

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS SECCIONAL BUCARAMANGA.

ANGÉLICA LORENA SUÁREZ JAIMES



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FLORIDABLANCA

2021

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS SECCIONAL BUCARAMANGA.

DIRECTOR DEL PROYECTO: Mg. MARÍA KATHERINE ACEVEDO PINTO
PSICÓLOGA

ANGÉLICA LORENA SUÁREZ JAIMES
PASANTÍA ORGANIZACIONAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE PSICÓLOGO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
FLORIDABLANCA
2021

Agradecimientos

Gracias a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida,

A mis padres por siempre apoyarme en cada decisión

Para así cumplir todos mis sueños.

Tabla de contenido

1. Resumen	6
2. Introducción	8
3. Justificación	9
4. Objetivos generales y específicos	10
5. Referente conceptual	11
6. Metodología	18
7. Resultados	21
8. Discusión	28
9. Conclusiones y sugerencias	31
10. Referencias	32

Índice de Tablas

1. Tabla 1. Cantidad de Perfiles 2013	21
2. Tabla 2. Cantidad de Perfiles 2020.....	22
3. Tabla 3. Procesos de Selección	23
4. Tabla 4. Procesos de Selección	26

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMAS SECCIONAL BUCARAMANGA.

AUTOR(ES): ANGELICA LORENA SUAREZ JAIMES

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): MARÍA KATHERINE ACEVEDO PINTO

RESUMEN

La creación y actualización de manuales y perfiles de cargo es uno de los procedimientos más ejecutados dentro del campo de la Psicología Organizacional, ya que contribuye a que los procesos de selección sean más eficientes a la hora de elegir un candidato para una vacante. La Universidad Santo Tomas es una institución colombiana creada el 13 de junio de 1580, empresa dedicada a promover la formación de personas en el campo de la educación superior; formando profesionales éticos, creativos y críticos a las exigencias del mundo actual. Este proyecto tuvo como objeto de trabajo actualizar los manuales y perfiles de cargo de las diferentes áreas de la universidad y apoyar los procesos del departamento de Gestión del Talento Humano, así contribuyendo a la funcionalidad del área en la organización. La Universidad esta organizada por tres áreas principales las cuales son la rectoría, vicerrectoría administrativa financiera y vicerrectoría académica. En donde se realizó un apoyo a los procesos que direccionó el área de Gestión Humana para el cumplimiento de los objetivos. Finalmente, se concluye que la creación de manuales y perfiles de cargo da paso a un buen proceso de selección permite el ingreso de personas idóneas para la ejecución de su labor la cual aumenta la probabilidad de generar un buen desempeño laboral y un crecimiento en la estabilidad y productividad laboral.

PALABRAS CLAVE:

Psicología Organizacional, Productividad y Competitividad, Universidad Santo

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: MANUAL OF FUNCTIONS AND PROFILES OF ADMINISTRATIVE POSITIONS OF THE UNIVERSIDAD SANTO TOMAS SECCIONAL BUCARAMANGA.

AUTHORS: ANGELICA LORENA SUAREZ JAIMES

PROGRAM: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): MARÍA KATHERINE ACEVEDO PINTO

ABSTRACT

The creation and updating of manuals and position profiles is one of the most executed procedures within the field of Organizational Psychology, since it contributes to making the selection processes more efficient when choosing a candidate for a vacancy. Santo Tomas University is a Colombian institution created on June 13, 1580, a company dedicated to promoting the training of people in the field of higher education; training ethical, creative and critical professionals to the demands of today's world. The purpose of this project was to update the manuals and job profiles of the different areas of the university and support the processes of the Human Talent Management department, thus contributing to the functionality of the area in the organization. The University is organized by three main areas which are the rectorate, the financial administrative vice-rectory and the academic vice-rectory. Where support was provided to the processes directed by the Human Management area for the fulfillment of the objectives. Finally, it is concluded that the creation of manuals and job profiles gives way to a good selection process that allows the entry of suitable people to carry out their work, which increases the probability of generating good job performance and growth in stability and labor productivity.

KEYWORDS:

Organizational Psychology, Productivity and Competitiveness, Santo Tomas University.

