funcionales necesarias propuestas para el logro estratégico de Dotar con las mejores personas a la Universitaria de Investigación y Desarrollo son:

Ilustración 11: AREA ESTRATÉGICA - DOTACIÓN DE PERSONAS



Fuente: Autor

6.1.1 Atracción de Personas

Atraer a las mejores personas a la organización es cada vez más complicado, pues ya las empresas se dieron cuenta que las personas son quienes consiguen los excelentes resultados en los procesos y son quienes con su aporte las hacen diferentes y exitosas. Por lo tanto se considera conveniente referirnos a este proceso como atracción de colaboradores, es decir que hoy debe buscarse como objetivo principal lograr que las organizaciones sean tan atractivas para los trabajadores que quieran vincularse a ellas.

La competencia hoy entre las empresas está definida por quien tiene mejores garantías y mejores planes de carrera que se conviertan en los lugares perfectos para trabajar. Si se quiere para la Universitaria de Investigación y Desarrollo los mejores colaboradores se debe atraerlos a la institución y para ello es necesario adelantar acciones

que la conviertan en esa potencial organización en donde un profesional quisiera trabajar y desarrollarse como persona.

La UDI en este componente de operación debe centrar su atención en el diseño y apropiación de técnicas de atracción de colaboradores las cuales le permitirán identificar a las personas que posean las competencias necesarias para contribuir al logro de los objetivos y metas estratégicas sin realizar esfuerzos adicionales en su preparación, fuera de la inducción necesaria y el conocimiento de las políticas de la institución. Para esta identificación se hace necesario contar con personal especializado que logre captar a los mejores candidatos, para lo cual la UDI debe implementar dos clases de atracción de nuevos colaboradores, definidas de la siguiente forma:

- **Atracción Interna:** La cual aplica para todos los candidatos que laboran actualmente en la UDI, es decir la institución debe intentar cubrir las vacantes existentes mediante la reubicación de sus colaboradores, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos o transferidos con promoción. Esta herramienta le permite a la universitaria motivar a sus colaboradores mediante la formulación de programas de desarrollo personal y la formalización de planes de profesionalización dentro de la institución.
- **Atracción Externa:** Esta herramienta aplica para atraer a las personas que están por fuera de la institución, es decir buscar los candidatos que se encuentran en el mercado para iniciar con ellos un determinado proceso de selección.

6.1.2 Selección de Personas.

Encontrar la persona correcta para el cargo correcto define este componente del modelo en la UDI, es decir que el área de talento humano debe ser garante y experto para decidir quiénes serán las personas que colaborarán con el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicos, es la premisa que resume la importancia de este componente de operación dentro del área estratégica de dotación de personas.

Este proceso consiste en decidir cuál de los candidatos atraídos puede desarrollar en mejor medida un cargo, es decir cuál es el que mejor se adapta a las características propias de cada cargo. La selección de personas busca principalmente integrar las características individuales es decir, las competencias, las cuales incluyen actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos para adelantar procesos a fin de obtener resultados que cumplan con determinados requerimientos bajo las condiciones de un contexto dado, a los requisitos de cada cargo. De no conseguirse una correcta integración entre las características individuales y lo que se espera del cargo, tanto el rendimiento como la satisfacción de los colaboradores se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el cargo, se deben tener claras las exigencias y los requisitos del cargo mismo.

Para la selección la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI puede hacer uso de algunas herramientas que soportan el éxito en este proceso, las cuales son: solicitudes, entrevistas, pruebas específicas que incorporan aspectos como la evaluación del conocimiento, el desarrollo de procesos y los resultados de los mismos. Es conveniente utilizar pruebas adicionales para evaluar al candidato en aspectos como competencias

genéricas específicas, así mismo pueden usarse pruebas físicas o de condiciones motrices de acuerdo a la naturaleza del cargo., verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación los cuales tienen en común, obtener información del candidato al empleo facilitando a la institución decidir si las competencias del aspirante corresponden a los requerimientos del cargo respectivo.

La UDI para la realización de sus procesos de selección debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Análisis de cargos por competencias. En este punto es necesario tener presente la información general, nivel de responsabilidad, información sobre el cargo, formación académica, idiomas, competencias, experiencia laboral, perfil personal, beneficios del cargo.

2. Definición de perfiles. Por cada uno de los cargos derivados principalmente del punto anterior y con base en los aspectos inmersos en la cultura organizacional (valores, principios institucionales) los cuales están ligados al plan estratégico de la UDI.

3. Gestión del proceso de atracción. Definición de las políticas y medios para la atracción de candidatos que puedan ocupar las vacantes abiertas de acuerdo a lo especificado en el punto uno y dos. Para lo anterior es necesario definir los mecanismos a utilizar en este aspecto y si se realiza a nivel interno o externo o ambos.

4. Gestión del proceso de Selección. Se puede realizar en dos fases:

- Preselección. Con base en las hojas de vida recopiladas del proceso de atracción se preseleccionan los candidatos que más se ajusten a las especificaciones de cada uno

de los cargos y perfiles. Se forma una base de datos de posibles elegibles dentro de un proceso de selección.

- Selección. Con los candidatos posibles derivados del proceso de preselección se da inicio al proceso de evaluación de los candidatos para ello es necesario considerar aspectos como: entrevista personal, pruebas para evaluar competencias laborales, entrevistas técnicas, referenciación, entrevista con el jefe inmediato, estudio socioeconómico, estudio de seguridad, otros tipos de pruebas o evaluaciones de estudios que correspondan al perfil exigido.
- Informe de selección. Para completar el proceso de selección y generar la información complementaria se debe asignar al candidato las competencias evidenciadas durante el proceso de selección y la valoración cuantitativa de cada una de ellas, así se puede generar un informe que permita comparar las competencias requeridas para el cargo versus las que presentó el candidato en el proceso de evaluación y complementar el informe del proceso de selección que resume el resultado de las diferentes etapas del proceso.

5. Elección del candidato. Luego de la evaluación de los candidatos y de acuerdo a los resultados del proceso se debe decidir quién de los participantes cumple en mayor medida con los requerimientos exigidos por la institución y sus competencias permitirán su acoplamiento al plan estratégico institucional.

Este proceso es determinante pues de la calidad de las personas que se seleccionen en cada uno de los cargos de trabajo dependerá el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicos de la institución.

6.1.3 Análisis de cargos por competencias

Este componente de operación es de suma importancia pues con base en la definición de este se llevarán a cabo los procesos de atracción y selección de personas. Como ya se habló en otros componentes de operación definidos anteriormente se hace necesario contar con personas altamente competentes, por lo tanto la estructuración y definición de los diferentes cargos debe realizarse tomando como base las implicaciones de lo que se conoce hoy como competencias laborales, las cuales han sido definidas por la OIT como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. La aplicación adecuada de realizar este componente de operación dentro del modelo permitirá a la UDI mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la institución, considerando la gran importancia de la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

De acuerdo a la OIT para la estructuración de cargos por competencias el primer paso es la determinación de las competencias críticas o claves, es decir la identificación de los factores de éxito en el desempeño de los colaboradores. Para ello el uso del enfoque conductista está centrado en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferente formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de

identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

La UDI para la estructuración de sus cargos por competencias debe definir los siguientes aspectos:

1. Información General: Contiene área a trabajar, nombre del cargo, fecha de creación, motivo del cargo, nivel de confidencialidad, horario de trabajo, observaciones varias.
2. Nivel de responsabilidad: Contiene cargo del superior inmediato, cantidad de personas a cargo, equipos, bienes o dinero bajo su responsabilidad, observaciones varias.
3. Información sobre el cargo: Contiene Principales responsabilidades y funciones, principales retos, objetivos en el corto plazo (metas numéricas) indicadores de gestión, observaciones varias.
4. Formación académica: Contiene Universitario, postgrados, doctorados, otros estudios, observaciones varias.
5. Idiomas: Contiene relación de idiomas requeridos, nivel de instrucción, observaciones varias.
6. Competencias: Contiene las competencias muy críticas o indispensables para el éxito, competencias críticas o importantes para desempeñar el cargo.
7. Experiencia laboral: Contiene experiencia laboral general, experiencia laboral específica, experiencia en igual posición, experiencia específica en, observaciones varias, especificación del tiempo de la experiencia.

