

INFORME DE PASANTÍA

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA EN LA UNIVERSIDAD

PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA

ANGELA MARÍA SALAMANCA PRADA



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

BUCARAMANGA

2009

INFORME DE PASANTÍA
DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA

ANGELA MARÍA SALAMANCA PRADA

Trabajo de Grado:

En la modalidad de Pasantía para optar por el título de Psicóloga

ASESOR:

DR. RAUL JAIMES HERNANDEZ



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

BUCARAMANGA

2009

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	6
Abstract	7
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	10
LA UNIVERSIDAD	11
Historia	11
Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal	16
Departamento de Gestión Humana	20
REFERENTE CONCEPTUAL	21
PROCEDIMIENTO	38
RESULTADOS	41
MODELO DE GESTIÓN HUMANA	46
Relaciones Laborales	48
Administración Salarial	50
Desarrollo de Personal	51
DISCUSIÓN	55
CONCLUSIONES	65
SUGERENCIAS	66
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	68
GLOSARIO	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS	74

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Organigrama de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga	15
Figura 2. Organigrama del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal 2009.	17
Figura 3. Procesos Administrativos aprobados para el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal fijados en el 2003	18
Figura 4. Qué entendemos por talento	22
Figura 5. Preguntas de la encuesta Principios Sustantivos que Promueven Cultura Organizacional	42
Figura 6. Listado y puntuación de valores de la encuesta de cultura realizada a los directivos de la institución	43
Figura 7. Ponderación de la media	43
Figura 8. Estimación de la posición final de cada valor	44
Figura 9. Modelo de Gestión Humana	47
Figura 10. Descripción de áreas del Modelo de Gestión Humana	47
Figura 11. Comparación y análisis de los procesos de la UPB Medellín y Bucaramanga.	58
Figura 12. Sugerencia de continuación del Modelo de Gestión Humana	67

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo 1. Relación de Puestos y Vacantes	75
Anexo 2. Formato y Resultados de la encuesta Principios Sustantivos que Promueven Cultura Organizacional	83
Anexo 3. Propuesta de Políticas y Flujogramas	96
Políticas y Flujogramas de Administración Salarial	96
Políticas y Flujogramas de Relaciones Laborales	111
Políticas y Flujogramas de Desarrollo de Personal	134
Anexo 4. Invitaciones gráficas a las Capacitaciones Realizadas	156

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA

AUTOR(ES): ANGELA MARÍA SALAMANCA PRADA

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): DR. RAÚL JAIMES HERNÁNDEZ

RESUMEN

El presente trabajo de pasantía realizado en la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, tiene como objetivo principal Diseñar un Modelo de Gestión Humana, acorde a las características institucionales, que permita integrarse con los objetivos, valores, principios y la estructura organizacional de la Universidad.

Para lograr este objetivo se ejecutaron cinco fases que parten de la revisión teórica, la identificación de necesidades precedentes, posteriormente se realizó el análisis de la información identificando fortalezas y debilidades de los procesos llevados hasta el momento, que permitieran realizar el diseño del modelo y finalmente una propuesta de las políticas y flujogramas que soportan este proyecto.

Durante la realización de este proyecto, se apoyó de manera permanente los procesos de selección, capacitación, inducción y el desempeño de labores administrativas del departamento, que en conjunto contribuyen al fortalecimiento del psicólogo organizacional en formación.

PALABRAS CLAVES: Modelo Gestión Humana, Psicología Organizacional, Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: “Design of the Model of Management of Human at Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga”

AUTOR(ES): ANGELA MARÍA SALAMANCA PRADA

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): DR. RAÚL JAIMES HERNÁNDEZ

RESUMEN

This work has the internship work developed at Universidad Pontificia Bolivariana, in Bucaramanga, Colombia; which main goal is to Design a Human Management Model that allow its integration with the objectives, values, principles and organization structure of the university.

The procedure for its execution was taken into five stages, where are found: the theoretical review; the precedent needs identification; information analysis, information analysis identifying strengths and weaknesses of the processes carried so far; model design; and finally the policies elaboration, which give support to this project.

During the project realization, the processes of selection, training, induction and the management labor performance of the department, all were supported in a permanently way. Which, as a group contribute to the strengthening of the organizational psychologist in formation.

PALABRAS CLAVES:

Human Management Model, Organizational Psychologist,
Universiad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

JUSTIFICACIÓN

Cuando se creó la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga en 1989, posiblemente no se dimensionó el crecimiento de la Universidad veinte años después. Así, fueron naciendo las diferentes dependencias, producto de las necesidades que iban surgiendo en el momento. El Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal se creó en el 2000, sin embargo, hasta el 2009, se vinculó un profesional y un pasante de psicología que apoyaran el Desarrollo de Personal.

De esta manera, por inquietud del Decano de Ciencias Sociales, Dr. Raúl Jaimes Hernández, del Departamento, y de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, surge el interés de crear un Modelo de Gestión de Talento Humano, que responda a las necesidades de la Universidad y de consolidar los procesos que se llevaban hasta el momento, que satisfacían necesidades específicas, pero que no contaban con un vínculo que soportara y justificara su realización.

Es por esto que se decide crear el Modelo que beneficie en primer lugar, a la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, en segundo lugar al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, pues se logra la optimización de los procesos y una mejor obtención de resultados y también a los

empleados de la Universidad, pues este modelo se realiza pensando en el capital humano con el que se cuenta. En un futuro ideal, la implementación de este modelo podría generar mayor productividad y competitividad en el mercado local y nacional, ya que generaría mayor economía en el tiempo de realización de los procesos administrativos.

Su alcance se establece para el personal Administrativo compuesto por Auxiliares de Servicios Generales, Secretarias y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales y personal Docente.

Este diseño surge teniendo en cuenta el contexto en el que la Universidad se desenvuelve, siendo ésta una institución reactiva, regulada y estable.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano que permita integrarse con los objetivos, valores, principios y la estructura organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las falencias y fortalezas que posee la Universidad en el área de Talento Humano actualmente y compararlas con las necesidades que a la luz de la teoría de la Gestión de Talento Humano se presenten.

Reconocer la importancia que la organización le brinda al individuo como eje central en todos los procesos de la institución.

Proponer un modelo de Gestión de Talento Humano, acorde con la estructura organizacional y la filosofía administrativa de la institución.

LA UNIVERSIDAD

HISTORIA

Según Manifiesta el Proyecto Institucional (2005), a mediados de 1988 un grupo de profesionales con experiencia en docencia y administración universitaria, liderados por Monseñor Héctor Rueda Hernández en la fecha Arzobispo de Bucaramanga, resuelven revivir una vieja aspiración Arquidiocesana de crear una Universidad Católica, una Universidad que diera primacía a la formación humanística y al compromiso de servir a la comunidad con fidelidad a las exigencias de la Iglesia y de la Patria, como respuesta a la crisis de valores que desde entonces, al igual que hoy, padece Colombia.

Se formuló como objetivo general del proyecto: “Fundación de una Universidad de la Iglesia, con filosofía cristiana, que esté al servicio del hombre y de la sociedad, mediante una formación integral que, a través de la docencia, la investigación y el servicio a la comunidad, genere los profesionales que realicen el cambio hacia una nueva sociedad”.

Posteriormente se consideró conveniente buscar una alianza que fortaleciera el proyecto y a la vez beneficiara su viabilidad; surgió allí la idea de crear una Seccional de la Universidad Pontificia Bolivariana, en reconocimiento a su prestigio y comprobada solidez

académica, pero en especial a su orientación doctrinal en armonía con el ideal de Universidad deseada para la región.

El proyecto recibió generosa y pronta acogida por el Excmo. Sr. Cardenal Alfonso López Trujillo, Arzobispo de Medellín y Gran Canciller de la Universidad y de Monseñor Darío Múnera Vélez, Rector de la U.P.B. Es así como a los once (11) días del mes de octubre de 1988 se firma en la ciudad de Bucaramanga el Acta de Intención de creación de la Seccional.

El Consejo Directivo de la U.P.B. en Acto Resolutorio CD-01 de Enero 27 de 1989 aprueba la apertura de la Seccional de la Universidad en Bucaramanga. Por Acuerdo No. 083 de Julio de 1990, el ICFES autorizó el funcionamiento de la Seccional. El 1 de Abril de 1991 se iniciaron las labores académicas; bajo la Rectoría de Monseñor Jesús Quirós Crispín, con el programa de Ingeniería Electrónica, en la sede del Seminario Mayor de Floridablanca. Posteriormente se abrieron nuevos programas académicos como Psicología, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil, entre otras y con ellos el número de estudiantes fue creciendo. Fue entonces necesario contar con una sede más amplia y desde 1998 la institución cuenta con un campus universitario con un área aproximada de 35.000 metros cuadrados, que serán desarrollados en cinco etapas, de las cuales están en funcionamiento las dos primeras, con un total de 10 edificios.

Actualmente la Universidad cuenta con cerca de 4000 estudiantes, de pre y post-grado agrupados en once carreras, dos de ellas con acreditación de alta calidad (Psicología e Ingeniería Electrónica) y trece especializaciones con registro calificado.

Por su parte, el área administrativa y docente está compuesta por cerca de 564 empleados e irá creciendo en la medida en que la Universidad y sus necesidades se expandan.

MISION

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como misión la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda constante de la verdad, en los procesos de docencia, investigación, proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano, para el bien de la sociedad.

VISION

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como visión, ser una institución católica de excelencia educativa en la formación integral de las personas, con liderazgo ético, científico, empresarial y social al servicio del país.

VALORES

Como institución educativa de la Iglesia Católica, promueve y apoya, desde el Espíritu del Evangelio, los siguientes valores:

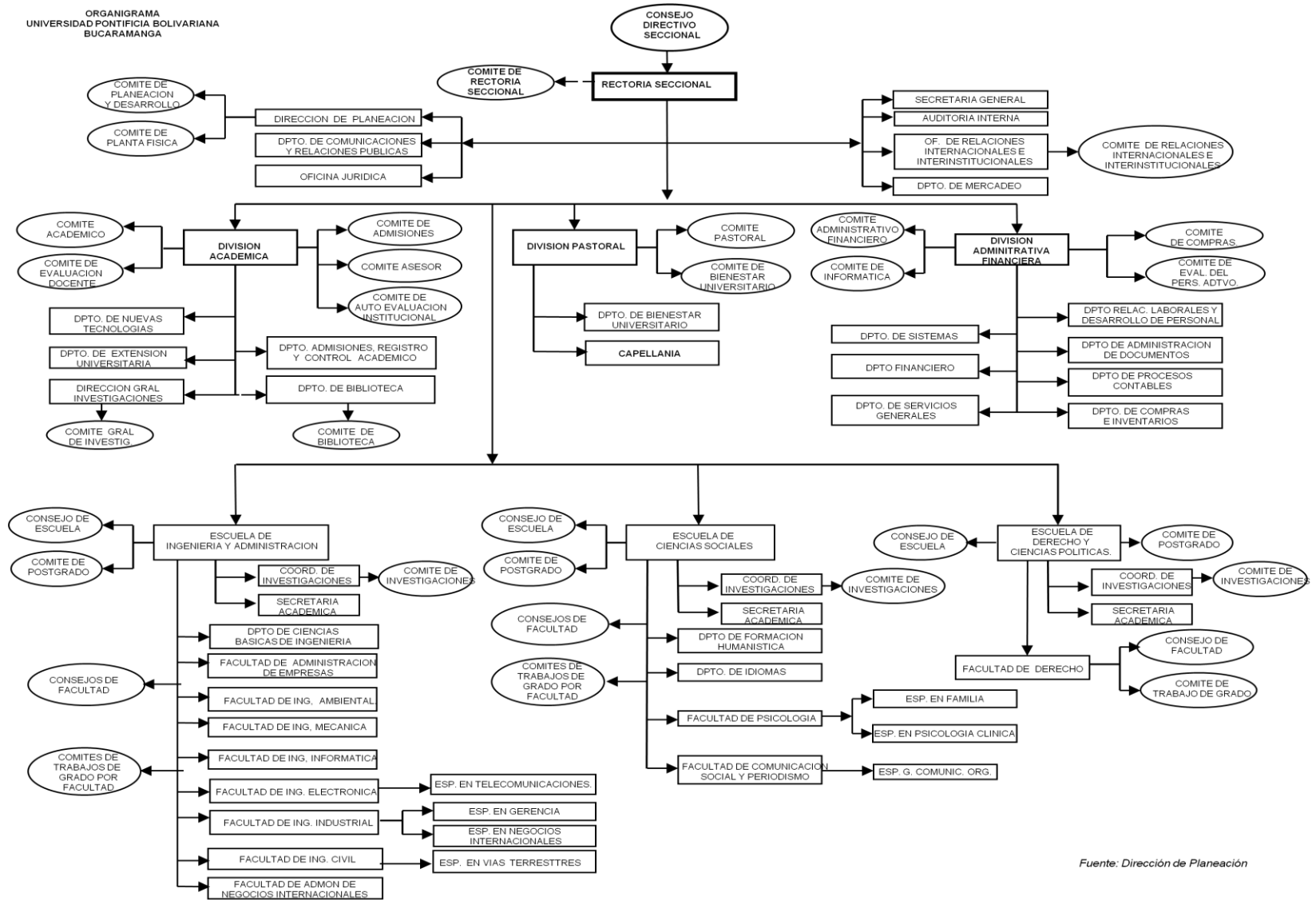
- Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna.

- La búsqueda de la verdad y el conocimiento.
- La solidaridad.
- La justicia.
- La honradez.
- La creatividad e innovación.
- La lealtad.
- El compromiso con la paz y el desarrollo del país.