1. Introducción

En el contexto empresarial la calidad y la competitividad representa mucho más que un valor agregado que establece un diferencial en el sector que la misma organización se desempeña. En relación a las organizaciones, éstas se encuentran orientadas a ofertar servicios o bienes que buscan satisfacer una necesidad existente, en el proceso entre la oferta y la demanda hay diferentes factores juegan un rol fundamental para que la necesidad sea satisfecha, por ejemplo, la calidad del mismo producto o bien, la tecnología, la diversificación o exclusividad del mismo bien o servicio; sin embargo, de entre todos estos factores se destaca uno, una variable que puede jugar un definitivo rol entre una competitividad superior y otro oferta más, ésta es tan solo, el factor humano. El factor humano, en una organización hace referencia a los recursos humanos, al trabajador en sí mismo que es mucho más complejo que una maquina o una cadena de procesamiento, pero también se puede motivar e instar a mejorar (Chiavenato, 2017).

Este factor humano, que es abordado y tratado desde el departamento de gestión del talento humano, donde se localiza el presente trabajo que se formula en el marco de una modalidad de grado de pasantía, en la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga. Esta es una compañía colombiana creada en el año 1580, institución dedicada a ofrecer servicios de educación superior; ofreciendo a sus estudiantes carreras en la modalidad de pregrado, posgrado en la modalidad presencial y a distancia. Caracterizándose por ser una de las mejores instituciones de la región y del país.

1.1. Justificación

La gestión del talento humano, según Chiavenato, (2017) se refiere a un cúmulo de políticas y prácticas dirigidas desde la misma gerencia hacia el factor humano y sus procesos (reclutamiento, selección, capacitación, sistema de compensación y evaluación de desempeño). En sí mismo, estas políticas son aplicadas por el departamento de Gestión Humana que se enfoca tanto los componentes operacionales de un trabajador como también productivos. En base a esta premisa, el presente proyecto se propone fortalecer los programas de bienestar y selección, proporcionando estrategias que brinden resultados significativos, así contribuyendo a la funcionalidad del área en la organización garantizando.

Cuando se habla de estrategias en el departamento de gestión human, en general se plantea desde aquellas acciones que permitan analizar información relevante con respecto al recurso humano realizando así un diagnóstico que permita evaluar el estado presente de los clientes internos, los empleados, desde sus condiciones laborales hasta las vinculadas con la motivación son el centro de esta planeación, permitiendo así plantear un direccionamiento en los empleados que fomente la productividad en la línea de los objetivos de la empresa. (Serna, 2008). Es por esto que, la pasantía se centrará en los programas de bienestar del proceso de Gestión Humana, analizando procesos de este, estimulándola, motivando y apoyando el acompañamiento a procesos de selección de personal, inducción, retiro y formación.

En relación a los procesos a abordar en la presente pasantía, se comprende que el plan de carrera desarrollado desde procesos de selección, inducción y formación, retención, potenciación y orientación del recurso humano en las empresas de la actualidad añade a la gestión del talento humano un valor agregado que estimula una posición estratégica y vital derivada en la búsqueda

del mejoramiento continuo, siendo de esencial importancia incrementar la rentabilidad y competitividad de la organización con respecto al mercado (Prieto. 2013).

1.2. Objetivos

1.2.1. General.

Actualización de perfiles y manuales de los cargos administrativos de la Universidad Santo Tomas Campus Bucaramanga.

1.2.2. Específicos.

Diagnosticar las nuevas necesidades y competencias requeridas por la Universidad para el desempeño de sus colaboradores.

Analizar los perfiles de las funciones, competencias y habilidades de acuerdo a los nuevos retos y necesidades requeridas en el ámbito laboral de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga.

Rediseñar los manuales de cargos administrativos de acuerdo con las necesidades de los directivos y coordinadores de área según los formatos establecidos por las políticas de la universidad para el desarrollo de las funciones, para realizar la medición del desempeño.

1.3. Referentes conceptuales

El ejercicio de la psicología organizacional, de acuerdo con lo expresado por Campbell (2002), citado en Baguer (2009), requiere para ser aplicada en su totalidad tres diferentes factores: El manejo del personal, cuya función característica es el reclutamiento, capacitación y la medición de la productividad en el trabajo; la administración de factores organizacionales, dedicada a la implementación de técnicas que motiven a los trabajadores, así como a aumentar la satisfacción y el liderazgo en el sitio de trabajo; y finalmente el abordaje psicológico de los factores humanos, enfocada a conocer los componentes mentales y físicos involucrados en la productividad de los individuos.