8. Perfil personal: Contiene edad, género, estado civil, y aspectos como si tiene vehículo propio, moto, si tiene disponibilidad para viajar entre otros que se consideren necesarios para el cargo.

9. Beneficios del cargo: Salario fijo mensual, salario variable, Bonos, primas extralegales o utilidades anuales, otros ingresos, auxilio de movilización o vehículo, celular, proyección del cargo, capacitación, observaciones varias.

10. Firmas del rector, firma del vicerrector administrativo y financiero, firma del profesional de selección, firma del jefe de talento humano.

6.1.4 Contratación de Personas

Este componente hace referencia al cumplimiento de los parámetros legales establecidos para la vinculación de trabajadores a cualquier organización y que están determinados en el código sustantivo del trabajo los cuales son de total obligatoriedad para la institución.

Es necesario tener perfectamente claro las condiciones específicas para la contratación de colaboradores, los tipos de contratación, las determinaciones legales para la contratación de personal docente (Ley 30 de educación superior), así mismo la normatividad frente al manejo de la ley 100 y ley 50 para el manejo de la seguridad social en el país, que incluye el correcto manejo del sistema general de pensiones, el sistema general de seguridad social en salud y el sistema general de riesgos laborales.

En este componente se establece también lo correspondiente al pago de nómina y compromisos frente a la administración de pagos de salarios y retenciones derivadas de la relación laboral.

En este componente se hace necesario resaltar la imperante necesidad en nuestro medio de establecer políticas de contratación justas y sobre todo que contribuyan al crecimiento equitativo, es decir a garantizar las mejores condiciones en términos económicos y de desarrollo tanto para las organizaciones como para los trabajadores, este aspecto debe ser considerado por la UDI como preponderante en la gestión estratégica del talento humano y debe ser un elemento relevante para garantizar la real y productiva integración de las personas a la institución.

Como lo menciona la OIT en su informe mundial sobre salarios 2012/2013 la participación del trabajo y el crecimiento equitativo está en declinación. Entre 1999 y 2011 la productividad laboral promedio en las economías desarrolladas aumentó el doble que los salarios promedio. La tendencia mundial ha resultado en un cambio en la distribución del ingreso nacional, con una menor participación de los trabajadores, mientras que la participación del capital en la renta aumenta en la mayoría de países. La caída en la participación del trabajo se debe al avance tecnológico, la globalización del comercio, la expansión de los mercados financieros y la declinación en densidad sindical, lo cual ha erosionado el poder de negociación de los trabajadores.

Por lo tanto y de acuerdo a lo anterior la UDI debe generar políticas de contratación que permitan equilibrar la productividad y el capital, haciendo una distribución justa y equitativa. Así mismo debe establecerse una cultura en la que el recorte de personal no sea

la decisión a tomar en tiempos de crisis y se promueva al interior de la institución políticas que garanticen una estrecha relación entre la productividad laboral y el aumento de la compensación económica de los colaboradores, logrando el establecimiento de relaciones laborales sólidas y permanentes en el tiempo que sin duda beneficiarán a la institución y le permitirán una mayor integración y dedicación de las personas al cumplimiento de las metas estratégicas establecidas.

6.1.5 Inducción de Personas

Este aspecto es determinante para lograr un acertamiento armónico inicial con la institución y que las personas que recién ingresan a formar parte de los equipos de trabajo logren compenetrarse y sentirse bienvenidas a la UDI.

Uno de los objetivos de este proceso de inducción es lograr la plena identificación del nuevo colaborador para con las políticas de la institución, por lo tanto se hace necesario que dentro del procedo de inducción se cuente con la participación activa de de las directivas, es decir rector, vicerrectores, jefes de áreas. Se considera que como es un espacio inicial debe ser enmarcado en un ambiente de cordialidad y motivación del nuevo colaborador a la UDI y por su importancia no debe permitirse que ningún nuevo colaborador ingrese a laborar a la institución sin que haya pasado por este importante proceso.

Dentro de este componente de operación la UDI debe considerar cuatro tipos de inducción a saber:

1. Inducción Institucional: Se deben compartir aspectos generales de la institución como su historia, su posición actual en el mercado, la estructura organizacional, la misión, la visión, los principios institucionales, los objetivos estratégicos, los servicios que ofrece la institución, los sectores que atiende, los planes de desarrollo, entre otros.

2. Inducción al medio ambiente físico: Información relacionada con horarios de trabajo, días de pago de nómina, descansos, vacaciones, planes de carrera, generalidades sobre seguridad social y reglamento interno de trabajo, información sobre seguridad interna, ubicación de baños, salidas de emergencia, políticas institucionales de calidad, salud ocupacional, alcohol y drogas, instalaciones, herramientas y materiales disponibles para realizar su labor específica, panorama de factores de riesgo asociado al cargo a desempeñar, normas de seguridad para el oficio, derechos y deberes del nuevo colaborador.

3. Inducción al medio ambiente social: En esta inducción debe crearse un ambiente especial que haga sentir bienvenido al nuevo trabajador, para conseguir esto debe realizarse una reunión en la que se permita conocer de una manera armónica y lúdica a todas las personas con las que cotidianamente deberá interactuar, presentar los diferentes equipos de trabajo y los niveles directivos de la institución y dar de manera conjunta la más cordial bienvenida. La llegada de un nuevo integrante a la institución debe ser similar a la llegada de un miembro de la familia muy especial.

4. Inducción al medio ambiente laboral: En esta etapa se debe realizar el entrenamiento en el cargo a desempeñar, por lo tanto es indispensable la entrega del manual de funciones, manual de procesos y procedimientos haciendo total claridad sobre las tareas propias del cargo y los resultados esperados de su trabajo en la institución. Hacer una clara

identificación del cargo en el organigrama y detallar las relaciones funcionales, así mismo niveles de autoridad y responsabilidad. El entrenamiento es vital para el éxito y la integración del nuevo colaborador a la institución, luego se debe dedicar el tiempo suficiente para que se interioricen los procesos y se comprenda la razón de ser del trabajador dentro de la institución.

Al finalizar el proceso de inducción es importante realizar la respectiva evaluación que permita evidenciar el grado de apropiación de la información al nuevo colaborador.

6.1.6 Integración de Personas

Este componente está definido como un aspecto que permite a la institución evaluar el grado en el que las personas que ingresan a la universitaria cumplen con los requisitos establecidos y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. Esto se logra garantizando que los objetivos individuales de los nuevos integrantes estén en perfecta concordancia con los objetivos estratégicos institucionales.

Todas las personas que ingresan a trabajar en una organización tienen establecido una serie de sueños personales y buscan al igual que las empresas tener los recursos necesarios para cubrir sus necesidades básicas, así mismo buscan objetivos de crecimiento y desarrollo en los aspectos personal y profesional, así como mejorar día a día la calidad de vida propia y la de sus familias. Por lo anterior ningún trabajador será totalmente productivo en una organización que no le garantice lo anteriormente expuesto, pues es relevante sentir que si la organización crece al mismo ritmo deben hacerlo sus

colaboradores, se podría considerar que es un aspecto de justicia pues no sólo se puede pensar en el crecimiento de las empresas y dejar de lado que son las personas que con sus esfuerzos contribuyen a sostener ese crecimiento, por lo tanto es justo que dicho crecimiento sea inversamente proporcional y brinde los beneficios esperados por las personas cuando se vinculan a cualquier organización.

De acuerdo a lo anterior la integración de las personas muestra la efectividad de los componentes anteriores (atracción, selección, análisis de cargos, contratación e inducción) en cuanto a qué tan acertado y sobre todo qué tanto beneficio le generó para la institución y para el nuevo colaborador el ingreso a la UDI. Evalúa qué tanto las habilidades de los nuevos individuos están alineadas y contribuyen con la visión institucional, así mismo si los mecanismos utilizados para atraer y seleccionar nuevas personas están correctamente integrados y arrojan resultados importantes para la institución.