Los intereses de cada persona deben armonizarse con los de la Institución

ORGANIGRAMA DEL LA UPB, SECCIONAL BUCARAMANGA

ORGANIGRAMA
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
BUCARAMANGA



Fuente: Dirección de Planeación

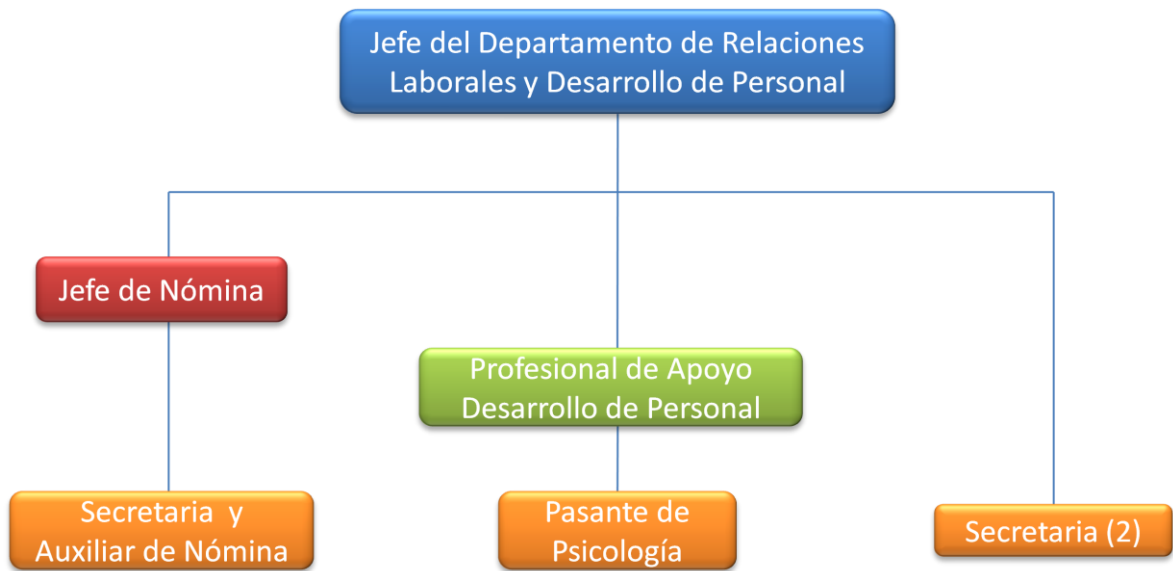
Figura 1. Organigrama de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, 2009

DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES Y DESARROLLO DE PERSONAL

El Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, es una dependencia adscrita a la Vicerrectoría de Asuntos Administrativos y Financieros, que a su vez se encuentra bajo el mando de la Rectoría de la seccional.

Inicialmente, surge como el Área de Desarrollo Humano, el 20 de enero de 1999, como consta en la resolución rectoral No. 003-99. El 13 de enero del año 2000 según la Resolución Rectoral No. 001, se cambia el nombre de dicha área a Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, se establecen las funciones de acuerdo a las necesidades institucionales y se nombra al Ingeniero Rodrigo Suárez como jefe de éste Departamento. El 10 de Julio del año 2006, el Ingeniero Suárez es promovido al Cargo de Coordinador del Centro de Proyección Social y en su reemplazo se nombra a la Abogada Mónica María Alfonso Sánchez como Jefe del Departamento, según consta en la Resolución Rectoral No. 040 de 2006. En el año 2009, se nombra a la Ingeniera Industrial Sonia Serrano Mora, como Jefe del Departamento.

Actualmente el Departamento lo integran dos secretarias, la Jefatura de Nómina con una secretaria y una auxiliar de nómina y un Profesional de Apoyo, jefe directo del Pasante. Ver Figura 2.



Este departamento está vinculado a tres comités. El Comité Asesor de Relaciones Laborales el Comité de Asuntos Laborales y el Comité de Evaluación Docente. A continuación se describe las funciones y responsabilidades de dichos comités.

El Comité Asesor de Relaciones Laborales fue establecido mediante la Resolución Rectoral No. 038-07. Está conformado por el Jefe del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, un asesor laboral externo, y el Director de la Oficina Jurídica. Este comité está encargado de asesorar al Rector y al Jefe del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, en materia laboral y de seguridad social, las funciones se describen en la Resolución.

El Comité de Asuntos Laborales fue establecido mediante la Resolución Rectoral No. 052-07. Está conformado por el Rector de la Seccional, la Vicerrectoría de Asuntos Administrativos y Financieros, el Jefe del Departamento de Relaciones Laborales y un

capellán de la Universidad. El objetivo principal del comité es asesorar al Rector en la toma de decisiones con relación al personal no docente y/o docentes en comisión administrativa vinculados laboralmente a la Universidad.

Por su parte, el Comité de Evaluación Docente fue establecido mediante el acuerdo CD-01 del Régimen Docente para la Educación Superior expedido el 10 de febrero de 1994. Está conformado por el Vicerrector de Asuntos Académicos, el Vicerrector de Asuntos Administrativos y Financieros, los Decanos, un representante de los Docentes y el Jefe del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal. El objetivo principal del comité es evaluar al personal docente para su ascenso o permanencia en la institución.

En el año 2003, se fijan los Procedimientos Administrativos que fueron aprobados para el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, según el Acto Decisorio No. 010, donde se establecen los Procedimientos de Selección y Contratación de Personal Administrativo y el Registro en Nómina de Personal Docente contratado. Cada procedimiento está desglosado por subprocesos que se presentan a continuación:

Procedimiento	Subproceso
Selección y Contratación de Personal Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de personal administrativo ▪ Recopilación y estudio de hojas de vida ▪ Selección ▪ Asignación de Salarios ▪ Contratación ▪ Registro en Nómina ▪ Inducción

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivo de Documentos
<p>Registro en Nómina de Personal Docente contratado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación ▪ Registro en Nómina ▪ Inducción ▪ Archivo de Documentos ▪ Procesamiento de Novedades ▪ Liquidación de la Nómina ▪ Generación del Pago ▪ Generación y Distribución de comprobantes de pago <p>(El Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, no participa en los procesos de reclutamiento y selección del personal docente).</p>

Figura 3. Procesos Administrativos aprobados para el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal fijados en el 2003.

Adicionalmente se desarrollan otros procesos que intentan suplir las necesidades que surgen en el departamento. Estas son:

- a. Desvinculación: Por Jubilación, por Renuncia o por Decisión de la Universidad.
- b. Capacitación: Se desarrolla para dar soporte al Desarrollo personal y laboral de los empleados de la Universidad.
- c. Demás estipulaciones de ley: Pago de EPS, ARP, Pensión, Caja de Compensación.
- d. Salud Ocupacional: La Universidad forma el COPASO desde julio de 1996 y el Departamento sigue vinculado a este comité.

Homólogo al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, se encuentra el Departamento de Gestión Humana en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, sede principal de la Institución. Para efectos del Diseño del Modelo de Gestión Humana, se presentarán a continuación una lista de los procedimientos que el Departamento de Gestión Humana realiza.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA

En éste Departamento se realizan los siguientes procesos:

- a. Identificación de la Necesidad de Personal
- b. Reclutamiento y Selección de Personal
- c. Contratación
- d. Desarrollo de la Relación Laboral
- e. Liquidación de nómina
- f. Terminación del Contrato
- g. Revisar y analizar resultados de procesos.

A continuación, el lector encontrará el Referente Conceptual que soporta el Diseño del Modelo de Gestión Humana, objeto de este informe.

REFERENTE CONCEPTUAL

En un mundo globalizado cada vez más exigente, en donde las empresas encuentran dificultades para lograr resultados de alto desempeño, se requiere plantear nuevas estrategias y herramientas que permitan implementar programas que contribuyan al fortalecimiento continuo de conocimientos, habilidades y actitudes que a su vez promuevan la eficiencia y productividad organizacional, logrando beneficiar tanto a las personas como a las instituciones (Integral Deelopment Consulting, 2007).

Es por esto que resulta necesario diseñar e implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga. Pero qué es, para qué sirve y porqué debe realizarse? A continuación se describe el referente Conceptual que sustenta este proyecto.

Talento Humano

Jericó, P. (2001), define el talento humano como “... la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinadas”. De acuerdo a esto, Jericó menciona dos clases de talento: el individual y el corporativo. El primero se refiere a las capacidades básicas que posee la persona como el conocimiento, y que comparte con otros, siempre y cuando lo posea y quiera, ya que el trabajador es el único que puede decidir si desarrolla o no sus habilidades en las funciones requeridas por su cargo.

Por su parte, Rodríguez, Y (2007), define el talento humano como la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado.

Las empresas también son responsables de que su talento humano aplique todos sus conocimientos. Al respecto, Jericó, P. (2001), menciona que un empleado que se sienta motivado con su trabajo generará mayores resultados que un trabajador que no esté a gusto con lo que hace o en el lugar en el que trabaja. De esta manera, el talento corporativo se genera con el apoyo de cada uno de los miembros de la compañía, pues "... el trabajo en equipo permite que la persona adquiera los conocimientos que le hacen falta para realizar una mejor gestión en su cargo".



Figura 4. Qué entendemos por talento. Fuente Hay Group

Para desarrollar el talento en una empresa, es prioritario visionar hacia dónde se quiere ir, qué objetivos se desean alcanzar y disfrutar el trabajo que se está desarrollando, pues más allá del conocimiento, el talento se refiere al compromiso, a las capacidades y actividades que realiza el empleado en su área laboral.

Jericó, P. (2001) plantea que el talento implica una relación de compromiso con dos actores principales: el empleado y la empresa. “Es como un baile en pareja, si cada uno no se mueve al ritmo de la música y se complementa con la otra persona, no se disfruta”, explicó Jericó. Este compromiso depende del grado de motivación que tiene el empleado y de las condiciones que la institución le ofrezca para desarrollarse laboral y personalmente. A este compromiso lo denominó como “el resultado de la interacción entre las expectativas del profesional con las actuaciones de la empresa”.

Es fundamental identificar cuáles son las principales motivaciones que tiene el empleado para realizar un trabajo de óptimos resultados, pues existen razones de tipo personal, económico y sociales. El empleado busca satisfacer una serie de necesidades básicas con su trabajo como el recibir una remuneración que le permita vivir cómodamente, continuar capacitándose para ampliar sus conocimientos y prestar un servicio social que aporte al mejoramiento de su sociedad.

Por su parte, la Gestión Humana se refiere básicamente a la utilización por parte de la empresa del talento humano para lograr mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado. Consiste en definir el enfoque que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión (Grupo Fivasa, 2009).

Rodríguez, Y. (2007) define La Gestión del Talento Humano como un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Por su parte Nancy Magsig (citada en González, 2006), experta en administración del talento y ponente del evento HR Summit Colombia 2006, define la gestión del talento de acuerdo con la Society for Human Resource Management, como “la puesta en práctica de estrategias o sistemas diseñados para aumentar la productividad en el trabajo, mejorando los procesos que permitan atraer, desarrollar, conservar y utilizar personas que posean las habilidades y las aptitudes requeridas para gestionar las necesidades actuales y futuras del negocio” González, A. (2006).

Para esto, menciona Magsig (citado por González, 2006), es necesario identificar las estrategias de la organización, para a partir de allí definir la dirección en que se debe encaminar el recurso humano pensando a futuro, en lo que va a suceder con la organización. Aquí se entra a mirar el papel de recursos humanos como socio estratégico de la organización, capaz de conducir la estrategia organizacional.

Para Castro (2001), el primer paso es identificar la dirección estratégica y las metas de la organización bien sea por divisiones o departamentos. Después, se tienen que conocer cuáles son los procesos claves de la organización y las opciones para lograr esas metas.

Una vez que ya se logra esto, se puede identificar lo que se necesita para cada una de las personas que va a realizar los trabajos.

Para lograrlo, Castro (2001), afirma que estudiosos del tema gerencial mencionan que es necesario generar oportunidades de aprendizaje, promocionar el conocimiento compartido. De allí que temas como la gerencia del conocimiento, la gestión por competencias, la comunicación fluida y horizontal, la gerencia de abajo hacia arriba, el desarrollo de talentos (a través del coaching y del mentoring), las compensaciones variables y flexibles, el trabajo en equipo orientado hacia el alto desempeño, no son solo herramientas para ser aplicadas de una manera coyuntural, sino mecanismos que se deben convertir en políticas a largo plazo en las empresas. El reto, expone Castro (2001), consiste en desarrollar sinergia, una alta velocidad de respuesta y la capacidad de ver el todo y actuar en consecuencia sobre las partes.

Esto, teniendo en cuenta que las organizaciones no solo deben responder a las exigencias del mercado, sino a las regulaciones políticas, a los diversos actores sociales, a la oferta tecnológica, entre otros.

Por tanto, surgen modelos que buscan desarrollar la gestión de los empleados en las instituciones, sin embargo, la teoría menciona que la eficacia o fracaso de su implementación depende de la relación estratégica entre modelo y organización, es decir, cualquier modelo que se vaya a implementar en una empresa, debe ser coherente con la misión institucional, la cultura, la características demográficas, el contexto en el que se desarrolla y la visión institucional.

Por ende, en este informe se mencionarán dos de los principales y actuales modelos de Gestión de Talento, estos son: Balance ScoreCard y Gestión por Competencias.

El primero, fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, por medio de cuatro perspectivas (Daft, 2000).

- a. Perspectiva financiera, La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.
- b. Perspectiva del cliente, En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación.
- c. Perspectiva Interna o de Procesos de Negocio, En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización

o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

- d. **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.** La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio (Perez, 2003).

El Balanced Scorecard refleja el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores de tendencias y ocurrencias y entre perspectivas internas e internas.

El conjunto de indicadores debe ser seleccionado de modo coherente con la visión, misión y estrategia organizacional. Su formulación orientada a la estrategia hace del BSC un importante instrumento de gestión estratégica, útil para esclarecer y traducir la visión y la estrategia, comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas; planear, establecer metas y alinear iniciativas estratégicas; mejorando el feedback y el aprendizaje estratégico.

El segundo modelo más utilizado es el Modelo por Competencias. Su creador fue David McClelland, para quien los tradicionales test de aptitud académicos y los test de conocimientos, no predecían el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo sesgaban en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos.

Desde entonces han surgido definiciones de múltiples expertos en la materia. Rodríguez, N (2007), lo resume de la siguiente manera:

- a. Boyatzis, R (1982) Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.
- b. Spencer & Spencer (1993) Las competencias son características subyacentes de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.
- c. Rodríguez y Feliz (1996) Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.
- d. La Norma ISO 10015 sobre Gestión de Recursos Humanos, define competencia como: “Aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño”. Por lo tanto, la Competencia Laboral se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño, como un referente asociado de la actividad laboral. (SENA, 2008)

A su vez, existe un incontable catálogo de competencias, clasificadas según cada autor y siguiendo diferentes criterios, sin embargo una determinada competencia se puede encontrar con diversos nombres, dependiendo del autor que la maneje. Rodríguez, N. (2007), lo resume de la siguiente manera:

- a. Levy-Leboyer (1996) Presenta seis diferentes listas
- b. Ansorena Cao (1993) Incluye 50 competencias conductuales
- c. Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer & Spencer, 1993) incluye 20 competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados y nueve adicionales denominadas competencias únicas.
- d. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.
- e. Martha Alles, presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

Para el SENA (2008), las Competencias involucran dimensiones de la capacidad del individuo como:

Conocimiento Tiene que ver con la información acerca de quién sabe cómo hacer qué, o lo que se denomina Know-How. Lo importante del conocimiento no es la cantidad, sino la productividad y, para ello, hay que vincularlo con desempeño y resultado.

Habilidades Son las que demuestran las personas en el hacer y que sobresalen ante las demás, con un alto componente en conocimiento.