Con el paso del tiempo, nuevos retos en el campo organizacional han emergido como la búsqueda por la mejoría en la calidad y la productividad, el enfrentamiento de la temporalidad, el estímulo de la innovación y el cambio, entre otros (Robbins y Judge, 2009), por lo que las empresas se enfrentan al desafío de transformarse y actualizarse, con el fin de perfeccionar cada uno de sus procesos e integrar cada una de sus áreas, logrando brindar un servicio de calidad a todos sus clientes. Por tal motivo, deben contar con profesionales encargados de planear, organizar, dirigir, controlar y desarrollar, lo que hoy en día llamamos “Capital Humano”. El capital humano es definido por Castillo (2012) como la serie de aspectos cognitivos, aptitudes y habilidades de la fuerza laboral de determinada organización, Actualmente el “Capital Humano” es considerado el principal activo de la organización y se le otorga un valor considerable, dado que las organizaciones cada vez son más conscientes de la importancia de invertir en ellos. Con base en lo anterior, surge la gestión del talento humano como área fundamental en el éxito y desarrollo de las empresas; desde esta área se realizan labores de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, retención de las personas, entre otras, las cuales buscan generar efectos positivos y de

crecimiento, tanto para el personal como para la organización (Lofflat, citado en Camargo, 2016). Esta gestión contempla es un sistema cuyo desarrollo mismo implica a su vez cinco subsistemas, los cuales son interdependientes: la integración del empleado, el de sistematización, el de retención, el de desarrollo y el de supervisión del recurso humano (Chiavenato, 2007).

Para Prieto (2013), realizar una adecuada gestión del talento humano se deben realizar una serie de iniciativas sobre los trabajadores de una organización y cómo éstos se relacionan con el fin de potencializar los aspectos en los que cada uno de ellos sea más eficiente en determinada empresa. Es por esto, que se han venido implementando mejoras en estos procesos de Gestión, las cuales han facilitado el rendimiento de los empleados y de la misma forma en las empresas. Estas mejoras se encuentran clasificadas por modelos que representan las diversas concepciones de distintos autores (Aduna, García y Chávez, SF)

La Gestión del Talento Humano por Competencias se basa en estructurar un catálogo de perfiles de cargo en base a sus competencias: conocimientos, habilidades y conductas, como un insumo para la ejecución de las fases de planeación y provisión de cargos, enfocado al logro de objetivos estratégicos en la misma organización y a horizontes de desarrollo de las personas que laboran en ella. Para la gestión organizacional, la administración de recurso humano se ha convertido en un componente vital en los estándares de calidad de la misma (Aguilar, 2017).

Al crearse una compañía, se deben establecer cada una de las características que van a destacar esta de las demás, en otras palabras, una empresa desde su comienzo debe establecer las ideas rectoras, las cuales son aquellas que orientan y establecen el rumbo que debe llevar a cabo la organización, estas se dividen en la misión y la visión, siendo la misión aquella premisa que

orienta a la empresa en cuál es la razón de su creación y la visión es aquella que busca establecer la imagen que la empresa desea tener en un tiempo determinado (Guiñazú, 2004).

A partir de estos aspectos se podrá poner en marcha cada uno de los proyectos por los cuales esta organización se formó, dentro de estos está incluido establecer los requerimientos que debe tener cada una de las personas para hacer parte de este equipo de colaboradores.

Dentro de los diferentes modelos de gestión del talento humano, el enfoque por competencias es una herramienta estratégica de promoción de las personas a través del trabajo y de búsqueda de la competitividad de las organizaciones, asociado a las necesidades organizacionales y los intereses de las personas, esta gestión busca alcanzar niveles de excelencia en el desempeño de los trabajadores (Aguilar, 2017).

Según Mertens (2000), hablar de competencia referencia a una conexión entre las conductas de los empleados y los propósitos de la empresa a través de acciones concretas, permitiendo conectar a su vez con la estrategia de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Esto contribuye al mejoramiento del proceso organizacional y del empleado, pues al final es la aptitud de un trabajador para ejecutar una función productiva en los distintos contextos en que se desempeña y bajo los requisitos de calidad predeterminados.

Por otro lado, Valencia Rodríguez (2005), destaca que esta conexión se logra a través del aprendizaje o formación organizacional, dispuesta explícita e implícitamente en la cultura de la empresa para el intercambio de conocimientos. De esta forma se transforma el conocimiento particular en colectivo, bajo el contexto empresarial; para esto se hace vital un ambiente impulsado por la alta gerencia como modelo que posibilite el diálogo, la observación, el análisis, la imitación, la práctica, la experimentación e intercambio de experiencias.

Ahora bien, la psicología organizacional puede ser definida según Pantoja (2017), como el estudio encargado de observar la conducta humana de forma individual y grupal. De ahí, se deriva el distinguido proceso de selección de personal donde busca atraer selectivamente al personal competente, mediante distintas técnicas de divulgación y clasificación de candidatos que se ajusten a los requisitos pertinentes del cargo o perfil exigido. Es por esto que, su fin es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de la compañía (Naranjo, 2012).