Es claro que el talento humano nuevo y actual debe generar resultados evidenciables en cifras, susceptibles de ser analizadas de manera cuantitativa tanto por el líder de talento humano como por las directivas de la institución, de igual forma dichas cifras deben producir resultados comprobables en el acercamiento a cumplir las metas establecidas dentro del direccionamiento estratégico que se tiene planeado. El concepto romántico de la gestión de personas dentro de las organizaciones debe cambiarse y visualizarse como el medio que permite el logro de los objetivos estratégicos tanto para las empresas como para las personas que la integran, por lo tanto la gestión de las personas debe ser medida en términos financieros.

6.2 MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Este aspecto es indispensable dentro del accionar estratégico de administrar personas dentro de las organizaciones, pues como se mencionó en el área estratégica anterior resulta difícil atraer personas con altas capacidades a la institución, luego la tarea de mantenerlas motivadas y comprometidas y sobre todo por un tiempo prolongado es un reto mayor.

Este enfoque estratégico de gestión es relevante y necesario pues le permitirá a la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI alcanzar las siguientes premisas que están contenidas en la visión institucional y que se convierten en parte fundamental del direccionamiento a futuro. En la visión se establece *“con un clima institucional positivo, que favorezca el crecimiento y posicionamiento económico y social de los miembros de su comunidad”*; *la reinversión requerida en el mantenimiento y mejoramiento permanente de sus niveles de calidad”*

Con base en lo anterior se puede evidenciar la necesidad de lograr un ambiente positivo, armónico, caracterizado por la camaradería y el alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia para con la institución, es la necesidad latente de crear relaciones de confianza entre colaboradores e institución que perduren en el tiempo construyendo de manera conjunta los cimientos que aseguren la perdurabilidad y crecimiento de la UDI en el tiempo.

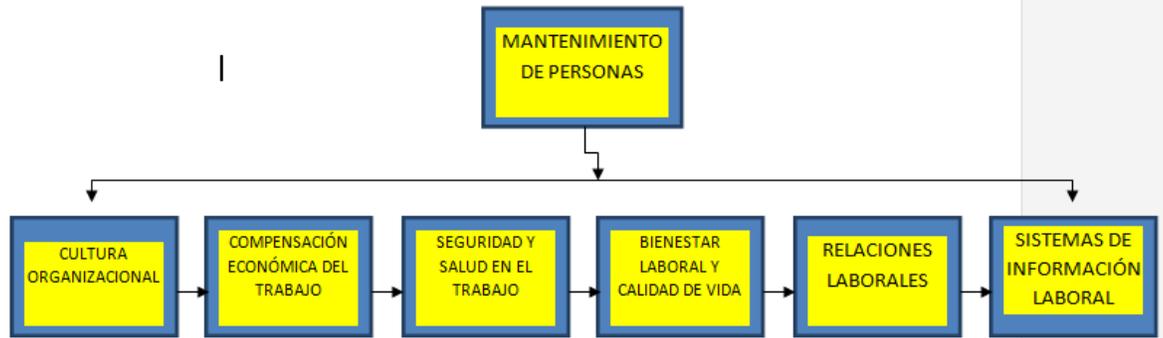
La gran competencia de las organizaciones de hoy está centrada en quién tiene al mejor talento humano, el más capacitado y el más hábil para lograr ventajas diferenciadoras

que les permitan liderar en el mercado. Con base en lo anterior la UDI tiene que emprender fuertes y decididas acciones para conservar a las personas, por lo tanto el mantenimiento de los colaboradores dentro de la institución debe ser considerado como estratégico y vital para la sostenibilidad de la UDI en el tiempo.

El mantenimiento de las personas en la institución debe ser gestionado mediante la construcción de una cultura organizacional fuerte que identifique a cada uno de los colaboradores con la corporación universitaria, así mismo debe basarse en condiciones de remuneración y compensación justas que se adapten a las condiciones del mercado. La institución debe asegurar espacios y ambientes de trabajo seguros que favorezcan la calidad de vida en el trabajo aunado esto a estrategias de bienestar laboral. Dentro del mantenimiento de personas en la UDI también deben considerarse los temas relativos a las relaciones laborales y a los sistemas de información laboral pues permiten actuar de manera objetiva y equitativa al momento de presentarse situaciones conflictivas.

Los componentes de operación que definen las interacciones funcionales necesarias propuestas para el logro estratégico de mantener las mejores personas en la Universitaria de Investigación y Desarrollo son:

Ilustración 12: AREA ESTRATÉGICA - MANTENIMIENTO DE PERSONAS



Fuente: Autor

6.2.1 Cultura Organizacional

Este componente dentro del modelo propuesto tiene como objetivo principal la estructuración de cambios a nivel interno de la institución que redunden en la mejora de las relaciones laborales, el aumento del compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores, así como procurar la retención del mejor talento humano. La mejora en el ambiente organizacional de la UDI incrementará el compromiso y las competencias de los colaboradores, fomentará la contribución y el valor agregado de cada una de las personas al crecimiento de la institución. Así mismo este componente del modelo permite alcanzar el objetivo de crear en la UDI un clima institucional positivo.

El departamento de talento humano y quienes lo integren deben ser capaces de reconocer las necesidades de los trabajadores y apoyarlos, así mismo en escuchar, responder y proveer a los colaboradores los recursos para incrementar su pertenencia, compromiso y lealtad. Con este elemento se busca fortalecer el comportamiento organizacional definido por McShane y Von Glinow (2005) como “el estudio de cómo la

gente piensa, siente y actúa en una organización. Estudia sistemáticamente, como las personas, los equipos de trabajo y el trabajo influyen en el comportamiento en general de la organización”.

Este aspecto definido en el modelo como Mantenimiento de Personas guarda alguna concordancia con lo que Dave Ulrich denomina “*Paladín de los trabajadores*” y sugiere algunos planteamientos que se consideran importantes para que la UDI fortalezca su cultura organizacional.

- El trabajo es cada día más demandante; al trabajador se le pide hacer más, con alta competencia y flexibilidad.
- Esto presenta el reto de entender bien e impulsar la contribución de cada empleado al valor agregado en la empresa. La contribución de los empleados se ha convertido en factor crítico del negocio porque se requiere producir más con menos personas, y no hay otro camino que el de impulsar la involucración plena del empleado: de cuerpo, mente y toda su energía.
- Los profesionales de talento humano juegan un papel crítico en impulsar la relación trabajador-empresa, escuchando los intereses de los individuos y asegurándose de que la contribución se mantenga alta y el compromiso sea fortalecido continuamente. Esta responsabilidad no es exclusiva de talento humano, sino compartida con los gerentes de línea.
- Los trabajadores sienten que las demandas o exigencias exceden a sus recursos disponibles; por lo mismo sólo cuando las demandas y los recursos se balancean apropiadamente los empleados sienten que tienen la capacidad de contribuir.

- El desbalance se puede resolver por dos caminos: reducir las demandas o aumentar los recursos.
- Para reducir las demandas se pueden hacer las siguientes acciones: establecer prioridades, enfocar las metas, hacer reingeniería, etc. Para aumentar los recursos se analizan los siguientes aspectos: control (o capacidad de decidir), compromiso, trabajo retador, colaboración/trabajo en equipo, cultura, compensación, comunicación, respeto, tecnología de informática, competencia personal-entrenamiento.

En la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI se requiere de manera prioritaria el fortalecimiento de su cultura organizacional en el que los colaboradores se sientan motivados y parte de una organización que los valora y los respeta como personas y que reconoce y estimula el aporte que con su trabajo asegura el cumplimiento de los objetivos propuestos y contribuyen al crecimiento y posicionamiento de la institución a nivel local y nacional.

Pérez, 2003 define la cultura organizacional como el área que examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y servicios.

La UDI debe estimular en sus colaboradores el involucramiento de los mismos y sobre todo el compromiso frente a los objetivos estratégicos, se deben establecer planes que

fortalezcan el trabajo en equipo, que potencialicen una real participación y en donde se promueva el respeto por las personas.