Comportamientos Se puede definir como el rol social que es la imagen que un individuo muestra en público; Representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores, tales como el cumplimiento en el trabajo o el despliegue de comportamientos asociados al liderazgo.

Estas dimensiones se concretan en el desempeño laboral y es a partir de indicadores de resultados del desempeño de la función productiva, que se identifica, evalúa y certifica la competencia.

Lorenzo, R (2007) menciona que los contenidos necesarios para el desarrollo de una competencia son:

- a. *Saber*: Se refiere a los conocimientos que le permiten a la persona tener comportamientos deseados en la organización
- b. *Saber hacer*: Capacidad para aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los problemas que plantea el trabajo, incluye habilidades y aptitudes
- c. *Saber estar*: Se refiere al comportamiento adecuado en función de las normas, las reglas y la cultura de la organización. Incluye las actitudes, los valores, los intereses y los rasgos de personalidad.
- d. *Querer hacer*: Este componente se refiere obviamente a la motivación, porque es necesario que la persona desee llevar a cabo los comportamientos que incluye el perfil de competencias de su puesto de trabajo
- e. *Poder hacer*: Este aspecto NO se refiere a las características de las personas, sino de la organización. En el enfoque de competencias es importante tenerlo en cuenta

porque se refiere a la posibilidad de disponer de los medios y recursos para llevar a cabo los comportamientos definidos. Aquí también se han incluido elementos del ambiente y del clima de la organización que favorecen los altos niveles de desempeño.

El SENA (2008), utilizando el enfoque funcionalista y la figura de las Mesas Sectoriales, enmarcadas en los principios de concertación, consenso, alcance nacional y temporalidad, identifica y elabora las NCL que responden a los procesos organizacionales de las empresas colombianas. Estas Normas, consideradas estándares de calidad del desempeño de los trabajadores, constituyen la plataforma para preparar y ejecutar procesos de certificación de competencias, diseñar programas de formación integral y, en un sentido más amplio, Gestionar el Talento Humano, en cualquier organización.

La incorporación de las Competencias en los procesos de GTH es una práctica recomendada por la Organización Internacional del Trabajo, de acuerdo con su recomendación 195 de 2004 (OIT,2004). La misma señala, entre otras, la necesidad de promover la identificación de las tendencias en materia de competencias que necesitan las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto; y adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo del talento humano.

En consecuencia, la Gestión Humana por Competencias contribuirá en obtener indicadores de productividad y competitividad, reflejados en el crecimiento sostenible de la organización.

Sin embargo, antes de realizar el diseño de un modelo de Gestión Humana en cualquier organización, es necesario identificar aspectos claves como la cultura, la estructura organizacional y los procesos llevados a cabo en la institución que permitan contextualizarla y que sirvan como precedente a un Modelo de Gestión Humana. A continuación se describen algunos.

Cultura Organizacional

Para Schein (citado por Rodríguez, 2004), la cultura es "...el conjunto de premisas básicas que un grupo desarrolló en el proceso de adaptación a su entorno e integración interna, siendo transmitida a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir y resolver tales problemas. Según Rodríguez, I (2004), la cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. El autor argumenta que no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Según el autor, se presentan dos grandes tendencias entre las escuelas de pensamiento respecto a la cultura organizacional:

- a. La que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene).
- b. La que identifica como esencia organizativa: conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la

habilidad de organizarse. La cultura desde ésta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es).

Pero, cuáles son las funciones de la cultura en una organización? Trilles (Citado en Rodríguez, 2004), menciona que "...la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y sus objetivos". Por su parte, para Robbins (1991), la cultura en el seno de una organización debe definir sus límites, transmitir un sentido de identidad a sus miembros, facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Para Rodríguez, I (2004), existen ciertos elementos y componentes de la cultura organizacional que varían según el autor que los proponga. Así, para el profesor español Antonio Lucas Marín (citado en Rodríguez, 2004), en la tradición intelectual de las ciencias sociales, son fundamentales:

- a. Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad.
- b. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.
- c. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- d. El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

Sin embargo, toda organización está definida por una Estructura Organizacional que representa el ordenamiento de las funciones que las organizaciones desarrollan en conjunto con sus relaciones de autoridad y responsabilidad para alcanzar sus objetivos. Esas funciones están divididas en unidades organizacionales de diversas formas, donde cada unidad tiene sus objetivos, funciones, autoridad y responsabilidades definidas. La estructura total muestra cómo deben ser desarrolladas la coordinación y la integración de éstas unidades (CEPIS, 2002)

Para Strategor (1988) (citado en Lorenzo, 2007), es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Por su parte, Mintzber (1984) (citado en Lorenzo, 2007) considera la estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas

Lo anterior nos permite además, develar la manera como se organiza y distribuyen las cargas laborales en una empresa, cuáles y cómo son sus áreas de mando, fundamental a la hora de analizar las características y el contexto en el que se encuentre inmersa una organización.

A continuación se relacionan los procesos operativos básicos de un Departamento de Gestión Humana y se realizará una breve descripción de cada uno de ellos.

- a. *Análisis de los puestos de trabajo - Planificación del Personal.* Según Pérez, R (2003), se describe y se registra el fin de los puestos de trabajo; igualmente, sus

principales responsabilidades, tareas, fines y actividades las condiciones bajo las cuales se están llevando a cabo los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

Describe los criterios que determinan habilidades y actitudes para desarrollar un cargo de manera eficaz, entre otros (pág. 50).

- b. *Reclutamiento*. Conjunto de actividades encaminadas a atraer candidatos potencialmente calificados y competentes, capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de la organización. Serrano, L. (2005).
- c. *Selección*. Castillo, J. (1993), la define como “...un pronóstico de las características actuales y potenciales de los candidatos para escoger el que mejor se acople con las condiciones del cargo y de la empresa, de tal manera que se pueda esperar una alta satisfacción del empleado y la optimización de los resultados de la empresa” (pág. 120)
- d. *Contratación*: Es la legalización de la relación laboral. En ella se fijan aspectos como: salarios, beneficios, fecha de iniciación, tipo de contrato, entre otros. Para Serrano, L (2005), un Contrato de trabajo, es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.
- e. *Inducción y Re inducción*: Corresponde a la integración de los empleados o nuevos empleados a la organización y al nuevo puesto de trabajo.
- f. *Capacitación*: Chiavenato (2000), señala la capacitación o el entrenamiento, como un proceso educativo a corto plazo, que permite que las personas aprendan conocimientos y desarrollen actitudes y habilidades en función de objetivos definidos, facilitando su aprendizaje.

- g. *Valoración del potencial*: Mide el grado de correspondencia de las competencias (conocimientos, actitudes, habilidades y aptitudes) de la persona para desarrollar correctamente el puesto de trabajo que ocupa. (COMFIA CCOO, 2003)
- h. *Manejo de Nómina*: En ella se fijan aspectos como: reporte de novedades, liquidación de nómina, manejo de incapacidades, entre otros.
- i. *Compensación*: “Es el proceso de planear, desarrollar, controlar y evaluar a nivel de la empresa y sus trabajadores, todos los factores a incluir en el sistema salarial dado por la contraprestación de un servicio” Serrano, L (2005).
- j. *Administración Salarial – Remuneración*: “Todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios, los cuales influyen en el desempeño del trabajador” Morales y Cols. (2000) (citado por Serrano, 2005).
- k. *Salud Ocupacional*: Es una rama orientada a promover y mantener el mayor grado posible de salud y bienestar de los trabajadores protegiéndolos en su empleo de todos los agentes perjudiciales para la salud y cuyo propósito es el de propiciar condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas y estimulantes para los trabajadores, con el fin de evitar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y mejorar la productividad laboral. Serrano, L (2005)
- l. *Planes de Carrera*. La intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos. Este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacional. (SENA, 2008)

m. *Bienestar*: Se refiere a los programas que generan satisfacción de las necesidades de los empleados, propiciando un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador.

Banner Recursos Humanos

La Universidad Pontificia Bolivariana ha adquirido un Software que permita agilizar y mejorar algunos procesos básicos de la institución en todas sus sedes. Este software denominado Banner Recursos Humanos está especialmente desarrollado para adaptar las nóminas de personal únicas, ayudando a manejar al personal y optimizando los procedimientos y las políticas de presupuesto. Sus características de administración de la fuerza laboral ayudan a manejar la información del personal en toda la institución de manera que pueda ofrecer mejores servicios con menor esfuerzo y, en muchos casos, a un menor costo.

Su pretensión principal es administrar los procesos básicos del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal a través del Banner Recursos Humanos.

PROCEDIMIENTO

Etapa I. Diseño del Modelo

El proyecto completo del Modelo de Gestión Humana de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, se ideó en cuatro etapas. La primera corresponde al Diseño del Modelo (objetivo de éste informe) y las otras tres etapas son propuestas adjuntas en Sugerencias, cuyo fin es guiar el trabajo a realizar en las siguientes pasantías. A su vez, cada etapa está subdividida en fases que se describen a continuación.

La primera Etapa, es decir, el Diseño del Modelo de Gestión Humana de la Universidad Pontificia Bolivariana, se realizó en cinco fases que permitieron la organización y el desarrollo del mismo. A continuación se describen de manera específica.

Fase I. Referente Conceptual

Durante esta fase se realizó la investigación de las temáticas que brindan soporte al diseño del modelo que se plantea en este proyecto, y que se exponen en el *Referente Conceptual* de éste informe, iniciando con las definiciones según varios expertos en la materia, sobre Talento Humano, Gestión del Talento Humano, los Modelos más utilizados como el Balance ScoreCard y el Modelo por Competencias; se continúa con los elementos que deben preceder a un Modelo de Gestión de Talento Humano, como la cultura y la estructura organizacional, se definen según la teoría la ruta de procesos operativos de

Gestión Humana y finalmente se realiza una breve descripción de Banner de Recursos Humanos, que se implementará en la Universidad a partir del año 2010.

Fase II. Necesidades Precedentes

Después de analizar la teoría, era necesario contar con un inventario de personal, que permitiera evidenciar con quien cuenta la institución, en que departamentos o áreas se encuentran, la cantidad de personal de planta que existe y el número de personal que labora por outsourcing (Ver anexo 1). Siguiendo este proceso y analizando la teoría, se diseñó la encuesta sobre cultura organizacional realizada por medio de entrevistas individuales a quienes dirigen la Universidad basada en la misión institucional.

De manera paralela se realizó la identificación de los procesos que realiza el Departamento de Gestión Humana de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Medellín, oficina equivalente al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal de la seccional Bucaramanga, que corresponde a la caracterización de los Procesos de Gestión Humana, el funcionamiento del departamento, los procesos operativos entre otros, que allí se manejan.

Igualmente se inició el abordaje teórico - práctico del proyecto Banner de Recursos Humanos, que se está implementando en todas las seccionales del país, y que actualmente está en etapa de capacitación y parametrización, es decir, ajustando banner a las necesidades específicas de la seccional.

Fase III. Análisis de la Información

Durante esta fase, y contando con la información de los procesos operativos de gestión humana de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Medellín y Seccional Bucaramanga, y el referente Conceptual, se realizó el análisis de la información, que buscó concatenar ambos procedimientos e identificó fortalezas y debilidades que posee el Departamento en dichos procesos, logrando esta manera hacer un filtros, que corresponda realmente a las necesidades de esta dependencia.

Fase IV. Creación del Modelo

En esta etapa se concreta la información hasta ahora recolectada y se procede a realizar el Diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano, el cual se sustenta en los resultados de la encuesta de cultura y la estructura organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga y la investigación de los procesos que se ejecutan en la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

Fase V. Creación de políticas y procesos

Finalmente, con el diseño ya realizado, se realizó la propuesta de políticas y flujogramas que dan soporte al diseño planteado.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en el Diseño de este modelo.

RESULTADOS

En esta sección, el lector encontrará los resultados obtenidos en el proyecto de pasantía desarrollado en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga. Se presentarán los resultados obtenidos en la encuesta de Cultura organizacional, en segunda instancia, se mostrará un cuadro comparativo entre la labor realizada por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal de la seccional Bucaramanga, y el Departamento de Gestión Humana de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Finalmente se presenta el Diseño propuesto del Modelo de Gestión Humana, objeto de este informe.

Como se mencionó en el procedimiento, el primer paso realizado fue el Inventario de Personal, cuya pretensión fue determinar con qué personal contamos. Esta información permitió generar una mirada general a la estructura de la Universidad y el personal que se encontraba en cada unidad, información indispensable a la hora de contextualizar la Universidad. (Ver anexo 1)

Posteriormente, se realizó una encuesta denominada “Principios Sustantivos que promueven Cultura Organizacional”, a ocho de los nueve directivos de la Institución, cuya pretensión fue identificar los lineamientos y directrices respecto a lo misional en la UPB, seccional Bucaramanga.

La encuesta constó de seis preguntas de respuesta abierta y una lista de valores institucionales donde cada encuestado debió asignarle un número o valor de acuerdo a su importancia. A continuación, se presentarán las preguntas realizadas y los resultados de esta entrevista. El formato de encuesta y las respuestas textuales a dichas preguntas se encontrarán en el Anexo 2 de éste documento.

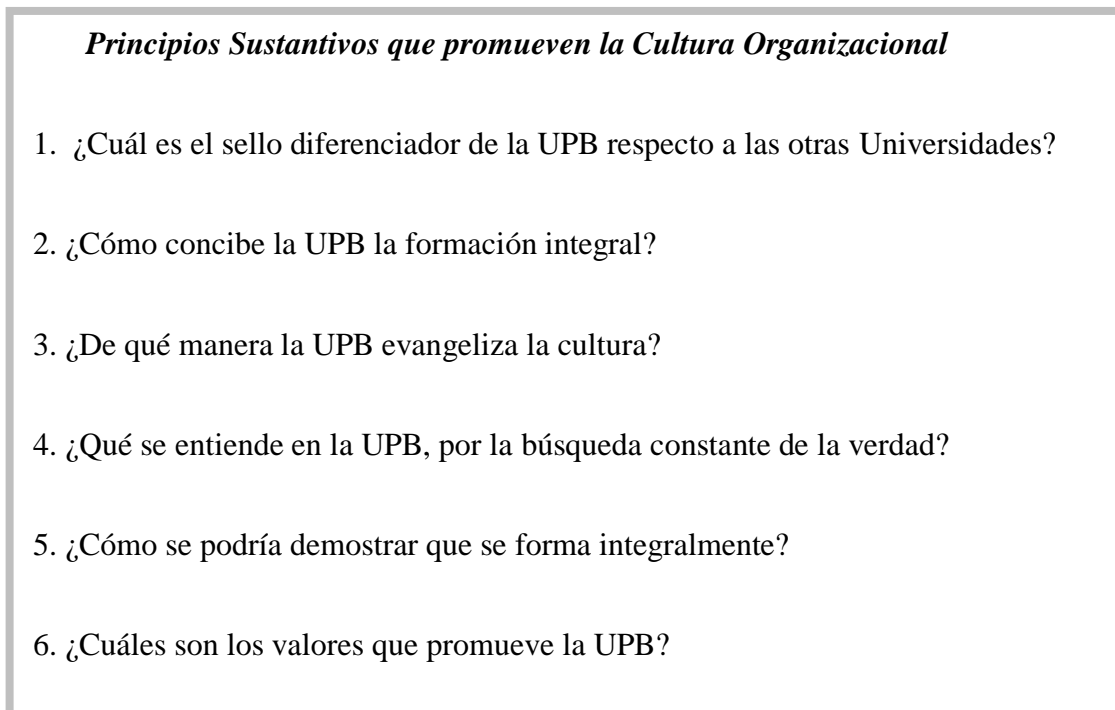


Figura 5. Preguntas de la encuesta Principios Sustantivos que Promueven la Cultura Organizacional.