De acuerdo con Camargo (2014), este proceso de selección es el área más vital de la GRH, puesto que asume el contacto entre los futuros colaboradores con la entidad, a través de un análisis profundo del candidato y sus aptitudes para el cumplimiento del mismo perfil con las cualidades y capacidades previamente definidas en base a la misión de su puesto en los objetivos organizacionales.

La administración de personal se ha potenciado como un área transversal en las organizaciones modernas, siendo un elemento de apoyo en la construcción y consolidación del objetivo organizacional desde la base de las personas como un componente diferenciador en las empresas.

Gestión humana:

En Colombia las tendencias de la GHR se han ajustado a las formuladas en todo el mundo, pero se distinguen en base a las estrategias que se usan para implementarlas, las cuales se determinan en tres perspectivas:

- La primera es la aplicación de las tendencias de GHT sin una comprensión o reflexión de su uso en la entidad en particular
- La segunda es la aplicación de las mismas tendencias de forma concienzuda y reflexiva

- La tercera, asume la gestión humana como la estrategia misma, ubicando así al ser humano en el centro del acontecer organizacional.

Saldarriaga (2008). Agregado a lo anterior, hay que resaltar la importancia que tiene el empleado en la organización. Para alcanzar una buena productividad y efectividad se requiere un personal con las competencias necesarias que solicita la empresa.

En la actualidad las perspectivas de la GHR ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva. La GHR es una responsabilidad de toda la empresa, recayendo principalmente en los hombros de la alta gestión y de los mandos medios; pues desde la gerencia general, se determinan lineamientos y orientaciones, que llevan a los directores de línea a asumir a su cargo la orientación de este personal (Saldarriaga, 2008). Por otra parte, cabe resaltar la importancia que tienen las funciones de esta área en la organización, con respecto a la selección de su personal, realización de sus perfiles, entre otras cosas. Estas funciones terminan definiendo la perspectiva estratégica de la organización.

El impacto de la GHR provee elementos prácticos y ejecutivos como el desarrollo de un nuevo modelo de organización laboral, difundido como el toyotismo, el cual persiste en la división laboral que el fordismo propuso, pero también concibe una producción flexible apoyada en procesos de automatización de los procesos productivos, demandando así las capacidades y habilidades de operarios de una forma más específica.

La Gestión del Recursos Humanos (GHR), ha sido ampliamente definida, en distintas directrices: según el enfoque en la productividad o en el hombre, según el modelo clásico o por

competencias, según su fin o sus actividades; Según Vallejo (2016) la gestión del talento humano se enfoca en lo que su propio nombre determina, gestionar los recursos materiales, técnicos y humanos en pro de la productividad y el bienestar humano. De una forma mucho más amplia Chiavenato (2009) la concibe como la administración del talento humano a través de un conjunto de políticas y prácticas necesarias como, por ejemplo: la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Para la elaboración de todas estas prácticas (la selección, formación, remuneraciones, evaluación del desempeño) que se encuentran orientadas por políticas organizacionales, Según Serna (2008) se requiere de una planeación estratégica que identifique el modo de obtener, procesar y analizar información pertinente, de la situación interna y externa de la empresa con el propósito de evaluar el estado presente de la empresa y su nivel de competitividad, todo con la determinación de anticipar y decidir sobre la dirección de la entidad en el futuro; esto se hace partiendo desde la misma gerencia hacia los departamentos subalternos.

En relación directa con la selección, formación, remuneración y evaluación del desempeño, para Serna (2008) en la planeación estratégica de una organización se pueden plantear distintas directrices, algunas obedecen a orientaciones estatales, como por ejemplo el sistema de seguridad y salud en el trabajo, como prácticas de salud laboral, sin embargo, otras obedecen a las necesidades particulares de las organizaciones y las personas. Por ejemplo, Alles (2007) señala los tres subsistemas en los que la dirección y desarrollo del talento humano se basa y por los cuales se debe encaminar la planeación estratégica, la selección, el desempeño y el desarrollo del capital humano.

El Desempeño del Personal

El desempeño laboral es la piedra angular de la efectividad de la productividad en los empleados, los departamentos y la empresa. Generalmente se relacionan con las competencias organizacionales que a su vez ponen su foco en los comportamientos de los empleados que permiten desarrollar con efectividad las responsabilidades, misiones y objetivos de su puesto de trabajo. Pedraza, Amaya & Conde (2010). Pero para dar una comprensión mucho más amplia y completa, se podría contemplar al desempeño laboral a la ejecución de un análisis de la forma en que se expresan los comportamientos, las actitudes, las percepciones y el aprendizaje de cada trabajador Guevara (2016).