En el fortalecimiento de la cultura organizacional de la UDI se considera relevante aplicar las variables definidas en el modelo propuesto por Pérez (2003) y definidas como liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento y creación de un entorno vital.

6.2.2 Compensación económica del trabajo

El término de remuneración reúne tanto recompensas externas que sería el salario e incentivos, como internas (autonomía, carrera profesional, etc.). Los objetivos del proceso de compensación económica del trabajo pueden beneficiar a la UDI en: Atraer a los mejores candidatos, mantener a los mejores colaboradores, motivarlos y hacer ajustes de acuerdo a la evaluación del desempeño que puede resultar un buen sistema de recompensar el rendimiento y realizar procesos de retroalimentación para informar de los aciertos y fracasos. Así mismo a través de este componente la UDI cumple de manera adecuada con los requisitos de ley establecidos en cuanto a salario y otras prestaciones económicas obligatorias, de igual forma les permite realizar evaluaciones para fijar escalas salariales que se encuentren acordes a las ofrecidas en el mercado.

La compensación económica del trabajo debe ser vista como una herramienta que garantice la justicia en cuanto a los beneficios que recibe el trabajador por su cumplimiento

para con la organización. Como ya se mencionó anteriormente las organizaciones buscan sobrevivir, crecer y rentar lo mismo que los colaboradores, por lo tanto este componente es indispensable y sobre todo contribuye a acrecentar la moral de las personas si es practicado con justicia la distribución de los costos en que incurre la empresa frente a los trabajadores y si la relación existente entre el trabajo y el dinero es equitativa. Para lograr la verdadera justicia al momento de valorar monetariamente el trabajo de las personas en la UDI deben realizarse estudios reales y honestos sobre las condiciones económicas del medio, así mismo hacer consciencia de la real situación de la institución en términos financieros y el cumplimiento de la legislación en materia laboral como también tener en cuenta las necesidades propias de los colaboradores, todo lo anterior para fijar salarios y recompensas justas y sobre todo motivantes.

El Informe Mundial sobre Salarios 2012/2013 de la OIT “contribuye a una literatura más amplia sobre los cambios en la distribución y niveles de los salarios dentro y entre países, así como sobre las implicancias económicas y sociales de estas tendencias. Uno de los hallazgos clave de esta literatura es la creciente desigualdad del ingreso, en términos de la distribución funcional y personal del ingreso. En términos de la distribución funcional del ingreso, lo cual se refiere a cómo se distribuye el ingreso nacional entre trabajo y capital, existe una tendencia de largo plazo hacia una menor participación de los salarios y una participación cada vez mayor de las utilidades en muchos países. La distribución personal de los salarios también se ha tornado cada vez más desigual, con una brecha creciente entre el 10 por ciento superior y el 10 por ciento inferior de los asalariados. Estos “desequilibrios” internos han tendido a generar o exacerbar

desequilibrios externos, aún antes de la Gran Recesión, con países que intentan compensar los efectos adversos de la menor participación del trabajo sobre la demanda del consumo mediante créditos a menor costo o superávits en sus exportaciones”.

Maslow en su pirámide de las necesidades establecía una serie de etapas que explican la manera en qué las personas se motivan y para cumplirlas si se analiza con detenimiento se requiere tener el suficiente ingreso económico, aunque el dinero no es la única herramienta a ser usada para motivar a las personas si resulta muy desesperanzador y desmotivante sentir que los esfuerzos que se hacen para lograr las metas de las empresas no son valorados de manera justa y proporcional a los resultados que la organización obtiene.

Es relevante también que la UDI considere para fijar sus políticas salariales que existen varios tipos de compensaciones, definidas de la siguiente forma:

- ✓ Salario: Pago en efectivo basado en un cálculo del número de horas trabajadas por el colaborador o del número de unidades que produjo.
- ✓ Sueldo: Compensación semanal, quincenal, mensual o anual por el trabajo, especialmente de los profesionales y gerentes.
- ✓ Bonos y comisiones: Son un tipo de compensación de incentivo que es un pago adicional a su sueldo. Los bonos son pagados por algunas compañías anualmente y son un porcentaje del sueldo ganado por el empleado en ese año.

6.2.3 Seguridad y Salud en el trabajo

La seguridad y salud en el trabajo como es denominado hoy en Colombia de acuerdo a la ley 1562 de 2012 reglamenta que el SG – SST es un proceso por etapas basado en la mejora continua que incluye: la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, auditoría y las acciones de mejora, cuyo objetivo principal es conocer, evaluar y controlar los riesgos. Esta ley obliga a la UDI a la creación y puesta en marcha de programas de promoción y prevención, así mismo a reportar informes al ministerio, ampliación de servicios y realizar la debida intervención del riesgo al cual por su actividad expone a sus colaboradores. De no realizarse estas actividades la UDI se puede ver afectada por multas derivadas del incumplimiento de programas de promoción de la salud y prevención de accidentes y enfermedades. Si bien es cierto el cumplimiento de la ley es una obligación para todas las compañías este componente de operación debe ser utilizado además como un factor relevante para contribuir a los áreas de gestión estratégica de este modelo definidas como mantenimiento de personas y desarrollo de personas, pues es claro que de la calidad de vida depende la permanencia en la institución y su desarrollo dentro de ella.

A parte del componente legal que implica liderar dentro de la institución programas tendientes a garantizar la seguridad y salud en el trabajo de todos los colaboradores también se convierte en una herramienta para mejorar sustancialmente el ambiente de trabajo y reforzar la cultura organizacional, pues los colaboradores van a sentir que son importantes dentro de la UDI y que no sólo se preocupan por sus metas cuantitativas sino que también son valorados en su parte humana y social pues se velará por la integridad física y mental

de cada colaborador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Mediante la esquematización del programa de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST la UDI reconocerá, evaluará y controlará aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. Es de conocimiento que las condiciones en que los seres humanos realizan algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de la actividad; si las condiciones físicas o psicológicas son inadecuadas, la producción disminuye, por mucho cuidado que ponga una empresa en la selección de los candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo. Los programas de higiene laboral poseen un carácter preventivo ya que se dirigen a la salud y a la comodidad del trabajador.

La aplicación decidida de un acertado SG-SST como parte del área de gestión estratégica del talento humano en la UDI le permitirá entre otras alcanzar las siguientes metas:

- ✓ Eliminar las causas de las enfermedades laborales.
- ✓ Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- ✓ Prevenir el empeoramiento de enfermedades y/o lesiones.
- ✓ Mantener la salud (física y psicológica) de los colaboradores.
- ✓ Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

6.2.4 Bienestar laboral y calidad de vida:

Este componente del modelo es complemento perfecto para el punto anterior consistente en la creación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo y contribuyen a la construcción de un clima institucional positiva y a favorecer el factor social de todos los que integran la familia UDI.

Este componente se plantea en la premisa básica de mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores con acciones reales y que favorecen su condición personal y familiar y no con la realización de actividades momentáneas que sólo traen espacios de felicidad aparente y temporal. En las organizaciones por lo general se realizan actividades aisladas que supuestamente dan bienestar laboral y calidad de vida, como la realización de la fiesta de fin de año, celebración de fechas especiales entre otros, pero en realidad estas actividades se convierten en meros compromisos sociales que sólo se disfrutan por el momento dejando de lado verdaderos aspectos de la vida de un ser humano que realmente pueden ser apoyados por las empresas y pueden generar mayor apego del trabajador y un compromiso desmedido hacia la misma. Es necesario tener presente que un trabajador con problemas familiares, carencias económicas, insatisfecho personalmente y profesionalmente no producirá los resultados que toda compañía desea y espera obtener.

Con base en lo anterior se propone que este componente del modelo en la UDI esté orientado a la consolidación de proyectos de apoyo y mejoramiento de la calidad de vida de

los trabajadores, es decir programas fuertes y correctamente estructurados que de acuerdo a una caracterización de los colaboradores y sus necesidades se definan como la mejor forma de ayudar y contribuir a tener personas más felices tanto en los puestos de trabajo como fuera de ellos. La creación de programas como un fondo de empleados, apoyos económicos para la formación tanto de los funcionarios como de sus familias, el apoyo en ciertos aspectos relacionados con el cuidado de la salud, la estructuración de planes en los cuales se realice una adecuada inclusión de la familia, entre otras realmente contribuirán a mantener a las personas de forma indefinida en una institución que piensa en el desarrollo de todos los aspectos determinantes en la vida de una persona.