El último punto de la encuesta, enlista los valores institucionales, en la cual cada directivo debió asignarle una posición del 1 al 8, siendo el 1 el más importante. En el cuadro que se presenta a continuación, frente a cada valor se encontrarán los resultados que fueron asignados por cada Directivo a dicho valor.

Valores	Posiciones
a. Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna	1 1 3 3 1 2 1 1
b. La búsqueda de la verdad y el conocimiento	2 6 2 7 2 5 2 2
c. La solidaridad	2 3 8 4 3 6 5 1
d. La justicia	2 2 1 2 3 1 4 1
e. La honradez	2 4 4 1 3 3 6 1
f. La creatividad e innovación	2 8 7 6 4 7 3 2
g. La lealtad	2 5 5 8 3 4 7 2
h. El compromiso con la paz y el desarrollo del país	1 7 6 5 3 8 8 2

Figura 6. Listado y puntuación de valores de la encuesta de cultura realizada a los directivos de la institución.

Para establecer en este ítem, cuales son los valores más importantes en la Seccional Bucaramanga, se realizó una media, sumando los puntajes obtenidos y dividiéndolos por el número de respuestas. De acuerdo a lo anterior, los valores que obtengan la media más baja, serán aquellos con mayor relevancia, donde el mayor puntaje posible es 8. Los resultados fueron los siguientes.

Valores	Posiciones	Media = n/8*
a. Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna	1 1 3 3 1 2 1 1	1,62
b. La búsqueda de la verdad y el conocimiento	2 6 2 7 2 5 2 2	3,50
c. La solidaridad	2 3 8 4 3 6 5 1	4,0

d. La justicia	2 2 1 2 3 1 4 1	2,0
e. La honradez	2 4 4 1 3 3 6 1	3,0
f. La creatividad e innovación	2 8 7 6 4 7 3 2	4,87
g. La lealtad	2 5 5 8 3 4 7 2	4,0
h. El compromiso con la paz y el desarrollo del país	1 7 6 5 3 8 8 2	5,0

Figura 7. Ponderación de la media.

Siendo así, se presenta a continuación la organización final en la importancia asignada a los valores.

Posición	Valor
1.	Reconocimiento y respeto por cada una de las personas sin discriminación alguna
2.	La Justicia
3.	La Honradez
4.	La búsqueda de la verdad y el conocimiento
5.	La Solidaridad
5.	La lealtad
7.	La creatividad e innovación
8.	El compromiso con la paz y el desarrollo del país

Figura8. Estimación de la posición final de cada valor.

Este cuadro, permite develar que los valores con mayor importancia para las directivas de la institución son el Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin

discriminación alguna, la Justicia, la Honradez, la Búsqueda constante de la verdad y el conocimiento y la Solidaridad. En segundo momento se encuentran la Creatividad e innovación, la Lealtad y el Compromiso con la paz y el desarrollo del País. Esto nos permite identificar algunos aspectos importantes:

- a. Los valores que mayor reconocimiento tienen entre las directivas de la institución, corresponden a los valores del humanismo cristiano. Esto se explica entre otras situaciones, por la condición de Universidad Pontificia.
- b. Se identifica como esencia organizativa la formación integral, tanto en la comunidad educativa como en la administrativa.
- c. Se establece el reconocimiento del ser humano como objetivo y fin.
- d. El enlace o las relaciones se fundamentan en el respeto, el buen trato y la igualdad.

En seguida, el lector encontrará el Diseño del Modelo de Gestión Humana, como resultado final del proyecto de Pasantía realizado en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

MODELO DE GESTIÓN HUMANA

El Modelo de Gestión de Talento Humano de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, parte del ser humano como eje de su desarrollo, un ser social, capaz de desarrollarse en esta cultura universitaria, alineado a los principios y valores institucionales, un hombre activo, receptivo a las capacitaciones que permitan desarrollar su potencial. Un ser con habilidades, motivaciones, valores personales, capaz de ejecutar sus capacidades y conocimientos en pro de la organización.

Basados en este fundamento, el modelo que se propone se divide en tres áreas, denominadas Desarrollo de Personal, Compensaciones y Relaciones Laborales. Cada una de ellas busca gestionar los procesos bajo un esquema de continuidad, que permita conectar cada proceso y por consecuencia, que su ejecución responda a una necesidad real.

A continuación se grafica el modelo:



Figura 9. Modelo de Gestión Humana

Como se evidencia en la gráfica, el modelo consta de tres áreas que se describen en el siguiente cuadro.

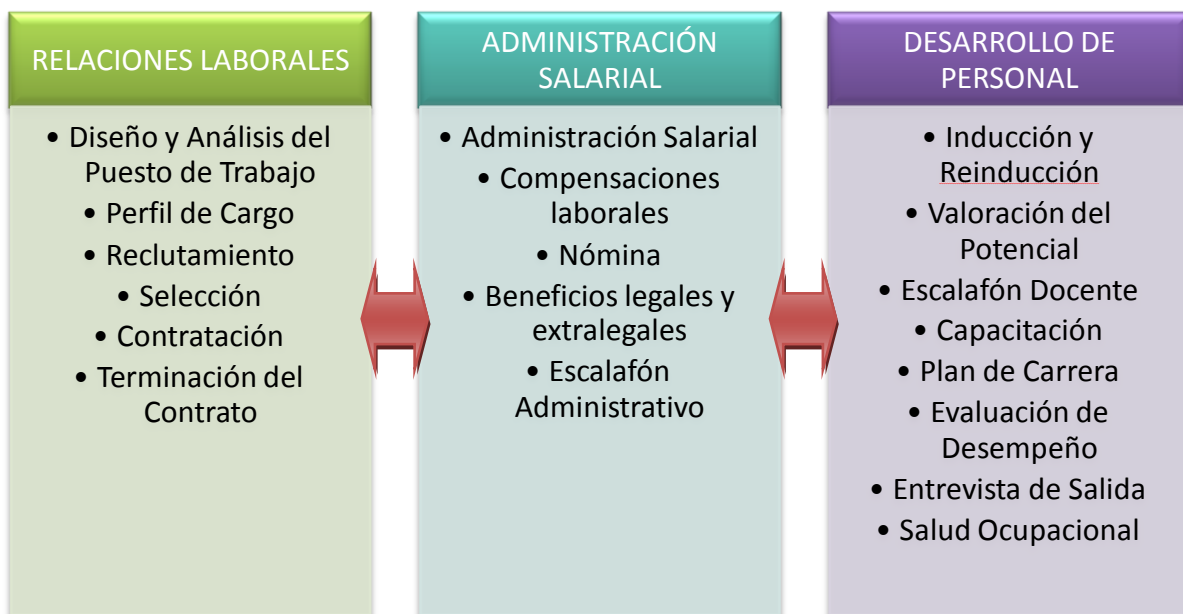


Figura 10. Descripción de áreas del Modelo de Gestión Humana

Cada área se subdivide en procesos que logran su desarrollo. A continuación se describe y dimensiona cada área.

Relaciones Laborales

Ésta área refiere a todos los procedimientos legales e institucionales necesarios para la contratación del personal. Inicia con el *Diseño y Análisis del puesto de trabajo*, que surge en la necesidad de crear un determinado cargo para desarrollar un trabajo. Este proceso debe responder claramente a su necesidad inicial, pero debe contemplar, otros aspectos como el presupuesto, la identificación de necesidades de planta física y tecnológica, que contribuyan a un espacio óptimo para que el trabajador desarrolle su labor.

Cuando se ha establecido dicha necesidad, el siguiente paso es realizar el *Perfil de Cargo*. Desde la teoría existen diversas maneras de realizar estos perfiles, sin embargo, la mejor forma de lograr que el trabajador contratado responda a los objetivos reales del puesto, es diseñar el Perfil de Cargo bajo un modelo por competencias, ya que como afirma Peña y Cols (2008) diseñar cargos implica identificar las competencias que deben evidenciar quienes participan en un proceso productivo, asegurando desempeños laborales esperados. El Diseño de perfiles, tiene en cuenta las aptitudes exigibles e identificadas, los conocimientos básicos, las habilidades y destrezas, los comportamientos asociados y los resultados esperados del desempeño competente de un trabajador, pero además, debe contar con objetivos claros del cargo, con funciones y responsabilidades bien definidas.

Teniendo ya la seguridad de qué se quiere, se procede a iniciar la fase de *Reclutamiento*. Para que la Universidad logre obtener una buena base de datos de hojas de

vida, es necesario ampliar la difusión de los concursos a páginas web comerciales y la prensa, para lograr obtener candidatos potencialmente calificados y competentes.

Dicho lo anterior, y contando con el grupo de candidatos reclutados, sigue el *Proceso de Selección*. Aquí nuevamente surge la importancia de crear un Perfil de Cargo que establezca las competencias que debe tener o desarrollar aquel que quiera desempeñarse en el cargo. De esta manera, las pruebas psicométricas, la entrevista y las pruebas técnicas realizadas responderían directamente a encontrar las características actuales y potenciales de los aspirantes a dicho cargo y así, podríamos "... esperar una alta satisfacción del empleado y la optimización de los resultados de la empresa." (Castillo, 2003).

Seleccionado el candidato, se procede a realizar la *Contratación*, afiliando al empleado según dispone la ley a la ARP, EPS, Caja de Compensación, y fondo de Pensiones y Cesantías. Por su parte, la Universidad lo ingresará al Sistema, otorgándole un ID, correo electrónico institucional, y el otorgamiento de contraseñas para ingresar a los diversos procesos internos de la Universidad, como Requis, Servicios Internos, entre otros. Este proceso está claramente establecido en la Universidad, por lo tanto, no se ampliará en este informe.

Cuando se cumple el tiempo de contrato establecido, o cuando alguna de las partes así lo decida, se realizará la *Terminación del Contrato*, donde se efectuarán las desvinculaciones legales e institucionales y la historia laboral se inactivará.

Administración Salarial

Ésta área refiere al proceso de planear, desarrollar evaluar y controlar a nivel de la Universidad y sus trabajadores, todos los factores a incluir en el sistema salarial dado, por la contraprestación de un servicio (Serrano, 2005).

En ella se encuentran, las *Compensaciones*, que obedece de acuerdo a la ley, en el Código Sustantivo del Trabajo, en el artículo 127, a la remuneración ordinaria, fija o variable, y a todo lo que el trabajador recibe en dinero o especie como contraprestación directa del servicio. Cuando el personal es contratado, de acuerdo al sistema de Compensaciones Directas y dependiendo de su calidad de empleado (si es personal administrativo o docente), se evalúa la hoja de vida y se ubica, según la experiencia y los méritos alcanzados en un rango salarial.

De la misma forma, el empleado recibe Compensaciones Indirectas como *Beneficios legales y extralegales*, como las primas, vacaciones, cesantías, protección a la maternidad, dotación y Sistema de Seguridad Social Integral (Pensión, Salud y riesgos profesionales), y extralegales o institucionales como la Prima Bolivariana, que se genera en el mes de noviembre para el personal de Planta de la Universidad, Comisiones de estudios para docentes, Jornadas deportivas, días de permiso remunerado para trabajadores que contraigan matrimonio, Auxilio de Gafas, reconocimiento a la Producción Intelectual, entre otros.

Para un empleado, el Escalafón Administrativo se convierte en un sistema de compensaciones, debido a que para su ascenso, no se requiere un desarrollo de personal que

contribuya a la optimización de sus resultados, sino el cumplimiento de un tiempo determinado de trabajo en la institución, un número definido de horas de inglés y de capacitación, que no necesariamente contribuye a una mejor ejecución de su labor.

Como se mencionaba en el área de Relaciones Laborales, en el proceso de contratación, cuando un trabajador llega a ocupar una vacante en la Universidad, se le designa un ID, y se ingresa como novedad a la *Nómina*. En esta jefatura se realizan también las liquidaciones, el pago de nómina, reporte de novedades, entre otros.

Desarrollo de Personal

Actualmente, las Jornadas de *Inducción*, se realizan semestralmente en la institución para personal docente y administrativo, en una jornada laboral, donde se presenta los directivos de la Universidad y los jefes de algunos departamentos, con el fin de socializar su qué hacer en la institución. Por su parte, la Re Inducción, se realiza a aquel personal que ocupará un cargo diferente en la institución. Sin embargo, estas jornadas de inducción solo responden a dicha “socialización”, y no a su función principal que es un proceso educativo, donde se prepara al personal para desarrollar su labor, proporcionándole oportunidades para el desarrollo personal continuo e indicándole las opciones de plan carrera que puede desarrollar en la Universidad..

Como ejemplo, un trabajador que se vincule a la institución en el mes de septiembre, recibirá su inducción en Febrero del año siguiente, lo que resulta poco acertado, ya que para entonces conocerá muy bien el funcionamiento y la cultura universitaria. Por esto, resulta

necesario realizar planes de inducción personalizada, que se realice tan pronto el trabajador llega a la institución, otorgándole las herramientas para que labore satisfactoriamente.

En esta área se encuentra también la *Valoración del Potencial*, que responde a la necesidad de desarrollar las habilidades o capacidades latentes de un empleado para que pueda optimizar su trabajo y por ende, el de su entorno. Los resultados de esta valoración, soportarían idealmente un modelo de capacitación en el desarrollo de dichas habilidades, que genere evidencias a través del seguimiento realizado al empleado.

Por su parte, el *Escalafón Docente*, se ingresó en ésta área, debido a que para su permanencia se requiere la evaluación docente, posteriormente se ingresa al escalafón, y se evalúa su continuidad cada dos años. Sin embargo para la asignación salarial, todo docente que se vincula por primera vez a la Universidad, será asimilado a la categoría del escalafón que le corresponda según sus credenciales. Por otra parte, la realización de especializaciones, publicaciones, maestrías, entre otros, suman puntos para bonificaciones o salario.