La razón por la cual el desempeño debe trascender la comprensión limitada de las competencias, la cuales hacen referencia a conductas medibles relacionadas con un objetivo específico que involucra una interacción continua, no solo es porque puede enfocarse en la evaluación de la mismas, sino que debe dar paso al desarrollo de las habilidades y competencias, no solo en sí mismas sino también en la forma en que los empleados se encuentran en un contexto donde estas conductas son reforzadas o castigadas, según las normas de la misma organización y la interacción cultural de la empresa Morales (2008).

2. Metodología

2.1. Población cubierta

En relación a la población abordada, esta corresponde a los empleados pertenecientes a la Universidad Santo Tomas seccional en la seccional de Bucaramanga la cual esta conformada por áreas como la rectoría, vicerrectoría administrativa financiera y vicerrectoría Académica. Las sedes se encuentran ubicadas la carrera 18 # 9 - 27 Campus Bucaramanga, carrera 27 # 180-395 Campus Floridablanca, Finca Colorados kilómetro 13 Autopista Piedecuesta Campus Piedecuesta y kilómetro 14 Autopista Piedecuesta Campus el Limonal. En donde se realizó un apoyo a la actualización de manuales y perfiles de cargos y demás procesos que direccionó el área de Gestión Humana de la organización.

2.2. Instrumentos

En la descripción de los instrumentos se encuentran los formatos estandarizados que la compañía utiliza para medir, evaluar, verificar y hacer seguimiento a las actividades de formación, bienestar y desarrollo que se realizaron desde capital humano. Estos formatos fueron usados, identificados y puestos a prueba. Se destacan los siguientes:

Formato entrevista ingreso

Formato funciones y responsabilidades

Manual de funciones y responsabilidades

Formato Verificación de Referencias Laborales

Formato Informe pruebas psicológicas

2.3. Recursos

Los recursos asignados por la compañía al pasante de psicología, con el cuales se realizaron los objetivos planteados y a través de las diferentes plataformas que la compañía maneja, así como, materiales que fueron utilizados para las diversas actividades.

Computador portátil

Acceso a las plataformas organizacionales (El Empleo.com, Tu Competencia Humana).

2.4. Procedimiento

El procedimiento que se realizó para el cumplimiento del objetivo principal planteado, consta de dos fases:

1. **Actualización de Manuales y Perfiles de Cargo:** Procedimiento orientado a verificar la información recibida por los diferentes departamentos y oficinas que conforman la rectoría y la vicerrectoría administrativa financiera de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga. Una vez la información se corrobora la información, se procede a ser diligenciada en el formato de manuales y perfiles de cargo.
1. **Selección de Personal:** Proceso mediante el cual se eligen a los candidatos más cualificados para el desempeño de un cargo. Este proceso se desarrolla mediante 5 pasos:
 - 1.1. Una vez recibida la requisición por parte del departamento que requiere la vacante, se procede a ser publicada en la plataforma de El Empleo.
 - 1.2. Una vez clasificadas y organizadas las hojas de vida, se pone en contacto por medio de una llamada telefónica con los aspirantes interesados en hacer parte del proceso de

selección, se verifica disponibilidad, aspiración salarial y documentación requerida para el cargo.

- 1.3. Posteriormente se procede a programar la entrevista, la cual se lleva a cabo por medio de la aplicación Microsoft Teams, simultáneamente se programa la prueba psicotécnica por medio de la plataforma Tu competencia Humana.
- 1.4. Por otro lado, los candidatos preseleccionados son contactados para programar una nueva entrevista con el que será su jefe inmediato, quien emite una valoración técnica.
- 1.5. Si los resultados de las pruebas psicotécnicas, al igual que la valoración emitida por el jefe inmediato son favorables, se acordará la programación de un examen físico laboral, y se envía la documentación al área de contratación quien se encarga de realizar el debido proceso.

3. Resultados

Respecto al desarrollo de la pasantía se destacan los siguientes procesos que se realizaron en actividades concretas que será descritas a continuación.

Actualización de manuales y perfiles de cargo: el desarrollo de la actualización de manuales y perfiles de cargo, se plantearon a partir de la recolección de la información en la plantilla guía enviada a los directores y coordinadores de los diferentes departamentos del área administrativa de la Universidad. Luego se prosigue con la verificación y corrección de la información.

Finalmente, se organiza la información en la plantilla establecida, organizándose por área administrativa.