6.2.5 Relaciones laborales:

Este componente del modelo está orientado a establecer los mecanismos tanto legales como institucionales que garanticen la armonía y el proceder justo e imparcial dentro de la corporación universitaria.

De acuerdo a la perspectiva de la OIT una buena práctica en materia de relaciones laborales podría ser entendida como aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, tal y como son definidos por la Constitución y la declaración de la OIT, puede ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario y desarrollando una cultura de

concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir facilitando un trabajo decente.

De acuerdo a la OIT la UDI debería trabajar en estos aspectos para garantizar la existencia y mantenimiento de relaciones laborales adecuadas: Legislación, es decir cumplimiento de la normatividad existente, difusión suficiente, establecer medidas para hacer efectiva su aplicación dentro de la institución. Actores sociales, es decir legitimidad y representatividad, capacitación con unidad de acción y programas desarrollados. Administración del trabajo, es decir eficacia, legislación marco adecuada, difusión y transparencia, evaluación interna. Negociación colectiva, es decir legislación adecuada, existencia de actores legítimos y representativos con capacidad técnica, intereses genuinos, mecanismos que faciliten el control de su aplicación.

Es necesario contar con el reglamento interno de trabajo y el reglamento de higiene y seguridad industrial, documentos exigidos por la normatividad y herramientas indispensables para lograr acuerdos y dar a conocer derechos, deberes y sanciones.

6.2.6 Sistemas de información laboral

Un sistema de información laboral, por definición, es un sistema mediante el cual los datos se obtienen, se procesan y se transforman en información, de manera esquematizada y ordenada, para que sirva de ayuda en el proceso de toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (inputs) que son procesadas y transformadas en

salidas (outputs) bajo la forma de informes, documentos, índices, listados, medidas estadísticas de posición o de tendencias, etc.

Como se ha venido tratando en toda esta investigación la gestión estratégica del talento humano es una responsabilidad gerencial que soporta toda la institución educativa, así mismo el departamento de talento humano de la UDI debe ser el área que lidere y entregue a las demás áreas funcionales de la institución la información relevante acerca de las personas que laboran en ellas, para que de esta forma los jefes respectivos pueden tener los argumentos sólidos que les permitan ser garantes de la gestión de personas dentro de cada una de sus áreas.

De acuerdo a lo anterior es el departamento de talento humano en la UDI quien liderará y asesorará a las demás áreas para lograr entre todos una correcta gestión de cada persona dentro de la institución, logrando potencializar sus capacidades y colocarlas al servicio de la UDI.

Este proceso de recopilación de información iniciará con la elaboración de una base de datos con información relacionada a cada uno de los colaboradores y su objetivo último se verá reflejado en los informes detallados que se proporcionen a todas las áreas de la UDI.

El montaje de este sistema de información del talento humano requiere: observación sistemática y análisis y evaluación de la empresa, o de sus subsistemas, de sus respectivas necesidades de información y debe identificar y agrupar toda las redes de flujos de

información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones. El énfasis debe hacerse en la necesidad de información y no sólo en el uso de información.

Fundamentalmente, el sistema de información debe ser la base del proceso decisorio dentro de la UDI.

Las bases de datos en el área de talento humano de la UDI, podrían almacenar información de diferentes niveles de complejidad como:

- ✓ Datos personales de cada colaborador, que conforma el registro de personal.
- ✓ Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.
- ✓ Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituye un registro de secciones.
- ✓ Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituye un registro de remuneración.
- ✓ Datos de los beneficios y servicios sociales, que conforman un registro de beneficios.
- ✓ Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

Algunos datos tramitados le servirán a la UDI para evaluar y diagnosticar a la fuerza de trabajo haciendo objetivas las decisiones; otros datos, se tabularán y se presentarán en forma de encuestas, análisis y seguimiento para fines de caracterización, como las encuestas salariales y de beneficios sociales; otros datos se almacenarán en la base de datos para recuperarlos después, procesarlos y utilizarlos según las necesidades de la institución.

6.3 DESARROLLO DE PERSONAS

La Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI como institución de educación superior tiene dentro de sus principios institucionales la formación integral, la investigación y el desarrollo y la sustentabilidad, aspectos preponderantes y ambiciosos que enmarcan el desarrollo estratégico de la institución.

Es de resaltar que la esencia misma de una institución de educación superior es desarrollar personas a través de la formación en distintas áreas del saber, luego este componente forma parte del quehacer institucional y de la misma forma que se hace con los estudiantes debe considerarse como estrategia institucional la mejora sustancial de las competencias de todos aquellos que forman para de la UDI.

Dentro de la visión se establece el deseo de *“una institución consolidada y reconocida nacionalmente, por su excelencia académica, avance científico y tecnológico, profundo sentido humanístico y social y por sus grupos de investigación altamente calificados; la reinversión requerida en el mantenimiento y mejoramiento permanente de sus niveles de calidad”*

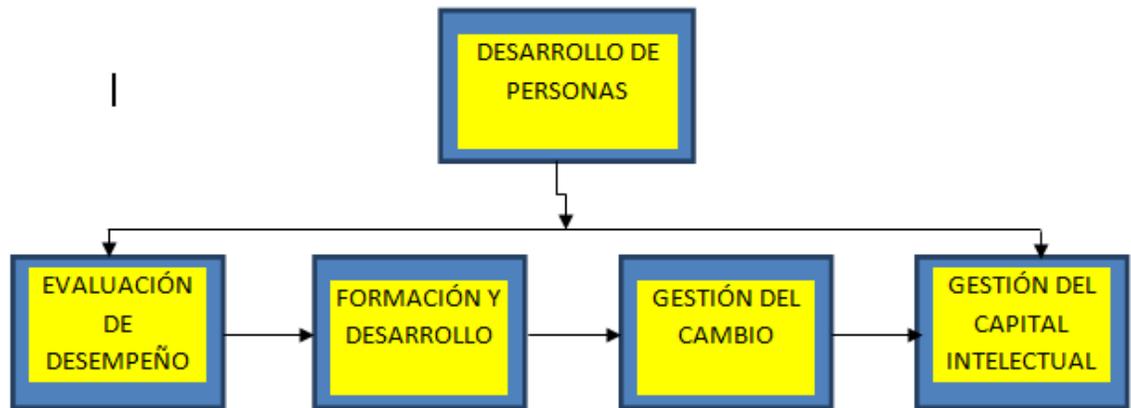
Lo anterior hace más que necesario estrategias permanentes que promuevan el desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias para lograr alcanzar las metas establecidas anteriormente. Esto es logrado mediante el fortalecimiento de mecanismos como la evaluación de desempeño que permite identificar de una forma objetiva aquellas brechas que impiden el mayor despliegue de habilidades para lograr las metas propuestas,

así mismo la necesidad de crear planes e incentivos que promuevan la formación constante y de la más alta calidad, esto es un pilar fundamental para el desarrollo de la institución y la contribución social que se tiene en la producción de conocimiento, además de representar ventajas competitivas para la institución.

La gestión del cambio como herramienta de transformación necesaria para darle una nueva orientación a la institución y avanzar en mejores prácticas que logren la excelencia administrativa logrando así una institución de calidad total y sumado a ésta la gestión del capital intelectual caracterizado por el apoyo y la promoción de la formación constante del cuerpo profesoral en específico, pues son ellos los encargados de generar conocimiento que contribuya al desarrollo social y económico de la sociedad, meta establecida en la visión institucional.

Los componentes de operación que definen las interacciones funcionales necesarias propuestas para el logro estratégico de desarrollar a las mejores personas en la Universitaria de Investigación y Desarrollo son:

Ilustración 13: ÁREA ESTRATÉGICA - DESARROLLO DE PERSONAS



Fuente: Autor.