Un proceso fundamental en el Desarrollo de Personal es la *Capacitación*. Actualmente, el departamento desarrolla capacitaciones al personal por medio de la Aseguradora de Riesgos Profesionales en temas de salud ocupacional. Esto se debe a que no hay un modelo de capacitación establecido, que se derive de la sistematización de las evaluaciones de desempeño, o que corresponda a las necesidades de formación reales planteadas por los jefes de cada departamento, y garantice el retorno de la inversión o la expectativa, que se sustente en el seguimiento de ejecución estas capacitaciones al personal.

En consecuencia, para realizar *Evaluaciones de Desempeño*, es necesario que se elaboren bajo una política clara de seguimiento, que permita consolidar la información recogida, hacer la retroalimentación, y generar propuestas de acción o planes de mejoramiento, que se deriven en capacitaciones, correctivos o reconocimientos a la labor realizada, con el fin de aumentar la productividad o administrar los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, cuando un empleado ya está establecido en la institución, es ideal planear el *Plan de Carrera*, que como lo afirma Serrano, L (2005), le brinde información de las oportunidades que haya dentro de la organización para desarrollar la carrera profesional, donde los jefes brinden apoyo y asesoría para orientar la carrera a seguir y se convierta en un factor motivacional para los empleados de la Universidad.

Por otra parte, cuando un empleado se retira voluntariamente o no de la institución, es necesario realizar la *Entrevista de Salida*, que permita establecer las razones reales del retiro, y ofrezca una retroalimentación al cargo, a nivel personal, laboral y social, que posibilite un plan de acción de mejora continua, que repercute en quien llegue a esta vacante.

Finalmente, esta área la integra el Sistema de Salud Ocupacional, ya que el Departamento se debe ocupar de manera directa y constante de todas las actividades relacionadas con el bienestar físico, mental y emocional de todos los trabajadores brindando las condiciones ambientales óptimas (Serrano, 2005), como por ley se estipula. A su vez, el departamento preside el Comité Paritario de Salud Ocupacional, que es una

medida nacional reglamentada organizada para prevenir enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

De esta manera, se ha presentado al lector la propuesta del Diseño del Modelo de Gestión Humana realizado como proyecto de Pasantía en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, que contribuirá al desarrollo en la organización de los procesos y el mejoramiento productivo de la institución.

Además del modelo, se realizó la propuesta de Políticas y Procesos (flujogramas) que soportan la labor realizada durante el periodo de la pasantía. Estas políticas y sus respectivos flujogramas son parte de los resultados del proyecto y se encontrarán en el Anexo 3 de este documento.

En el siguiente capítulo, se encontrará la Discusión de los resultados de la encuesta y el análisis de los resultados de la concatenación de los procesos llevados a cabo por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, y de su homólogo en la Sede principal de la Universidad.

DISCUSIÓN

En el capítulo anterior, se muestran los resultados de la encuesta denominada Principios Sustantivos que promueven la Cultura Organizacional. En esta parte, se discuten a la luz de la teoría dichos resultados.

Por consiguiente, como lo menciona Trilles (citado por Rodríguez, 2004), la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y sus objetivos. De acuerdo a esta presunción, y a los resultados de la encuesta obtenidos, se puede deducir punto a punto lo siguiente:

- a. El sello diferenciador de la Universidad Pontificia Bolivariana respecto a las otras universidades es la formación integral basada en el humanismo cristiano.
- b. La Universidad concibe la formación integral en la concepción y construcción del hombre desde la esfera social y académica.
- c. La Universidad evangeliza la cultura a través de la academia, educando con el ejemplo y con sentido social.
- d. En la Universidad, se entiende por búsqueda constante de la verdad entender que no estamos inmersos en una sola verdad, que tenemos que aceptar la verdad y la identidad del otro.

- e. Podemos demostrar que se forma integralmente por medio de nuestros egresados, por los pares académicos, por el pensum, por la matriz axiológica, y por la identidad de nuestra comunidad.
- f. En la pregunta, cuáles son los valores que promueve la UPB, hay un acercamiento a algunos de ellos, resaltando la Solidaridad, el Respeto y la Justicia como los valores institucionales más mencionados, seguidos por valores no institucionalizados como, la Honestidad y la Transparencia entre otros.

De esta manera, por medio de la encuesta de valores, se logra demostrar como lo afirma Trilles que la cultura apreciada a través de los Directivos de la Institución, guía el comportamiento institucional de la UPB, seccional Bucaramanga. A su vez, este comportamiento permite contextualizar la Universidad y da paso al desarrollar la Gestión Humana que se refiere básicamente a la utilización por parte de la empresa del talento humano para lograr mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado. Consiste en definir el enfoque que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión (Grupo Fivasa, 2009).

Con respecto a esto, la UPB, ha logrado implementar un nuevo software llamado *Banner* que permite a mediano plazo agilizar los procesos académicos, financieros y de recursos humanos; sin embargo, es necesario desarrollar modelos de gestión como el que en éste informe se presenta, que promueva el desarrollo del talento humano y aumente directamente la competitividad de la Universidad frente a otras instituciones universitarias. Esto lo corrobora Nancy Magsig (citada en González, 2006), experta en administración del talento y ponente del evento HR Summit Colombia 2006, define la gestión del talento de acuerdo con la Society for Human Resource Management, como “la puesta en práctica de

estrategias o sistemas diseñados para aumentar la productividad en el trabajo, mejorando los procesos que permitan atraer, desarrollar, conservar y utilizar personas que posean las habilidades y las aptitudes requeridas para gestionar las necesidades actuales y futuras del negocio” González, A. (2006). Por tanto, se hace indispensable promover y desarrollar el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, como mecanismo de inversión a largo plazo en la productividad y competitividad de la Institución.

A continuación se presenta un cuadro, donde el lector encontrará los procesos realizados por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal de la UPB, seccional Bucaramanga y del Departamento de Gestión Humana, de la UPB, Medellín. Éste cuadro pretende dar una visión general de las diferencias y debilidades del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal frente a su homólogo en la sede principal de la Universidad. Para esto se realizó una lista de los procesos ideales con los que debe contar un Departamento de Gestión Humana, donde se concatenó la información de los dos organismos y frente a ellos se analizó cada proceso con el fin de que permitiera brindar información clave para la realización del Modelo de Gestión Humana.

Actividad o Proceso	Gestión Humana Medellín	Dpto. de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal – Bucaramanga	Análisis de Debilidades y Fortalezas
Análisis de Puestos de Trabajo	Identificación de las Necesidades de Personal. Detectar la vacante o necesidad de creación de cargo y realizar la solicitud.	Identificación de las Necesidades de Personal. Detectar la vacante o necesidad de creación de cargo y realizar la solicitud. Esto se define en el Comité de Asuntos Laborales	Debilidades: En la seccional Bucaramanga, no hay un estudio real de las necesidades de planta física y tecnológica cuando se decide crear un cargo. Fortalezas: La Universidad, en búsqueda de ofrecer procesos oportunos y de calidad apoya la creación de nuevos cargos, siempre y cuando se fundamente y demuestre su creación.
Reclutamiento	Reclutamiento y Selección de Personal. Realizar convocatorias, recolectar hojas de vida, analizar y verificar según el perfil del cargo, Seleccionar el personal.	Actualmente se realiza la convocatoria interna y externa y se publica en la Página Web de Legis – ClickEmpleo.com	Debilidades: No hay buenas fuentes de reclutamiento, que logren encontrar personal de calidad. Fortalezas: Los procedimientos se realizan con transparencia a cargo del Departamento.

<p>Selección</p>		<p>Para personal administrativo se realiza un proceso de selección que consta de cuatro partes: Las pruebas técnicas que tienen un 40% del puntaje total, las psicométricas un 20%, la entrevista un 30% y finalmente la visita domiciliaria un 10%.</p> <p>Para personal docente, los Decanos determinan la necesidad de nuevo personal y se la informan a Vicerrectoría de Asuntos Académicos para su autorización. El proceso de Selección corresponde a cada Decanatura.</p>	<p>Debilidades: Al no tener un perfil de cargo establecido con las competencias que lo delimiten, se realizan las pruebas psicométricas evaluando posibles factores que puedan predecir su desempeño en el cargo vacante.</p> <p>No se cuenta con un espacio propio para la realización de las pruebas, procesos de inducción, y otros.</p> <p>Fortalezas: Se establecieron recientemente las políticas de selección de personal.</p>
<p>Contratación</p>	<p>Contratar al personal. Analizar la solicitud de contratación y verificar la aprobación. Realizar trámites de vinculación y firma de contrato.</p>	<p>El tipo de contrato varía de acuerdo al tipo de empleado. Hay personal Administrativo, temporal Administrativo (vinculado por ETS o por nómina), de Servicios</p>	<p>Debilidades: El Departamento depende de la emisión de carga académica en todas las facultades para la realización de los contratos de Hora Cátedra. Esto</p>

		<p>Generales (ingresan por Ultrservicios, y de acuerdo a su desempeño pasan a ETS). El personal Docente maneja dos tipos de contrato. Por tiempo completo y por hora cátedra.</p>	<p>retrasa las labores que se derivan de este proceso en el Departamento.</p> <p>Fortalezas: La contratación se realiza bajo las normas legales y con las afiliaciones y exámenes legales de ingreso.</p>
<p>Inducción – Re inducción</p>	<p>Desarrollo de la Relación Laboral. Desarrollar inducción, evaluar periodo de prueba, evaluar desempeño del personal, recibir el programa de capacitación. Controlar las novedades presentadas por el empleado. Aplicar el RIT y el Estatuto de prestaciones extralegales.</p>	<p>La inducción se realiza semestralmente.</p>	<p>Debilidades: Las inducciones semestrales resultan poco asertivas para el personal que llega al poco tiempo de haberlas realizado, debiendo esperar casi un semestre para la inducción.</p> <p>Hay baja asistencia del personal citado.</p> <p>Fortalezas: Durante la segunda inducción del presente año, se hizo entrega de una carpeta con el RIT, un folleto con los beneficios institucionales y algunas fotocopias de los procedimientos</p>

			que generalmente solicitan los empleados como la impresión de la colilla por la página web, el ingreso a intranet, entre otros.
Capacitación		Las capacitaciones responden a los planes de COPASO. No hay un presupuesto determinado para esta actividad. Para personal docente, existe el Fondo de Formación Docente que busca fomentar la capacitación entre los profesores de la institución.	Debilidades: No hay un plan de capacitaciones, ni un modelo actual que las soporte y genere seguimiento y retorno de dicha inversión. Fortalezas: La Universidad cuenta con los espacios para su realización.
Valoración del Potencial	No se realiza	No se realiza	Actualmente no se realiza en ninguna de las dos sedes.
Manejo de Nómina	Liquidar la nómina. Analizar, clasificar, digitar las novedades en el sistema. Liquidar la nómina, verificar la nómina, imprimir reportes.	Corresponde a este procedimiento, establecer las etapas administrativas que complementan el procedimiento académico mediante el cual se realiza la vinculación del personal	Debilidades: La liquidación de nómina está ligada a la UPB Medellín, generando limitaciones, pues solo puede realizar operaciones una seccional a la vez.

		docente, la generación y el pago de la nómina.	Fortalezas: Este procedimiento se está parametrizando actualmente con Banner, buscando ser una herramienta de fácil acceso y consulta para todos los empleados de la institución.
Planes de Carrera	No se realiza	No se realiza	Actualmente no se realiza en ninguna de las dos sedes.
Terminación del Contrato Laboral	Analizar la información, tomar la decisión, notificar la terminación.	Se emite una carta de terminación, de acuerdo a los móviles de la desvinculación. En el área administrativa, el comité disciplinario tiene la última palabra. En el caso de personal docente, el Comité de Evaluación Docente será quien tome las decisiones.. Para los Docentes de Hora Cátedra, se emite carta de terminación de contrato un mes antes.	Debilidades: Ninguna encontrada. Fortalezas: Este proceso se desarrolla de manera óptima en el departamento.
Planificación de la	Tomar las acciones pertinentes.	No se realiza	Debilidades: No se ha establecido

Sucesión	Definir acciones correctivas y preventivas. Diseñar proyectos o programas de mejoramiento. Actualizar los procesos		en la Seccional Bucaramanga este proceso
Administración Salarial o Remuneración		Se realiza evaluación de la hoja de Vida en el Comité de Asuntos Laborales, se asigna el salario de acuerdo a la experiencia, los títulos profesionales entre otros y se ubica – si es personal de planta administrativa o docente – en su respectivo escalafón.	Debilidades: Se han presentado brechas con el escalafón administrativo, por lo tanto es necesario considerar el replanteamiento de este procedimiento. Fortalezas: Un escalafón es una medida con procedimientos claros de ascenso.
Entrevista de Salida	No se realiza	No se realiza	Debilidades: Aún no corresponde a un modelo que la soporte. Fortalezas: Se comenzó a implementar en el transcurso de este año.

Figura 11. Comparación y análisis de los procesos de la UPB Medellín y Bucaramanga

Como menciona CEPIS (2002), toda organización está definida por una Estructura Organizacional que representa el ordenamiento de las funciones que las organizaciones desarrollan en conjunto con sus relaciones de autoridad y responsabilidad para alcanzar sus objetivos. De acuerdo a esto, con el cuadro anterior podemos evidenciar que procesos se realizan y cuáles no, y que resultan indispensables para dimensionar el Modelo de Gestión Humana, objeto de este informe. En éste, se reúnen dichos procesos y se organizan evidenciando cómo deben ser desarrolladas la coordinación y la integración de éstos procesos.

Es necesario tener en cuenta, que los procesos que se desarrollan en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, han surgido de acuerdo a las necesidades que se han presentado en estos años de crecimiento institucional, pero hasta el momento no ha habido un modelo que soporte y aglutine estos procesos. Es por esto importante que se realice el proyecto que se propone en este informe y que permita dar continuidad a los procesos realizados, ya que como se ha establecido anteriormente, resulta indispensable tanto para el desarrollo de la institución, como para mejorar la productividad y la competitividad de la misma frente a otras instituciones universitarias.

A continuación, se encontrarán las conclusiones de este proyecto de pasantía, las sugerencias que se aportan al departamento y con esto concluye el informe.

CONCLUSIONES

La Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, está atravesando una etapa importante, donde vislumbra la necesidad de implementar tecnología dura como el mejoramiento de los laboratorios, ampliación de los textos de consulta en la biblioteca y mejoramiento de la infraestructura, entre otros y tecnología blanda, como lo es el interés por desarrollar e implementar un Modelo de Gestión Humana, que no solo fortalezca los procesos que se vienen realizando en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, sino que beneficie tanto a la Universidad como a quienes contribuyen diariamente con el compromiso de trabajar en ella.