Tabla 1. *Cantidad de perfiles 2013.*

Oficina o Departamento	Área	# de perfiles
Archivo	Vicerrectoría Académica	4
Departamento de Biblioteca	Vicerrectoría Académica	12
Oficina de Educación Virtual	Vicerrectoría Académica	7
Posgrados	Vicerrectoría Académica	4
Departamento de Humanidades	Vicerrectoría Académica	4
Oficina de Admisiones Registro y Control	Vicerrectoría Académica	8
Ilce	Vicerrectoría Académica	7
Centro de PSEXEG	Vicerrectoría Académica	9
Centro de Gestión de Calidad	Vicerrectoría Académica	5
Centro de Investigaciones	Vicerrectoría Académica	5
Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica	5

Vicerrectoría Administrativa Financiera	Vicerrectoría Administrativa Financiera	2
Departamento de Sindicatura	Administrativa Financiera	9
Departamento de Contabilidad	Administrativa Financiera	8
Departamento de Recursos Humanos	Administrativa Financiera	13
Departamento de Admisiones y Suministros	Administrativa Financiera	7
Departamento de Sistemas	Administrativa Financiera	6
Departamento de Planta Física	Administrativa Financiera	10
Departamento de Comunicaciones	Administrativa Financiera	7
Departamento de Publicaciones	Administrativa Financiera	5
Oficina de Presupuesto	Administrativa Financiera	3
Oficina Administración del Campus	Administrativa Financiera	2
Oficina de Promoción y Mercadeo	Administrativa Financiera	6
IPS	Administrativa Financiera	4
Rectoría	Rectoría	2
Secretaría General	Rectoría	2
Bienestar Universitario	Rectoría	14
Centro de Pastoral	Rectoría	5
Oficina de Asesoría Jurídica	Rectoría	3
Oficina Auditoria Interna	Rectoría	3
ORII	Rectoría	5
Planeación y Desarrollo	Rectoría	3

En la tabla 1. Se puede observar el numero de perfiles actualizados con la informacion correspondiente al año 2013, organizados por la oficina o departamento al que pertenecen asi como el área institucional al que corresponde.

Tabla 2. *Cantidad de perfiles 2020.*

Oficina o Departamento	Área	# de perfiles
Secretaría General	Rectoría Seccional	1
Oficina de Relaciones Internacionales	Rectoría Seccional	4
Oficina Auditoria Interna	Rectoría Seccional	3
CEDII	Rectoría Seccional	8
Departamento de Comunicaciones	Rectoría Seccional	7
Departamento de Promoción y Bienestar Universitario	Rectoría Seccional	6
Oficina de Apoyo a Egresados	Rectoría Seccional	1
Oficina jurídica	Rectoría Seccional	1
Departamento de Contabilidad	Vicerrectoría Administrativa Financiera	9
Oficina de Presupuesto	Vicerrectoría Administrativa Financiera	3
Departamento de Adquisiciones y Suministros	Vicerrectoría Administrativa Financiera	6
Departamento de Sindicatura	Vicerrectoría Administrativa Financiera	2
Departamento de Sindicatura	Administrativa Financiera	9
Departamento de Planta Física	Administrativa Financiera	5
Administración General de Servicios de Salud	Administrativa Financiera	7

En la tabla 2, se registra el número de perfiles actualizados con la información del año 2020, organizados por la oficina o departamento al que pertenecen así como el área institucional al que corresponde dicha oficina.

Selección de personal: El proceso de selección para una vacante inicia cuando al departamento de Gestión Humana llega la Requisición. La vacante solicitada se publica en las plataformas virtuales. Allí las personas interesadas se postulan a la oferta laboral y posteriormente se escogen las hojas de vida que se ajustan con el perfil y los requisitos para el cargo.

A partir de las hojas seleccionadas se procede con la evaluación al candidato por medio de la entrevista y la aplicación de pruebas de conocimiento o psicológicas. Luego de eso se procede con la etapa de elección se eligen aquellos postulantes que pasaron el filtro del test psicológico, la entrevista y obtuvieron buenos resultados en las pruebas de conocimiento. A estas personas se les realiza verificación de referencias laborales, personas y/o familiares.

Una vez se tiene la persona seleccionada para ocupar el cargo o vacante propuesto se realiza envían los documentos al área de contratación y nomina para que ellos realicen la documentación para contratar al nuevo colaborador.