6.3.1 Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño pone en marcha una serie de instrumentos de medida del rendimiento (cantidad y calidad del trabajo) adaptados a la realidad institucional de la UDI; es una herramienta de valoración que permite a los directivos añadir valor a la institución cuando a partir de los resultados obtenidos se establece un plan de mejoramiento alineado con los objetivos institucionales de la UDI. La evaluación del desempeño puede tener como propósito la búsqueda de un correcto sistema de retribuciones, como instrumento para la identificación y desarrollo del potencial de los colaboradores, un correcto sistema de valoración de las herramientas utilizadas por la institución (selección, formación, diseño del puesto de trabajo, remuneración, etc.), o como instrumento para la mejora de las relaciones entre la dirección y los trabajadores, ya que permite conocer los deseos y aspiraciones de los mismos.

Existe un gran número de modelos para la evaluación del desempeño los cuales son seleccionados por cada organización según las características que se deseen valorar, los objetivos, el tipo de puesto y la cultura de la organización. Existen modelos basados en resultados, en rasgos de comportamiento, por objetivos, por competencias; todos cumplen una función determinada pero serán las necesidades de la UDI y la visión de sus directivos los que determinan y optimizan estos recursos.

La UDI debe establecer una evaluación de desempeño por competencias, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral. Las revisiones de desempeño siempre hay que hacerlas basadas en cómo se ha definido el puesto. Las competencias se fijarán para toda la institución en general y, luego, por área o nivel operativo. La revisión de desempeño tendrá en cuenta solamente esas competencias y en el grado requerido para el puesto. Cuando se hace referencia a la evaluación de las competencias laborales de una persona, se está diciendo, qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

El saber ser describe el desempeño ante un problema y una actividad y en este intervienen procesos tales como la sensibilización, la personalización de la información y la cooperación, los cuales se relacionan con el campo afectivo-motivacional. Estos procesos son esenciales para que una persona sea idónea en una determinada ocupación, en tanto están relacionados con la apertura mental, la disposición, el interés, el querer y el sentido del reto.

Entre los componentes afectivo-emocionales del saber ser están los valores, actitudes y normas; los valores son procesos profundos y perdurables que orientan la construcción de las metas e ideales y se traducen en las actitudes las cuales son disposiciones específicas a la acción, orientadas por los valores y estructuradas con base en un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente conductual, implican experiencias que propician juicios, se aprenden en la interacción social. La firmeza de una actitud se da cuando lo que se hace es congruente con lo que nos gusta y con lo que creemos. Las normas constituyen entonces las reglas de conducta esenciales para vivir en sociedad regulando las relaciones entre las personas y las cosas y es en ellas en las que se concretizan las actitudes.

El saber conocer se relaciona más que con la introyección de conocimientos, con la formación de habilidades y estrategias para que las personas puedan aprender a procesar y a manejar dicho conocimiento sin necesidad de memorizarlo, mediante procesos de indagación sistemática, analítico crítico, clasificación, elaboración, reconstrucción y aplicación de la información.

“Saber conocer se define como la puesta en acción-actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular" Tobón (2005)

El desempeño con idoneidad ante tareas y problemas requiere de un dominio cognitivo, de habilidades de pensamiento para el procesamiento de la información las cuales se desarrollan a partir de capacidades heredadas en interacción con las oportunidades del entorno sociocultural y se emplean tanto de forma consciente como automatizada. La mejor forma de aprender algo es haciéndolo, así entonces, el saber hacer es el saber de la actuación en la realidad, de forma sistemática y reflexiva, buscando la consecución de metas, de acuerdo con determinados criterios. No es el hacer por el hacer.

El saber hacer consiste en saber actuar con respecto a la realización de una actividad, la resolución de un problema, comprendiendo el contexto y teniendo como base la planeación. Estos tres aspectos del ser sirven de marco específico para dar sustento a una evaluación por competencias que asociada a un diseño adecuado del puesto de trabajo, permitirán a la empresa visualizar la pertinencia de una persona en el cargo que desempeña y al trabajador le facilitará su desempeño y cumplimiento de tareas y objetivos.

6.3.2 Formación y Desarrollo

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

La necesidad de capacitación y entrenamiento debe ser considerada en la UDI como parte de su inversión estratégica que le permitirá mejorar sus indicadores de calidad y competitividad. Como componente del proceso de desarrollo del Talento Humano en la UDI, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la institución, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y por otro, un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas para su normal desarrollo y logro de los objetivos. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. La Gestión del

conocimiento es una práctica que existe desde la aparición de la humanidad, para Nonaka y Takeuchi es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas.

La UDI debe establecer una buena evaluación de las necesidades de capacitación conducentes a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el área de Talento Humano adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Con un personal altamente capacitado la UDI alcanzará los siguientes objetivos:

- ✓ Preparar al talento humano para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades: crear un clima más satisfactorio entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

6.3.3 Gestión del Cambio

La gestión del cambio en la UDI debe basarse principalmente en la eliminación de ciertos paradigmas que no permiten el desarrollo y aplicación de nuevas y probadas formas de conseguir resultados empresariales. Su modelo de dirección de empresa familiar hace que la institución sea una organización que se resiste al cambio, que se resiste a la transformación de sus procesos internos y sus esquemas administrativos que hoy con el cambiante mundo en el que nos encontramos inmersos son completamente obsoletos y no permiten la evolución de la institución.

Su estructura burocrática y su excesiva centralización del poder no permiten el desarrollo de la institución y la condenan a la no evolución colocando en peligro su supervivencia en el tiempo, pues su filosofía actual no le permitirá responder de manera oportuna a los diferentes cambios a nivel mundial que se presentan en las instituciones de educación superior y en el mundo globalizado en el que hoy se mueven los negocios.

Gestionar de manera efectiva el cambio en la UDI permite el fortalecimiento del clima institucional positivo que se busca y se establece en la visión, este clima y esta nueva cultura llevará a la UDI a convertirse en una institución reconocida y de gran posicionamiento a nivel local, regional y nacional.

Dave Ulrich afirma que una diferencia primordial entre los negocios ganadores y perdedores no será el cambio, ni el ritmo del mismo, sino la habilidad para responder al ritmo del cambio. Por lo tanto y con base en lo anterior la gestión del cambio en la UDI

inicia desde el desmonte de los paradigmas presentes en la mente y en el actuar de sus directivos.

El nuevo departamento de talento humano debe ser el dinamizador de este cambio, claro está que no será posible implementar acciones en este tema sino se cuenta con el compromiso y la confianza de la alta dirección para emprender nuevas formas de hacer las cosas, corregir los procesos internos que hoy hacen poco funcional la organización y si no se estimula a los colaboradores para que propongan nuevas y más innovadoras ideas que garanticen la modernidad de la institución.

Ulrich propone en su modelo cuatro pasos que permiten construir la capacidad del cambio, aspecto necesario a fortalecer en la UDI para garantizar su permanencia en el tiempo. Estos son:

- PASO 1: identificar los factores críticos de éxito: quién será el líder del cambio, crear una necesidad compartida, aclarar la visión, movilizar el compromiso de la gente, analizar el cambio requerido en estructuras y sistemas, monitorear el progreso del cambio, y asegurar la permanencia del mismo.
- PASO 2: graficar los factores críticos de éxito: llevando un control y seguimiento de cada uno de los Factores, mediante un “checklist” y a través de pulsar, graficar y reimpulsar el esfuerzo del cambio.
- PASO 3: identificar las actividades específicas que van haciendo realidad el cambio en cada uno de los Factores Críticos.

- PASO 4: ver, transmitir la visión y asegurar que se vean los factores como un PROCESO, no como un evento.

6.3.4 Gestión del Capital Intelectual

La Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI es una institución de educación superior quien en su visión resalta el deseo de ser reconocida nacionalmente por sus grupos de investigación altamente calificados, con capacidad de generar recursos suficientes. Este objetivo se cumplirá a través de la gestión efectiva del capital intelectual el cual es la ventaja competitiva por excelencia de las instituciones de educación superior.

La producción de conocimiento y la constante innovación permite el reconocimiento y sobre todo la ponderación de las universidades, es este componente de producción intelectual el que permite estar posicionada entre las mejores del país.