Por tanto es necesario reconocer la labor tan importante que desempeña el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, que no sólo puede ser reactiva a los procesos cotidianos, sino proactiva al momento de desarrollar al talento humano con el que se cuenta en la institución. Como lo promueve el SENA, (2008), reconocer el talento debe adquirir la prioridad que merece, ya que su gestión adecuada redundará en el rendimiento de sus actividades; por lo tanto, debe estimarse como inversiones pensadas para el futuro y no bajo la inmediatez del presente.

Por consiguiente, se concluye la importancia de desarrollar y apoyar un Modelo de Gestión Humana para la universidad, ya que brinda beneficios a la seccional, al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal y a los empleados de la institución.

SUGERENCIAS

Al culminar el proyecto de pasantía en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, surgen sugerencias que se exponen a continuación.

- Es importante reconocer la labor prestada por el Departamento y la repercusión que tiene en los miembros de la institución. Por tanto es necesario aumentar los destinados a promover y desarrollar las áreas de capacitación y promoción del personal

Es necesario replantear el escalafón administrativo, ya que no tiene mayores atractivos para los empleados de la institución, especialmente notable en el personal de Secretarías y afines.

Es primordial la continuación y ejecución del Modelo de Gestión Humana en la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, que contribuya al desarrollo y a la productividad de esta institución que está en constante crecimiento. A continuación, se diseñó una propuesta de consecución de este proyecto, que busca dar una visión general al pasante que vaya a continuar con la ejecución de este Modelo.

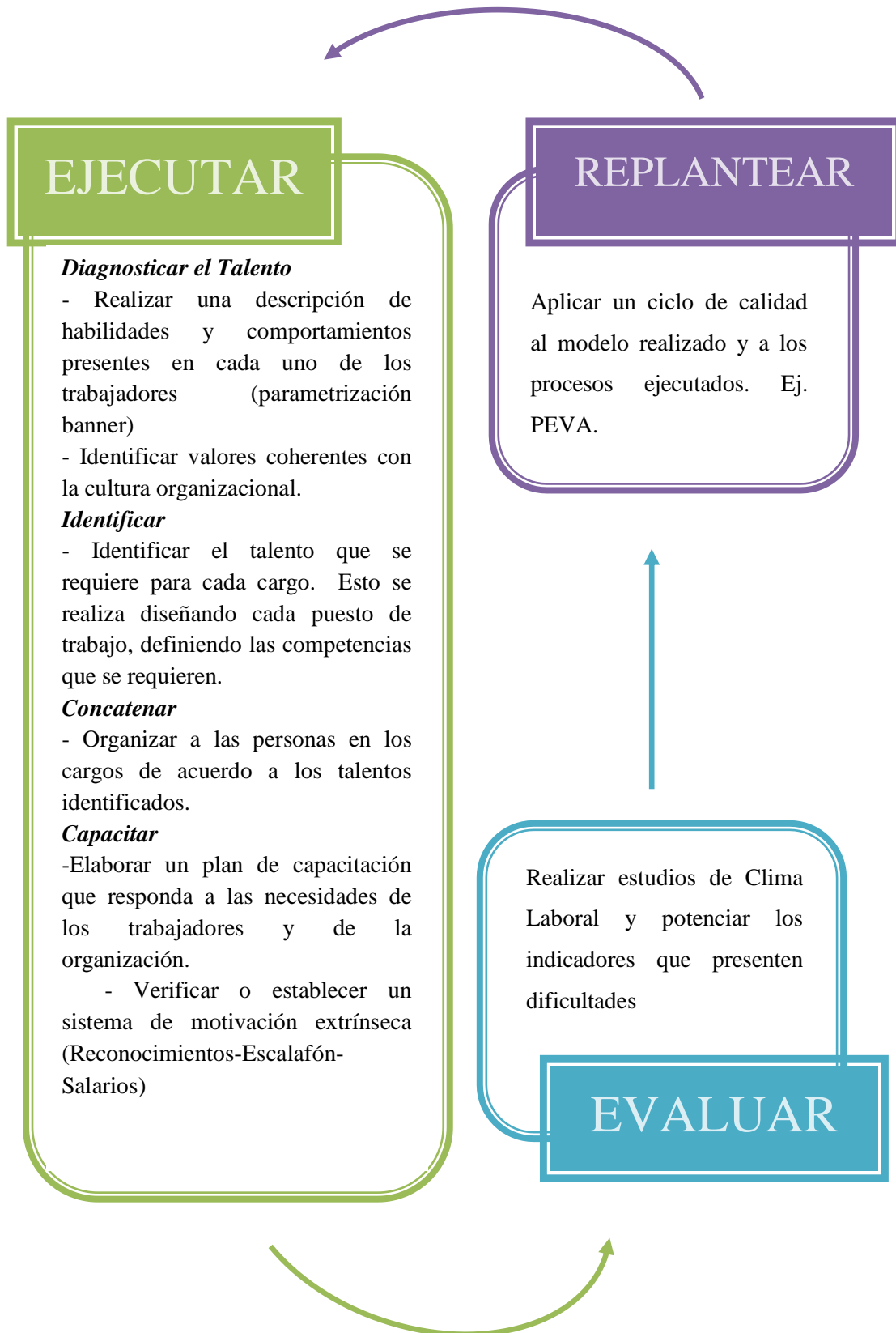


Figura 12. Sugerencia de la continuación del Modelo de Gestión Humana

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Durante el proceso de pasantía en la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, de manera paralela al cumplimiento del proyecto principal correspondiente al Diseño del Modelo de Gestión Humana, se realizó apoyo a la ejecución de diversas tareas tales como:

- Selección de Personal. En ella se apoyo la aplicación y evaluación de pruebas psicométricas que presentaba el personal interesado en puestos vacantes en la universidad.

- Capacitaciones. En esta área, se apoyó la programación, difusión, logística y realización de las invitaciones gráficas que fueron enviadas a la comunidad universitaria por correo electrónico o en las carteleras de la Universidad. Estas tarjetas se adjuntan en el Anexo 4.

- Banco de Datos de Hojas de Vida. Inicialmente, se realizó la depuración de las hojas de vida, eliminando aquellas que tenían más de un año de antigüedad en el Departamento. De ellas se conservaron datos de contacto como Nombre, Teléfono y Profesión, en un archivo de Microsoft Excel. De la misma forma se realiza con las hojas de vida que siguen llegando al Departamento. Las políticas que maneja este Banco de Datos, se adjuntan en el Anexo 3.

De manera adicional se realizó apoyo constante a las labores cotidianas del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, tales como entrega de cheques, revisión de monitorias, atención al público, entre otros.

GLOSARIO

Ex Corde Ecclesiae: Constitución apostólica Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas.

Normas de Competencias Laborales – NCL: Son un estándar de calidad para el desempeño laboral; son establecidas por los sectores productivos (empresas, trabajadores y gobierno) y son usadas para los procesos de GTH en las empresas como la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo y la Gestión de las Compensaciones. Son usadas también para realizar diseños curriculares y asegurar la pertinencia de los mismos por parte de instituciones educativas, y para realizar procesos de evaluación y certificación del desempeño laboral.

Y reflejan lo que la persona debe ser capaz de hacer, es decir, los contextos, condiciones y escenarios en los que debe demostrar el desempeño. Los conocimientos y comprensiones esenciales que debe poseer, para lograr desempeños competentes y consistentes en el tiempo. Y las evidencias que debe aportar para demostrar su competencia.

Parametrización: Corresponde a la adaptación del Banner Recursos Humanos, al contexto de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.

REFERENCIAS

Arenas, A. (2003). *Reestructuración administrativa del Colegio Makarenko. A.C.* Tesis publicada de Licenciatura de Administración de Empresas, Universidad de las Américas – Puebla, Cholula. México.

Castillo, J. (1993). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana.* Santafé de Bogotá: Ecoe Ediciones.

Castro, J. (2001) El papel estratégico de los gerentes de gestión humana en el actual entorno. Tomado de la World Wide Web: www.gestionhumana.com. Recuperado el 12 de Agosto de 2009.

CEPIS (2002). *Estructura organizacional.* Tomado de la World Wide Web: www.cepis.org.pe. Recuperado el 8 de Septiembre de 2009.

Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Santafé de Bogotá, 5 Ed. McGraw-Hill.

COMFIA CCOO (2003). *Valoración del potencial y grading: dos cosas muy diferentes.* Tomado de la World Wide Web: <http://www.comfia.net/html/7343.html#>. Recuperado el 1 de Octubre de 2009.

Daft, R (2000). *Teoría y Diseño Organizacional.* Editorial Thomson. Octava Edición. Buenos Aires, Argentina.

González, A. (2006). Conferencia a Nancy Magsig. Cómo gestionar el talento en su organización. Tomado de la World Wide Web: www.gestionhumana.com

Grupo FIVASA (2009). Descripción de recursos humanos en FIVASA. Tomado de la World Wide Web: <http://grupofivasa.blogspot.com/2009/02/recursos-humanos-en-grupo-fivasa.html>. Recuperado el 23 de Septiembre de 2009.

HayGroup (2000). Citado en Conferencia El Talento: Un nuevo enfoque estratégico para las organizaciones, 14 de noviembre 2001. Bogotá, Colombia. Tomado de la World Wide Web: www.gestionhumana.com

Integral Development Consulting (2007). Gestión por Competencias. Tomado de la World Wide Web: www.idconsultingco.com. Recuperado el 2 de Septiembre de 2009.

Jericó, P. (2001). La Persona, el secreto para innovar. En *Conferencia El Talento: Un nuevo enfoque estratégico para las organizaciones, 14 de noviembre 2001*. Bogotá, Colombia. Tomado de la World Wide Web: www.gestionhumana.com

Lorenzo, R. (2007). Talento: Reflexiones para su gestión en las organizaciones. *Seminario de Intercambio Científico: Talento y Capital Humano, 18 de mayo 2007*. Centro de Convenciones Capitolio de La Habana, Cuba.

OIT (2004). Organización Internacional del Trabajo. Recomendación sobre el desarrollo de los Recursos Humanos. Tomado de la World Wide Web: www.oit.org/public/spanish/employment/skills/hrdr/report/ch_5.htm.

Peña y Cols. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Cuadernillo No. 6 Dinero-SENA, Edición 313 del 24 de octubre de 2008. Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo – SINAT. Colombia.

Perez, G. (2003). El Balance ScoreCard. Tomado de la World Wide Web: http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard. Recuperado el día 27 de Julio de 2009.

Perez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Empresas*. No. 47. 46-65.

Proyecto Institucional (2005). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Editorial Prensa Libre.

Rodriguez, I. (2004). *Cultura Organizacional*. Centro de Gestión y Desarrollo de la Energía CUBAENERGÍA.

Rodriguez, N. (2007). *Selección Efectiva de Personal basada en Competencias*. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional CINTERFOR. Organización Internacional del Trabajo.

Rodriguez, Y. (2007). La gestión del talento humano como fuente Generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Matanzas. La Habana, Cuba.

SENA, (2008). *La gestión humana por competencias*. Crecimiento para el éxito empresarial. SENA.

Serrano, L. (2005). *Administración de Personal: Un desafío estratégico*. Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga. División Editorial y Publicaciones UIS.

SunGard, (2006). SunGard Educación Superior, Centro de Soluciones. Puebla, México.

Torrance, G. (2001). Ejemplos inventados según el estilo de la APA. En *Congreso Internacional de la Guía de Publicaciones de la APA, 12-14 de octubre 2001* (págs. 59-69). Puebla, Puebla, México: Asociación de publicadores de la APA.

ANEXOS

Anexo 1. Relación de Puestos y Vacantes UPB, Bucaramanga.

RELACION DE PUESTOS Y VACANTES				
RELACION DE PUESTOS Y VACANTES	DEPENDENCIA	CARGO	PUESTOS	VACANTES
RECTORÍA	Rectoría	Rector	1	
		Secretaria	1	
		Conductor	1	
	Dirección de Planeación	Director de Planeación	1	
		Profesional Administrativo en Planeación	3	
		Secretaria	1	
	Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas	Jefe de Departamento	1	
		Diseñador Página Web	1	
		Secretaria de Departamento	1	
		Secretaria de Recepción	2	
	Oficina Jurídica	Jefe de Oficina	1	1
		Secretaria	1	1
	Secretaría General	Secretario General	1	
		Secretaria	1	
	Departamento de Auditoría Interna	Jefe de Departamento	1	
		Secretaria de Departamento	1	
Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	Jefe de Oficina	1		
DIVISIÓN ACADÉMICA	Vicerrectoría Académica	Vicerrector Académico	1	
		Profesional Administrativo en Vicerrectoría	1	
		Secretaria	1/2	
		Secretaria Auxiliar	1	
	Unidad Pedagógica	Docente Coordinador Unidad Pedagógica	1	
	Departamento de Nuevas Tecnologías	Jefe de Departamento	1	
		Auxiliar de Audiovisuales	8	

	Departamento de Extensión Universitaria	Jefe de Departamento	1	
		Coordinador Administrativa y Financiera	1	
		Coordinador de Operaciones	1	
		Tecnólogo	1	
		Secretaria	1	
	Dirección General de Investigaciones	Director General de Investigaciones	1	
		Profesional de Innovación y Transferencia Tecnológica	-	
		Secretaria	1	
	Departamento de Educación Continua	Jefe de Departamento	1	
		Secretaria	1	
	Departamento de Admisiones, Registro y Control Académico	Jefe de Departamento	1	
		Secretaria	4	
	Departamento de Biblioteca	Jefe de Departamento	1	
		Coordinador de Procesos Técnicos	1	
		Secretaria	1	
		Auxiliar de Biblioteca	8	
	Departamento de Promoción Académica	Jefe de Departamento	1	
		Profesional Administrativo	2	
Secretaria		1		
DIVISIÓN PASTORAL	Vicerrectoría Pastoral	Vicerrector Pastoral	1	1
		Secretaria	1	
		Capellán	3 de 1/2 t	
	Departamento de Bienestar Universitario	Jefe de Departamento	1	
		Secretaria	1	
		Médico	1 y 1/2 t	1 y 1/2 t
		Auxiliar de Enfermería	1	
		Psicóloga	1	
		Profesional de Trabajo Social	1	
		Coordinador de Deportes	1	
		Director de Coros	1/2 t	
Coordinador Área Cultural	1			