Tabla 3. *Procesos de Selección.*

Cargo	# de Aspirantes Entrevistados
Auxiliar Contable	4
departamento Sindicatura	
Docente Facultad de Derecho	3

Auxiliar Electricista	3
Departamento de Planta Física	
Monitor Centro de Conciliación y Consultorio Jurídico	7
Docente Facultad de Ingeniería Civil	1

En la tabla 3. Se presenta el número de procesos de selección apoyados durante el tiempo de la pasantía profesional. Esta esta organizada por el nombre de la vacante y el numero de personas a las que se les realizo entrevista, aplicación de prueba psicotecnica e informe.

Tabla 4. *Formato Actualización de Manuales y Perfiles de cargo.*

ÁREA INSTITUCIONAL	
DEPENDENCIA	
NIVEL DE CARGO	
DETALLE DE NIVEL	
NOMBRE DEL CARGO	
ÁREA O DETALLE DEL CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO	
NUMERO DE COLABORADORES EN EL CARGO	
PERSONAL A CARGO	
CARGOS SUPERVISADOS	
CARGO JEFE INMEDIATO	
RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO	
UBICACIÓN DEL CARGO	
SEDE O SECCIONAL	
HORARIO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
HABILIDADES OPCIONALES	
EXPERIENCIA LABORAL	
CAPACIDADES	
CAPACIDADES INSTITUCIONALES	
CAPACIDADES DE LIDERAZGO	
CAPACIDADES ESPECIFICAS PARA EL CARGO.	
FUNCIONES GENERALES	
FUNCIONES ESPECIFICAS	



En la tabla 4, se muestra el formato utilizado para registrar la información actualizada de los manuales y perfiles de cargo.

4. Discusión

Teniendo en cuenta el propósito principal del proyecto que consiste en brindar apoyo a la actualización de manuales y perfiles de cargo por el área de gestión humana, no se logra actualizar en totalidad los manuales y perfiles de cargo debido a la situación actual con respecto a la pandemia Covid-19 la recolección y socialización de la información es un poco mas compleja.

El acompañamiento realizado sobre los procesos de incorporación y selección de personal, mediante la aplicación de pruebas de conocimiento, realización de formato para las entrevistas y propuesta de prueba psicológica para futuras entrevistas.

Los manuales y perfiles de cargo son un componente fundamental para el éxito de una organización, ya que permite dar una idea de la persona que se requiere para ocupar la vacante. De esta manera resulta fundamental en los objetivos planteados y en el desarrollo de estos, tener el perfil actualizado con sus responsabilidades y funciones es fundamental a la hora de seleccionar el personal, facilitando su desarrollo e introducción a la compañía.

Se constató que los procesos de selección deben comprenderse desde una mirada crítica y reflexiva, que, si bien faciliten el primer contacto con la organización de un trabajador, también se acople el mismo, a los objetivos y metas de la misma empresa en base a una adecuada comprensión del perfil de cargo y su impacto en toda la compañía.

Por consiguiente, López (2010), declara que dentro de los procesos de selección se encuentra una fase conocida como la entrevista ya que es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto a la vinculación o no del candidato. De esta manera López (2010) describe la entrevista como un diálogo que tiene un fin determinado y toma así, en acotación, las expresiones, ademanes, posturas del lenguaje verba y no verbal. Así pues, ambas partes de la entrevista ejecutan un rol y establecen un actuar dentro del mismo, y finalmente, las preguntas de

la entrevista, son previamente contempladas, pudiendo ser estas, cerradas, de sondeo, provocadoras o abiertas.

De igual modo, Atalaya (2001) refiere que la entrevista continúa siendo la técnica por excelencia de este proceso, a pesar de los avances en herramientas para estos procesos; solo la entrevista ofrece una profunda visión del candidato, mostrando un alto índice de capacidad predictiva.

Por último, Hernández (2009), manifiesta que la entrevista es más que un instrumento para la empresa en este proceso, pues también es útil en la entidad ante otros procesos como las promociones, los procesos disciplinarios, la evaluación del desempeño, etcétera.

En la actualidad las empresas usan diferentes herramientas para disminuir al máximo el margen del error de equivocación a la hora de gestionar su personal, conllevando así que adopten modelos como la gestión por competencias, el cual tiene como propósito desarrollar en los empleados un alto desempeño, buscando una garantía de calidad en la realización de las tareas. Es de esta forma que se diseña una serie de procedimiento que busque, halle y potencie las habilidades de los trabajadores más competentes del mercado. Lo que se realiza actualmente en la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga. En relación al proceso de selección del nuevo personal.