Luego si se quiere impactar al mercado por la excelencia académica y por la categorización de los grupos de investigación es necesario generar estrategias que logren acrecentar y retener el capital intelectual de la institución.

El futuro de la gestión del capital intelectual parece que seguirá un camino con cuatro fases principales (Proyecto Meritum, 2002):

1. Animar a las empresas a generar información sobre su capital intelectual.
2. Contar con un marco común internacional de referencia.
3. Mostrar las mejores prácticas en gestión de intangibles.

4. Sugerir un procedimiento común para publicar información sobre intangibles.

Independientemente de los numerosos modelos propuestos durante la última década, la gestión del capital intelectual contempla 3 fases interrelacionadas:

Fase 1: Identificación de los intangibles. A partir del planteamiento estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos estratégicos...) se deben identificar los intangibles críticos para su cumplimiento. El objetivo es identificar una red de intangibles que identifique cuales con los recursos con que cuenta la empresa (así como las actividades afectadas), al tiempo que reconocer qué recursos necesitan ser desarrollados.

Evidentemente, la aplicación práctica es compleja, puesto que todos los recursos no tienen la misma importancia relativa y cada intangible puede afectar de diferente forma a diversos recursos y actividades. La incertidumbre es elevada en esta fase de la gestión, ya que resulta difícil estimar los impactos que se producirán. Eso sí, siempre resulta mejor realizar estimaciones razonables que obviar variables en el modelo de gestión (la evaluación de los resultados servirá posteriormente para la retroalimentación de las estimaciones). En definitiva, la gestión de los intangibles sólo creará valor si está claramente alineada con la estrategia de la empresa.

Fase 2: Medición de los intangibles. Una vez establecida la red de intangibles críticos para la empresa (y las relaciones entre ellos), esta segunda fase de la gestión del capital intelectual se centra en el establecimiento de indicadores que permitan la medición de cada intangible. Lógicamente, los indicadores elegidos deben ser tanto generales como

sectoriales (para adaptarse a cada negocio), y pueden tener (o no) carácter financiero. Para poder realizar comparaciones en el tiempo, el cuadro de indicadores deberá tener una cierta estabilidad, aunque conforme vaya avanzando el aprendizaje es seguro que éste irá evolucionando. En todo caso, para ser eficaces, los indicadores seleccionados deben reunir 5 características fundamentales (Proyecto Meritum, 2002):

- Utilidad: debe facilitar la toma de decisiones.
- Relevancia: debe aportar información que permita modificar las expectativas de los decisores. Para ello un indicador tiene que ser significativo, comprensible y oportuno.
- Comparabilidad: debe haberse establecido mediante criterios homogéneos de forma que los usuarios puedan realizar comparaciones en el tiempo y entre empresas distintas.
- Fiabilidad: la información que ofrece debe ser de confianza, es decir, objetiva, veraz y verificable.
- Factibilidad: la información que ofrece debe poder ser obtenida a partir de los sistemas de información de la empresa.

Fase 3: Seguimiento y acción de los intangibles. Esta fase sirve para evaluar el capital intelectual de la empresa y para analizar de forma dinámica los impactos de las diferentes actividades que desarrolla la empresa sobre los recursos intangibles. En definitiva, supone la culminación del proceso de gestión del capital intelectual y para resultar eficiente debe integrar las actividades de seguimiento y acción dentro de las rutinas organizativas de la empresa.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con base en lo definido en la visión institucional que busca la consolidación y reconocimiento de la institución a nivel nacional; el fortalecimiento de los grupos de investigación y la creación de un clima institucional positivo se establece el modelo de gestión estratégica del talento humano el cual en sus tres áreas estratégicas de gestión y en sus componentes de operación asociados dan respuesta a las intenciones planteadas por la institución. El modelo planteado en esta propuesta y la interrelación de sus elementos permiten que el departamento de talento humano se convierta en el dinamizador del crecimiento institucional de la UDI a nivel local, nacional e internacional.

- Con base en el diagnóstico inicial realizado se puede concluir lo siguiente:

La Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI es una institución de educación superior Santandereana que en tan sólo 31 años ha logrado posicionarse en el departamento por su acelerado nivel de crecimiento que le permite contar hoy con aproximadamente 5.000 estudiantes en su sede de Bucaramanga, alrededor de 200 estudiantes en su sede de San Gil y unos 400 estudiantes en la sede de Barrancabermeja.

Es una institución que cuenta con un modelo de dirección centrado en la empresa familiar y dirigida actualmente por su fundador quien ejerce un poder absoluto y en quien recae la total toma de decisiones. Los miembros de la familia también tienen un protagonismo muy notorio en la estructura organizacional. Este modelo de dirección debería replantearse para lograr una organización más dinámica y con mayor propensión al cambio que permita la sostenibilidad de la institución en el tiempo.

La UDI cuenta con una estructura orgánica que puede ser considerada obsoleta, poco funcional, completamente burocrática y con exceso de tramitología lo cual impide la acertada y oportuna respuesta ante los retos que el entorno y las nuevas dinámicas a nivel de educación superior en Colombia y el mundo se están presentando. Se debería propender por cambios a nivel administrativo que la conviertan en una institución mucho más ágil y simple adaptable a las actuales circunstancias del entorno.

No existe una concepción clara del gran valor de las personas para el desarrollo de la institución, por el contrario son vistas como un gasto que no genera aportes verdaderos en la consecución de las metas estratégicas. La gente no es valorada de la forma correcta y sus competencias no son aprovechadas por considerarse que sólo los miembros de la familia o la dirección general tienen la capacidad y el compromiso para producir y hacer realidad las cosas en la institución. Este proyecto pretende dar a entender la necesidad del talento humano y la gestión acertada del mismo contribuyendo al desarrollo institucional y sobre todo a garantizar la perdurabilidad de la organización en el tiempo.

- Una vez revisada la literatura existente sobre los modelos de gestión estratégica del talento humano se concluye lo relevante del tema y la gran cantidad de autores que han escrito sobre el valor de las personas para las organizaciones. Con base en esto se ratifica la necesidad de conformación de un departamento de talento humano que no sea sólo una oficina de apoyo en procesos de nómina y contratación de trabajadores, sino

que se convierta en un área estratégica que mediante la dotación, el mantenimiento y el desarrollo del personal contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

- El cambio es una variable a ser considerada por la institución y el departamento de talento humano debe convertirse en ese agente de cambio, capaz de reestructurar a la organización en sus procesos internos y sobre todo en el cambio de paradigmas existentes actualmente frente a la dirección de las personas.
- El fortalecimiento de un ambiente organizacional armónico sin duda contribuirá a acrecentar el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores para con la institución, aspectos que hoy no se evidencian en las personas que laboran en las diferentes áreas funcionales. Dentro del modelo propuesto se busca la mejora sustancial en la calidad de vida de los colaboradores y mediante los diferentes componentes se busca convertir al departamento de talento humano en lo denominado por Dave Ulrich como el *paladín de los trabajadores*.
- El modelo contempla un componente centrado en la gestión del capital intelectual necesario para este tipo de instituciones dedicadas a la producción de conocimiento e interiorización del mismo en los estudiantes, este aspecto sin duda debe ser priorizado y colocado en la agenda estratégica pues define competencias institucionales que se convierten en reales ventajas diferenciadoras y ganadoras en términos de posicionamiento en el sector.

- Para finalizar y una vez formulado este modelo para la gestión estratégica del talento humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI como herramienta de desarrollo institucional, el autor considera de gran relevancia y aporte a nuestro medio este trabajo de investigación pues consolida las bases teórico – prácticas para lograr que las empresas de cualquier actividad económica alcancen de manera efectiva alinear su talento humano a las estrategias empresariales, metodología que permitirá el crecimiento y desarrollo de las organizaciones que lo apliquen.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pérez Rafael, (2003) Propuesta de un modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional para Pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración de Negocios No. 47 Págs. 46-65

Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, Régimen Organizacional UDI, recuperado el 25 de Octubre de 2013 de www.udi.edu.co

Ulrich Dave, (1997) Paladines del Recurso Humano, La agenda futura para añadir valor y entregar resultados.