		Profesional Administrativo - Egresados -	1	
		Coordinador PAC	1	
		Instructor Maestro de Cuerdas	1	
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vicerrectoría de Asuntos Administrativa y Financiera	Vicerrector Administrativo y Financiero	1	
		Secretaria	1/2	
	Departamento de Sistemas	Jefe de Departamento	1	
		Profesionales Administrativo y Financiero	5	
		Tecnólogo en Sistemas	2	
		Técnico de Sistemas	2	
		Secretaria	1	
	Departamento Financiero	Jefe de Departamento	1	
		Coordinador de Procesos Contables y Presupuesto de Extensión e Investigación	1	
		Tecnóloga Asistente de Presupuesto	1	
		Jefe de Sección Tesorería	1	
		Secretaria de Tesorería	1	
		Cajera	2	
		Jefe de Sección Liquidaciones	1	
		Auxiliar de Sección Liquidaciones		
		Secretaria de Liquidaciones	1	
		Jefe de Sección Cartera	1	
		Auxiliar de Sección Cartera		
	Secretaria de Cartera	1		
	Departamento de Servicios Generales	Jefe de Departamento	1	
		Secretaria	1	
Coordinador de Vigilancia y Aseo		1		
Coordinador de Jardinería		1		
Coordinador de Ornamentación		1		

		Coordinador de Planta Física	1	
		Auxiliar Circuito Cerrado de Televisión	3	
		Aseadora	14	
		Auxiliar de Servicios Generales	12	
		Tecnólogo Electricista	1	
		Técnico Auxiliar de Servicios Generales	2	
		Técnico Coordinador de Mantenimiento Eléctrico	1	
		Instructor	1	
	Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal	Jefe de Departamento	1	
		Profesional Administrativo	1	
		Secretaria	2	
		Jefe de Sección de Nómina	1	
		Secretaria	1	
		Auxiliar de Nómina	1	
	Departamento de Administración de Documentos	Jefe de Departamento	1	
		Mensajero	2	
		Tecnóloga en Documentos	1	
		Secretaria	1	
	Departamento de Procesos Contables	Jefe de Departamento	1	
		Coordinador de Procesos Contables y Presupuesto de Extensión e Investigación	1	
		Tecnóloga en Contabilidad	2	
		Secretarias Auxiliares	3	
	Departamento de Compras e Inventarios	Jefe de Departamento	1	
		Secretaria	1	
		Jefe de Sección de Inventarios	1	
		Secretaria Auxiliar de Inventarios	1	
		Jefe de Sección de Almacén	1	
Secretaria Auxiliar de Almacén		1		

ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN	Decanatura de Escuela de Ingenierías y Administración	Decano	1	
		Secretaria de la Decanatura	1	
		Secretaria Prácticas Empresariales	1	
		Secretaria Académica	1	
	Departamento de Ciencias Básicas	Jefe de Departamento	1	
		Secretaria	1	
		Coordinador Area Física	1	
		Coordinador Laboratorio Análisis Químico de Agua	1	
		Docente Coordinación Área de Matemáticas	1	
		Auxiliar Laboratorio de Química	1	
		Auxiliar Laboratorio de Física	1	
		Docentes	17	
	Facultad de Administración de Empresas	Director de Facultad	1	
		Secretaria	1	
		Coordinador de Emprendimiento	1	
		Docentes	7	
	Facultad de Ingeniería Mecánica	Director de Facultad	1	
		Secretaria	1	
		Docentes	7	
	Facultad de Ingeniería Ambiental	Director de Facultad	1	
		Coordinador Especialización Gerencia del Ambiente	1	
		Secretaria	1	
		Administrador de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales	1	
		Tecnólogo de Laboratorio de Ambiental	1	

		Tecnólogo de Laboratorio de Análisis Químico de Aguas Residuales	1		
		Auxiliar de Laboratorio de Aguas Residuales	1		
		Tecnólogo de Planta de Tratamiento	1		
		Auxiliar Planta de Tratamiento	1		
		Coordinador de Servicios de Seguridad y Salud Ocupacional	1		
		Docentes (9 tC + 1 de 1/2 t)	10		
	Facultad de Ingeniería Informática		Director de Facultad	1	
			Secretaria	1	
			Docentes	6	
	Facultad de Ingeniería Electrónica		Director de Facultad	1	
			Coordinador de Especialización Telecomunicaciones	1	
			Secretaria	1/2	
			Auxiliar de Laboratorio de Máquinas y Coordinación de Mantenimiento Eléctrico	1	
			Secretaria Posgrado de Telecomunicaciones	1/2	
			Auxiliar Mantenimiento de Máquinas	1	
			Auxiliar de Laboratorio de Electrónica	1	
			Docentes (15 tC + 1 de 3/4 de t)	16	
	Facultad de Ingeniería Industrial		Director de Facultad	1	
			Secretaria Académica	1	
			Secretaria	1	
			Coordiandor de Especialización	2	
			Secretaria de Especialización	1	

		Tecnólogo de Laboratorio Procesos Industriales y Mecánica	1		
		Tecnóloga en Laboratorio de Ingeniería Industrial	1		
		Docentes (20 tC + 1 de 1/2 t + 1 de 3/4 t)	22		
	Facultad de Ingeniería Civil		Director de Facultad	1	
			Coordinador de Especialización	2	
			Secretaria de Prácticas Empresariales	1	
			Secretaria	1	
			Instructor de Laboratorios	1	
			Docentes (13 tC + 1 de 1/2t)	14	
	Facultad de Administración de Negocios Internacionales		Director de Facultad	1	
			Secretaria	1	
			Docentes	2	
	ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	Decanatura de Ciencias Sociales	Decano	1	
Secretaria Académica			1		
Secretaria			1		
Coordinador de Centro de Proyección Social			1		
Secretaria Centro de Proyección Social			2		
Profesional Centro de Idiomas			2		
Secretaria Centro de Idiomas			1		
Departamento de Formación Humanística			Jefe de Departamento	1	
			Coordinador de Cursos Obligatorios	1	
			Director de coros	1/2 t	
			Secretarias	1	
			Docentes (8 tC + 1 de 1/2t)	9	
Departamento de Idiomas			Jefe de Departamento	1	
		Secretaria	1		

		Docentes (1)	1	
	Facultad de Psicología	Director de Facultad	1	
		Coordinador de Especialización	2	
		Secretaria	1	
		Docentes (14 tC + 1t)	15	
	Facultad de Comunicación Social	Director de Facultad	1	
		Coordinador de Especialización	1	
		Secretaria	1	
		Docentes	12	
		Coordinador de Centro de Producción Sonora	1	
		Coordinador de Centro de Producción Audiovisual	1/2	
		Coordinador de Centro de Producción de Televisión	1/2	
		Realizador de Televisión	1	
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS	Decanatura y Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Decano - Director de Facultad	1	1
		Secretaria Académica	1	
		Secretaria	1	
		Director de Consultorio Jurídico	1	
		Secretaria Consultorio Jurídico	1	
		Monitor de Consultorio Jurídico	2	
		Docentes	8	

Al 30 de Mayo de 2009:

197 Administrativos

146 Docentes TC, 3/4t, 1/2t

200 Docentes HC

21 Practicantes y Estudiantes Sena, de los Cuales 15 pertenecen a la cuota que debe cumplir la seccional.

Total:

564

Anexo 2. Formato y Resultados de la Encuesta.

Principios Sustantivos que promueven la Cultura Organizacional

1. ¿Cuál es el sello diferenciador de la UPB respecto a las otras Universidades?
2. ¿Cómo concibe la UPB la formación integral?
3. ¿De qué manera la UPB evangeliza la cultura?
4. ¿Qué se entiende en la UPB, por la búsqueda constante de la verdad?
5. ¿Cómo se podría demostrar que se forma integralmente?
6. ¿Cuáles son los valores que promueve la UPB?
7. Organice la siguiente lista de valores de acuerdo a su importancia, siendo 1 el más relevante.

Valores	Posición
a. Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna	
b. La búsqueda de la verdad y el conocimiento	
c. La solidaridad	
d. La justicia	
e. La honradez	
f. La creatividad e innovación	
g. La lealtad	
h. El compromiso con la paz y el desarrollo del país	

1. ¿Cuál es el sello diferenciador de la UPB respecto a las otras Universidades?

- a. Todas las universidades hablan de formación integral en su misión. En la práctica se encuentran diferencias muy grandes por ejemplo el Pensum. Adicionalmente las horas culturales, libres, tenemos artes, deportes, idiomas. Hay un sello distintivo humanístico que es la Vicerrectoría Pastoral, con una visión pastoral, que genera impacto en las zonas vulnerables del país, aumentando la sensibilidad de los grupos. Existe un sistema tarifario ABDC de acuerdo al colegio que egresó. Hay un programa de apoyo a estudios PAC, y resoluciones rectorales que generan becas (ICFES), subsidios (Estratos 1 y 2, Beneficios para los que tengas problemas financieros), descuentos, auxilios. El sello humanista en la formación. Es un sello diferente, un valor vivencial que genera un filtro social, calidad académica. Reinversión en pro de la mejora académica y la formación de docentes.
- b. La formación integral basada en el humanismo cristiano.
- c. El esfuerzo por el trato como personas, fundamentados en el humanismo cristiano, el ser y el respeto.
- d. La formación humanística, el ser una Universidad católica, la calidad humana y en la docencia, la formación por procesos, el respeto por las instituciones. Es una Universidad abierta al cambio.
- e. Las estrategias que dan cumplimiento: Misión clara en todos los miembros. A través de los procesos sustanciales en la docencia, la investigación y la proyección social basados en el humanismo cristiano y en la formación integral.
- f. La excelencia humana y científica.

- g. Primero, es una Universidad de la iglesia y por ello está enmarcada dentro de los principios que para la iglesia se definen como mecanismos rectores o principios orientadores, o líneas de trabajo que debe tener cualquier Universidad católica. Pero además de católica somos Pontificia, y como Pontificia existen otros principios orientadores como lo es el Ex Corde Ecclesiae (año). Pontificia quiere decir que une dos orillas, en este caso ciencia y fe, ciencia y razón o razón y fe, en ese sentido la función de las instituciones de la iglesia es evangelizar la cultura, y nosotros como Universidad tenemos que evangelizar esa cultura, y para ello tenemos que entender primero, que es evangelizar y segundo que es cultura, y la cultura es distinta en cada una de las regiones, sin embargo debe cumplir las mismas funciones, desde esa perspectiva, Universidad Pontificia implica que debe cumplir unas funciones de unión, culturas distintas con la visión de la iglesia. Entonces el sello distinto nuestro está muy dado a la cultura, hacia crear condiciones de personas que se inserten en la cultura y vayan transformando la cultura, o sea que tiene una orientación y una perspectiva social de la ciencia, de la vida, del trabajo. Eso es lo que básicamente estamos haciendo nosotros. No somos primero ingenieros, sino personas, personas que tienen un conocimiento y sobre ese conocimiento impactamos la sociedad, la razón de ser nuestra es la sociedad, es la cultura, de ahí tratamos de transformar.
- h. Refiere básicamente a la formación de los educandos, el sello es el respeto que se promulga hacia los empleados y los estudiantes, eso marca una diferencia muy acentuada porque los estudiantes reciben un trato respetuoso y aprenden a ser respetuosos, pero también aprenden a tener un autoestima y una valoración de sí

mismos que les permite incursionar con mas propiedad, con mas firmeza en los puestos que ellos adquieran. Entonces uno encuentra que nuestros egresados son gente muy directa, clara y firme, y esto genera confianza, basados en la autoestima y el respeto. Ese es el sello diferenciador más importante, que nos diferencia como Universidad de calidad.

2. ¿Cómo concibe la UPB la formación integral?

- a. En la formación disciplinar, en las oportunidades de prácticas, en la formación humanística que es una manera de exigir una mirada diferente al área netamente disciplinar.
- b. En el hombre. Su dignidad y respeto. Desde la concepción antropológica del hombre: amor y respeto.
- c. No se puede dejar la dimensión humana sin ninguno de ellos:
 - Espiritual – Comunicación – Convivencia – Desarrollo Intelectual – Afectiva.
- d. Mirando los valores éticos, la calidad en la academia, el fomento de la investigación, el emprendimiento y la proyección social.
- e. Se concibe en varias estrategias. Primero, la formación del ser humano (hombre y mujer) por encima del profesional. Segundo: Rompiendo el énfasis profesionalizante de los currículos. Las universidades forman en el ámbito ocupacional, investigativo, en la proyección social y en el campo inter e intra disciplinar, sin embargo “...todo lo profesional lo puedo delegar, pero la formación humana no se puede delegar”. Adicionalmente, se ofrecen 200 horas de actividades curriculares integradoras de

pensum.

- f. En la construcción de un ser humano en el ámbito científico, trascendente, humano y axiológico.
- g. Todas las universidades dicen lo mismo, pero cuando hablamos de seres humanos y humanismo cristiano desde la psicología, el sujeto es un ser que tiene múltiples dimensiones que se puede ver como un sujeto social, individual, cultural, cognitivo, afectivo, artístico, estas dimensiones lo hacen ver no en términos de mente y alma o mente y cuerpo, sino lo hace ver como una persona que ve el mundo desde diferentes perspectivas. El hecho de que yo sea una persona única y tenga seres únicos a mi alrededor, quiere decir que la única forma de coincidir es cuando empezamos a encontrar vínculos a través de lo afectivo, de la razón, del arte, de la ciencia, del deporte, empezamos a encontrar vínculos que nos unen y en esos vínculos es donde empezamos a construir sociedad, o sea que la formación integral es que nosotros tenemos que privilegiar diferencias en las personas, pero que sientan ellos que es parte de su estética, no hay cosas feas ni bonitas, sino hay cosas diferentes, y esas diferencias son las que enriquecen la cultura, o sea que la diferencia es donde construimos nuevas opciones de vida. Hablar de formación integral implica privilegiar la diferencia, implica resaltar la diferencia, y en la diferencia debemos construir.
- h. Formación integral significa mirar los diferentes esferas de un ser humano. Parte de la base de que estamos formando profesionales que van a tener unas competencias para ejercer su profesión, pero también la formación integral debe concebirse como la

competencia de un ciudadano respetuoso de la ley, exigente en hacer cumplirla, respetando el medio ambiente y las personas; la formación integral tiene que ver con la esfera cultural, formar individuos que sean capaces de apreciar el arte, de tener una posición política, esa es la integralidad que debe buscarse.

3. ¿De qué manera la UPB evangeliza la cultura?