El presente proyecto de grado realizado en el departamento de gestión humana permitió verificar y corroborar la importancia y responsabilidad que ejerce esta área en las organizaciones actualmente, ya que su labor está directamente relacionada con todo el manejo de personal, quienes, indispensablemente hacen posible el crecimiento de una empresa. Adicionalmente, Camargo (2014), menciona que el proceso de selección es la actividad más importante la GHR, pues su labora determina también el logro de los objetivos estratégicos y misionales de la empresa misma.

De esta manera, la empresa podrá mantener una estabilidad con sus colaboradores perfeccionando cada día la experiencia en su respectiva área, ya que, si una organización no se esfuerza por ello, desencadenaría una serie de contratiempos y detendría el progreso y avance de la misma. Esto último, es un hecho indiscutible pues Malo et al (2009), refiere que para evitar la alta rotación de personal es necesario que las empresas dispongan de más tiempo en los mismos procesos reclutamiento e inducción, puesto que al elegir un candidato idóneo y realizar un adecuado proceso de inducción se reduciría altamente las probabilidades de que el empleado abandone a la organización. En el estudio realizado por Malo et al (2009), se pudo evidenciar que las empresas realizan todo lo contrario a esta recomendación, puesto que dedican poco tiempo a estos dos pasos, y, por ende, obtienen consecuencias como el aumento en el nivel de rotación de personal.

4.1. Conclusiones y sugerencias

Se puede afirmar que el proceso de selección de personal conformado por las fases de Reclutamiento, Entrevista, Evaluación (Aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento), Elección e incluso la verificación de referencias son el método o el paso a paso que más facilita y contribuye al momento de ingresar nuevos colaboradores a la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga ya que propone un paso a paso rígido que nos lleva a la correcta elección de un nuevo personal.

Ahora bien, el uso de las pruebas psicotécnicas si bien son parte del proceso y su aporte permite conocer áreas claves en los postulantes que a simple vista no se podrían percibir tales como rasgos de personalidad, competencias, habilidades e incluso valores como el nivel de integridad, los cuales son aspectos muy importantes a la hora de elegir una persona que ejecutará una función importante en la empresa, es la entrevista, el contacto directo y la comprensión entre las competencias y realidades del mismo postulante que permite alinear los objetivos del proceso selección de este con el perfil de cargo planteado inicialmente.

5. Referencias

- Aduna, A., García, E. & Chávez, E. (S.F). Modelos de gestión de Recursos Humanos. S.F, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Sitio web:
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Aguilar, J. (2017). La gestión de talento humano, elemento clave en el desempeño del personal de la empresa. Recuperado de:
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17506/AguilarSimijac_aJennyCarolina2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos Enfoques En Selección De Personal. Revista de *Investigación en Psicología*, 42, 133-144
- Camargo, V. (2014). La Importancia del Procesos de Selección de Personal y Vinculación en Empresas. [Tesis de Grado]. Universidad Militar Nueva Granada.
<http://unimilitardspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/12447/1/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf>
- Camargo, C. (2016). La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá
- Cañedo, R., Guerrero, J., Machado, B. y Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. México. McGraw Hill Education.

<http://www.ebooks7-24.com.consultaremota.upb.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México. Elsevier.

Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. Escuela de Negocios, 3.

Guevara P. (2016). Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Tesis de Grado en ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios. Universidad Técnica De Ambato. Ecuador.

Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12).

López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114.

Malo, C., Monroy, G., Castillo, C., Osadon, A., Costals, F., Moreno, J., Salgado, F. y Chacón, J. (2009). Psicología y Organización. *Revista De La Universidad Del Azuay*, (48).

Morales, O. (2008). Gestión De Recursos Humanos Basada En Competencias. Página Web de Gestipolis. Recuperado de:

<https://www.gestipolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/>

Mertens, L. (2000) La gestión por competencias en la empresa y formación profesional. Editorial OEI, España. Recuperado de:

<file:///D:/Downloads/iberfop01.pdf>

Muñoz, J. (2012). Manual de procedimientos para la gestión del talento humano para los agentes de cargas internacional (Tesis de especialista). Universidad Militar Nueva Granda, Cartagena, Colombia.

Pantoja, D. (2017). Boletín Informativo CEI: La Psicología Organizacional y los Procesos de Gestión de Talento Humano en las Empresas. [Tesis de Grado] UNIMARIANA.

<http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/download/1376>

Pedraza, E., Amaya, G. & Conde. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.

Prieto, P (2013) Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal. [Trabajo de Grado]. Universidad De Medellín. Colombia.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición.

Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión Humana: Tendencias Y Perspectivas. Estudios Gerenciales, 24(107), 137-159.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Bogotá, Colombia. Temas gerenciales.

<https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>

Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2),
20.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: Espoch.