Alles, Martha. (2008) Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Ediciones Granica. S.A. Buenos Aires, Argentina.

Arias, Fideas. (1999) El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Editorial Episteme Oriol. Caracas-Venezuela.

Ballivian, Rafael. y Gonzales, Carola (2006) Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de una Empresa. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013.

Bericat, Eduardo. (1998) La Integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, España.

Borges, Jesús Daniel, Pelvis Leal, Obando José y Villalobos, Madeleine. Políticas de recursos humanos de la Alcaldía de Maracaibo. GL. [Online]. Abr. 2004, vol.10, no.1.

Disponible: <http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php>. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013

Broussine, Mike. (2000) The International Journal of Public Sector Management University of West England, Bristol, UK Bradford: 2000. Vol. 13, Iss. 6; pg. 498, Disponible en: <http://proquest.umi.com>. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013

Castells, Manuel (1997) La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura Vol. 1. [Online] http://www.reis.cis.es/Reisweb/PDF/Reis_086_018pdf Recuperado el 20 de Noviembre de 2013

Chale Atanasi y Ndyemalila Edson (2010) Prácticas de Gestión del Capital Humano en el marco del Programa de Reforma del Gobierno Local: El caso de Mbinga, Medio Rural y Songea Songea. Institute of Accountancy Arusha (IAA) Disponible en: www.iaa.ac.tz. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013

Cejas Magda y Campos, Víctor (2007) “El Cambio en las Organizaciones a través de la Formación por Competencias de los Recursos Humanos”. Revista Faces, (18), 229-248. Disponible en: <http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/index.htm>. Recuperado el 6 de Diciembre de 2013.

Choo, C. (1999). La Organización Inteligente, traducido por Díaz Daniel de la primera edición en inglés de The Knowledge-Creating Company. México.

Cuenca, Javier. (2002) La Gestión Estratégica de Recursos Humanos en las Entidades Locales. Capital Humano. (161), 32-38. Disponible en: <http://www.uhu.es>. Recuperado el 6 de Diciembre de 2013.

Del Moral, A y otros (2007) Gestión del Conocimiento, Thomson editores, Madrid, España.

De Luna, Ángel (2008) Capital Humano. Gestión por Competencias en la Administración Pública. Editorial Trillas. México.

Dirube, José. (2004) Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas. Ediciones gestión 2000, S.A. Barcelona, España

Drucker, Peter. (1998) La Organización del Futuro. Ediciones Granica. S.A. Buenos Aires, Argentina.

Drucker, Peter (1999a), Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, Editorial Norma, Barcelona, España.

Drucker, Peter. (1999b) El gran Poder de las Pequeñas Ideas. Editorial Suramericana. Buenos aires, Argentina.

Etkin, Jorge (2005) Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

Fernández Francisco y Cordero Ana (2008): “La Gestión del Conocimiento y los Equipos de Trabajo: fundamentos teóricos.” Observatorio Laboral. Revista Venezolana. (2), 43-64.

García, Jesús. Y Sabater, Ramón. (2004) Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Primera Edición. Madrid, España. Editorial Thomson.

Hammer, M y Champy (1996) Reingeniería de los negocios, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Hurtado, Jacqueline (2009) Memorias: II Jornadas de Formación y Aprendizaje de Investigación en Gestión Documento en línea disponible: http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Mem_investigacion5.pdf. Recuperado el 6 de Diciembre de 2013.

Jiménez, Antonio (2006) “Modelo de Capital Intelectual de la Conserjería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de Capital Humano y Gestión de Conocimiento” Tesis Doctoral publicada. Universidad de Málaga. España.

Kaplan R. y Norton D. (2002) Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

López Álvaro (2003) La Contribución de la Gestión de Recursos Humanos a las Capacidades Estratégicas de la Organización, Tesis doctoral publicada Universidad Pablo de Olavide, Cádiz, España. Disponible en: www.upo.es. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013

López; Martha (2009) “Un Modelo de Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en el Siglo XXI” Ponencia presentada XII Taller Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación y su Aplicación en las Organizaciones. La Habana, Cuba. Disponible en: www.gestec.disaic.cu. Recuperado el 6 de Diciembre de 2013

Martínez, Miguel (s/f) Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una propuesta para el análisis empírico. Disponible en: www2.uah.es/ Consulta: 2010, Recuperado el 18 de Noviembre de 2013.

Martínez, Miguel (1999) La Nueva Ciencia. Su Desafío, Lógica y Método. Editorial Trillas. Primera Edición. México.

Mertens, Leonard. (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997. Disponible en www.cinterfor.org.uy/ Publicaciones. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013.

Morín, Edgar. (1999) El Método III. El Conocimiento del Conocimiento. Tercera Edición. Ediciones Catedra, S.A. Madrid, España.

Pérez, Arturo (2008) "Mediadores basados en prácticas de Recursos Humanos para la Formación de Capacidades Organizativas. Modelo de aplicación a las Capacidades de Creación de Conocimiento y Flexibilidad Organizativa" Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Burgos. España.

Ramírez de Paz y Velázquez Zaldívar (2010) Modelo para un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Revista Observatorio de la Economía", Latinoamericana. N° 13 Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba Disponible en <http://www.eumed.net/>. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013.

Robbins, Sthephen (1998) La Administración en el Mundo de Hoy. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Segunda edición, México.

Sánchez, Jesús (2006a) Los desafíos de la gerencia del Capital Humano Parte I. Brújula Gerencial. Documento en línea disponible: <http://www.nrgconsultores.net/Brújula11061.pdf> Recuperado el 18 de Noviembre de 2013.

Sánchez, Jesús (2006b) Los Desafíos de la Gerencia del Capital Humano Parte II. Brújula Gerencial. Documento en línea disponible: <http://www.nrgconsultores.net/Brújula/12061.pdf> Recuperado el 19 de Noviembre de 2013.

Schvarstein, Leonardo (1998), Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas, Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.

Schermerhorn, Jhon (2000) Administración. Editorial Limusa, Primera Edición México.

Stewart, Thomas. (1999) Intellectual Capital. The new wealth of organizations. York Doubleday

Tobón Sergio (2006) Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias Documento en línea disponible: <http://www.uv.mx/facpsi/proyectoaula/documents/Lectura5.pdf>. Recuperado el 6 de Diciembre de 2013.

Tovar, Liumar y Castillo Anny (2006) El Capital Humano en la Sociedad del Conocimiento. Revista Educare, (10), 1-8. Disponible en: <http://educare-upelipb.org/index.php/educare/article/view/108>. Recuperado el 4 de Diciembre de 2013.

Vargas, Fernando. (2004) 40 Preguntas Sobre Competencia Laboral. Disponible: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm> Recuperado el 18 de Noviembre de 2013.

Mc Shane, S.L. y Von Glinow, M.A. (2005). Organizational behavior: Emerging realities for the workplace. 3rd. edition. The McGraw Hill Company.

MERITUM (2002): Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles. Ed. Fundación Airtel móvil, Madrid.

CÓMO MEDIR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Jac Fitz-enz. Editorial Deusto . 1995. Traducción autorizada de la segunda edición en inglés ISBN 0-07-21259-7 Cap. 04

Castillo, José (2013) Gestión del Talento Humano. Recuperado el 10 de diciembre de 2013 de: http://unitexto.net/Gestión_Talento_Humano.html

Human Resources Scorecard. Measuring the Return on Investment. Phillips, Jack J. Stone, Ron D. & Phillips, Patricia. Editorial: Butterworth-Heinemann. Edición Primera. Año: 2001. ISBN : 0-87719-367-3.

Como medir el valor del Capital Humano. Lechuga Almaraz, Jesús. Nota técnica elaborada como material de estudio. Universidad Virtual del ITESM. Rev.: Diciembre 2009.
http://ftp.ruv.itesm.mx/apoyos/logistica/logistica/enero_abril_2010/Pgade/ga00316/comomeditarelvalordelcapitalhumanosemana05.pdf

Informe Mundial sobre salarios 2012/2013. Organización Internacional del trabajo.

Competencias Laborales. Organización Internacional del trabajo.

Competencias laborales. Organización Internacional del trabajo.