- a. En todo el componente transversal del humanismo cristiano, mediante el currículo, principalmente en dos eventos: En el académico, demostrado en el comportamiento humano del análisis científico, y en el cambio social, en las manifestaciones de los estudiantes en el cambio social, demostrado en el desarrollo de nuestros profesionales en el entorno social y cultural que lo rodea.
- b. A través de todos los procesos, especialmente desde la división pastoral y bienestar universitario.
- c. Al ser una institución de la iglesia Católica. Aprovechando los espacios para evangelizar desde la enseñanza y la convivencia.
- d. Asumiendo el compromiso, con el ejemplo. Ej. Empleando personas de bien, en la atención a la gente. Planear la cultura con los valores del evangelio. Mostrar permanentemente que los valores del humanismo cristiano están ahí. Sin imposiciones, a través del libre albedrío, respetando los diferentes credos, sin destruir otras culturas. Reconocer la diversidad, llevando el mensaje evangelizador. Coexistir – respetar. Reconociendo los valores.
- e. A través de los procesos de docencia, de investigación y proyección social. En las

áreas de formación humanística, como el humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia.

- f. Inculcando en los alumnos los valores del humanismo cristiano, fomentando valores que se transmitan a los alumnos, mediante el ejemplo vivo, por medio de valores. Siendo respetuosos de la ley y cumpliendo con beneficios extralegales. Realizando un ejercicio transparente, siendo una Universidad solidaria, brindando importancia a las personas. En esta institución se viven los valores y se reflejan.
- g. Cumpliendo una función social acorde a las necesidades sociales, no acorde a las necesidades académicas. Si nosotros creemos que el mundo debe ser de una forma y vamos a tratar de que el mundo se convierta en esa forma, estaríamos violentando la cultura, pero si nosotros entendemos que lo que se privilegia es la vida, la felicidad, y el poder vivir cada vez mejor, visto desde una perspectiva mas teleológica, mas teológica, entonces nosotros estamos apostándole no importa cuál sea la religión que tenga la gente, ahí estaríamos haciendo evangelización, estaríamos haciendo que la gente encuentre mejores formas de vida, mejores opciones de desarrollo, mejores posibilidades de ser mejor persona y tener un mejor vivir, visto desde una concepción mas trascendente. En ese sentido estaríamos evangelizando cultura.
- h. Yo creo que la formación de ciertos principios y ciertos valores, se hacen con el ejemplo. Y nosotros lo que esperamos es que nuestros docentes sean el ejemplo, de un modo de vida el cual se basa en los principios y valores de un cristiano. Esta es la forma más clara de formar en los principios y valores del humanismo cristiano. La educación debe formarse con el ejemplo. Si no tenemos gente que no pueda irradiar y

ser ejemplo para los estudiantes estamos equivocados. Pero también es todo el cuerpo administrativo, desde las secretarías hasta el rector.

4. ¿Qué se entiende en la UPB, por la búsqueda constante de la verdad?

- a. Lo que toda institución educativa debe hacer. Partiendo de dos vertientes en una Universidad católica: El conocimiento científico – que avanza cada día más – y la Fe. Esto nos muestra facetas que la fe permite trascender y darle un sentido a la vida. A través de la lógica y la experiencia, donde también existe la fe, que tiene toda una doctrina que le da trascendencia a la vida que solo el conocimiento científico no alcanza.
- b. El énfasis en el proceso investigativo, el desarrollo de innovación, de conocimiento de la verdad en la ciencia. Aprendiendo más, siendo más críticos.
- c. En el permanente diálogo científico, axiológico y humano. En el contraste que se hace de contextos diferentes, los cuales me permiten tener claridad de las propuestas del mundo.
- d. A través de la docencia y aprendizaje de los servicios y todo aumentado en el humanismo cristiano, buscando un fin común. Así mismo en todos los procesos de dirección y administración de la Universidad.
- e. Trascender: Verdad absoluta v/s Verdad Relativa.
- f. Estamos inspirados en el evangelio. No matriculados con una sola verdad.
- g. Es necesario establecer que no existe una verdad única, existen verdades que son mi verdad, pero mi verdad no es la única verdad, hay otras verdades, si tu estas

allá, tu estas viendo de mi algo que yo no estoy viendo y viceversa. Si vamos a hablar de algo y todos contamos que es lo que vemos de esa verdad, debemos construir una nueva verdad, pero esa nueva verdad si lo están mirando otros desde otros ojos desde otra perspectiva, desde otra concepción, también sería otra verdad. Entonces no hay verdades únicas, cuando hablamos de cómo construimos la búsqueda constante de la verdad, es que siempre debemos pensar que hay algo que lo hace diferente. El mundo es el mismo y todo el mundo lo interpreta de manera distinta, el musulmán, el cristiano y es el mismo mundo, el mismo concepto de Dios, el mismo concepto teológico, teleológico, pero de personas distintas; entonces esa búsqueda de la verdad implica como hacemos un ejercicio de fe de razón y podemos ir consiguiendo nuevos conceptos, y esos nuevos conceptos pueden ser la verdad, pero mañana puede llegar otra verdad distinta, y ese es el juego de la mente, el juego de Dios, el juego de la vida, estar encontrando verdades distintas dependiendo de quién lo mire, es decir, si quiero mirar el mundo de manera optimista o negativa me cambia el mundo y eso es mi verdad y no quiere decir que por eso sea mentira. La verdad no es contradicción, no es la antinomia de la mentira, sino que van conjuntos, la mentira es considerar que tu verdad no es verdad entonces yo digo es mentira, pero es una verdad distinta. Ese juego de verdades es lo que hace que no aceptemos a al otro, que nos haga diferentes, que tachemos al otro de manera distinta, esta verdad es la que percibe tanto el analfabeta como el científico, son verdades distintas pero son verdades.

h. La búsqueda constante de la verdad significa que la verdad hay que descubrirla día

por día. Tenemos que ser inquisitivos, no podemos entender o quedarnos pensando en que el conocimiento que tenemos ya está completo. Una Universidad corre las fronteras del conocimiento, o sea está en la búsqueda permanente de la verdad. La verdad que poseemos es limitada, lo que sabemos es algo, lo que nos falta por saber es mucho, tenemos que ser inquisitivos en la búsqueda constante de la verdad.

5. ¿Cómo se podría demostrar que se forma integralmente?

- a. Con los pares académicos, las personas externas a la institución, por medio del trato interpersonal y la diversidad de pensamiento.
- b. De diferentes maneras, demostradas en la malla de asignaturas.
- c. La evidencia la pueden dar sus egresados. Se debe reflejar en el ambiente de trabajo dentro de la Universidad. Algo que nos logra identificar bien. El egresado se comporta de acuerdo a los perfiles éticos, morales y a los diferentes valores, y entiende que están en una economía de mercado que no debe primar. Si es igual a los otros, no hemos hecho gran cosa. Es aquello que no se puede vivir si no se vive en la institución. El clima de trabajo que todos percibimos.
- d. A través de la participación en los procesos de los estamentos discente y docente. Con liderazgo, con la motivación, con la colaboración, con el aporte de todos.
- e. Por medio de la matriz axiológica. Con el respeto a la dignidad humana.
- f. Integralmente lo entendemos como parte de la identidad y la identidad es la que nos da las características nuestras pero nos diferencia de los otros. Tu eres

genotípicamente así, y eso te hace distinta a tu hermana a pesar de que vengan de la misma familia, pero te hace ser tu, y ese ser tu es irreplicable, o sea que en la medida en que yo empiezo a encontrar identidades que tienen claro cuál es su identidad, es cuando hablamos de que hemos formado integralmente, cuando tu tengas claro quién eres tu y aceptes al otro por lo que el otro es, ya podemos decir que tenemos una perspectiva integral. La integralidad tenemos que formarla todos los días, tu nunca podrás ser totalmente integral, siempre faltará algo que te ayude a ser mejor. Ese desarrollo continuo, esa maduración te va haciendo cada vez más integral, es decir, más sólido, con más densidad, entonces alguien te va diciendo algo y así vaya en contra de tus principios tu los aceptas, eso ya no es integral porque no tiene claridad en la identidad. Yo tengo evidencias de que alguien es integral por como habla, como actúa como piensa, como se comporta, y se ven a través de los otros, de los empleadores, y eso es a lo que uno no se dedica en clase a hacerlo, sino el hecho es un modelamiento en el trato en las relaciones en el ser capaces de saludar, de no atropellar al otro, de que a pesar de que tu no entiendas yo te pueda explicar hasta que tu lo entiendas, o buscamos la forma en que lo logres. Cuando uno sale a la calle y alguien te ve diferente y la gente dice ese parece bolivariano por cómo piensa, por cómo actúa, yo digo ya en ese momento lo logramos, esa es una evidencia. Las evidencias las plantean nuestros egresados en la vida diaria y la valoran quienes interactúan con ellos, ya sean los empleadores, las familias, las parejas, los novios, o la misma sociedad es la que valora lo que son. Esas son las evidencias empíricas y esas evidencias para nosotros es lo que nosotros estamos

logrando hacer sin saber cómo estamos dedicados a la tarea específica de hacerlo. El hecho de que monseñor salga y salude a todo el mundo de mano eso acerca a la gente, pero si tu pasas por el lado de el y no te saluda eso es parte del modelamiento que está haciendo, que dice bueno!! Este es diferente a mi pero ya me consideró menos, pero si te considera como un igual y te saluda y te trata y no importa quién seas, eso hace la diferencia y esas son evidencias empíricas que demuestra que la gente se trata como seres únicos e irrepetibles con el mismo valor y la misma concepción cristiana que tenemos nosotros.

- g. Hay una máxima que dice, que la sociedad será lo que hoy es la Universidad, entonces el producto de la Universidad, lo que tenemos que potenciar lo podemos ver reflejado en nuestros egresados, con ellos vemos si se cumplió o no la misión que estamos propugnando.

6. ¿Cuáles son los valores que promueve la UPB?

- a. El respeto, la dignidad humana, la solidaridad, la justicia, la honestidad, la lealtad, la prudencia.
- b. La transparencia, la justicia, la equidad, la solidaridad, la honestidad.
- c. El hombre como el centro, el respeto, el amor, la solidaridad, la ética, la tolerancia.
- d. La solidaridad, la verdad, el respeto, el diálogo, la fraternidad, la investigación, la justicia, la igualdad.
- e. Desde el punto de vista teológico: La fe, la esperanza y la caridad. Desde el punto de vista institucional: La honestidad, la honradez, la transparencia, la

responsabilidad, la paz.

- f. Eso está en lo misional, dentro de la estructura de la misma concepción de la Universidad. ¿Qué busca?, busca personas que sean capaces de impactar la sociedad entonces se habla del liderazgo con sentido social, que sea capaz de transformar la sociedad para el beneficio del país y del mundo, entonces se plantea desde lo misional, que sean personas, transformadoras de su vida y de su entorno y que se destaquen en la sociedad por el bien que le hacen a ellas. Entonces los valores que se promueven son valores personales, valores de identidad, valores sociales o de convivencia y valores políticos o sea de construcción de mejores sociedades. Esos son los tres fundamentos que se tienen. Y los desglosa en la misión, crear líderes para dialogo con sentido ético, entonces plantea enunciados de valor, que hacen que la gente primero sea buena persona, segundo conviva bien y tercero que transforme el país.
- g. Los valores básicamente son los del humanismo cristiano, el respeto, la solidaridad, el amor por el prójimo.

Anexo 3. Propuesta de Políticas y Flujogramas

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL

**Propuesta: POLÍTICAS DE LIQUIDACIÓN DE NÓMINA
Universidad Pontificia Bolivariana**

OBJETIVO GENERAL

Pagar oportunamente los salarios de los empleados de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga

ALCANCE

Se establece para personal Directivos, Administrativo (Secretarias y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales, excepto Auxiliares de Servicios Generales) con modalidad de contratación directa y docentes e instructores en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Contrato: se refiere al acto por el cual dos partes se obligan a realizar un determinado trabajo.

Nómina: consiste en determinar el valor bruto devengado por cada trabajador, efectuar las deducciones correspondientes, calcular el valor neto a pagar, preparar los cheques de pago y llevar adelante el registro individual de lo devengado por cada empleado.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Es indispensable que el número de personas con liquidación de nómina corresponda al número de empleados con contrato activo.
- ♦ La Jefatura de Relaciones Laborales será la responsable de validar la aplicación correcta de las novedades de la nómina y la aplicación adecuada de descuentos y aportes de ley y firma la autorización para su causación.
- ♦ El Departamento de Auditoría Interna realizará mensualmente una revisión de la liquidación de la nómina e informará las inconsistencias para su respectiva corrección.

**Propuesta: POLÍTICAS DE NOVEDADES DE NÓMINA POR AUSENTISMOS
(Incapacidades, Sanciones, Permisos, Licencias Remuneradas y No Remuneradas)**

Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Registrar el histórico de ausentismo para que se pueda generar la liquidación de las prestaciones sociales en licencias no remuneradas y obtener el costo para la empresa de los demás tipos de ausentismos.

ALCANCE

Se establece para personal Directivo, Administrativo (Secretarias y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales, excepto Auxiliares de Servicios Generales) con modalidad de contratación directa, docentes e instructores en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Ausentismos: se refiere a la falta o inasistencia de los empleados al trabajo.

Incapacidades: se refiere al documento que certifica al ausentismo presentado por enfermedad común o profesional.

Sanciones: se refiere a la forma de castigo o multa que se le da a quien infringe una norma.

Licencias: se refiere al permiso de ausentismo superior a tres días por una determinada actividad, ej. Licencia de maternidad, licencia de paternidad, licencia de trabajo. Esta puede ser o no ser remunerada.

EPS: Entidad Promotora de Salud

ARP: Administradora de Riesgos Profesionales

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

Incapacidades

- ♦ Las incapacidades por enfermedad profesional o accidente de trabajo superiores a tres días, deberán ser transcritas por la ARP, a la cual la universidad tenga afiliados a sus trabajadores.
- ♦ Las incapacidades por enfermedad general superiores a tres días, deberán ser transcritas por la EPS a la cual está afiliado el empleado.

- ♦ La UPB, reconocerá las incapacidades al 100% independientemente de su origen hasta por 180 días. Posterior a los 180 días, se hará reconocimiento de acuerdo con lo establecido por ley.

Sanciones

La Jefatura de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal será la responsable de determinar las sanciones que impliquen la suspensión de los empleados. El Comité Asesor de Relaciones laborales, podrá recomendar a la Jefatura la imposición de la sanción de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.

Permisos

- ♦ Todo permiso deberá ser diligenciado en el Formato de Permiso y se dejará copia en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- ♦ Los permisos deberán ser autorizados de acuerdo a la Resolución Rectoral No 26 de 2007 que menciona:
 - El Jefe Inmediato podrá conceder horas y hasta 1 día de permiso.
 - El Director de Facultad o el Jefe de Relaciones Laborales podrán conceder hasta 2 días de permiso.
 - El Vicerrector de Asuntos Administrativos y Financieros podrá autorizar 3 días de permiso.
 - Para más de 3 días, será el Rector quien autorice el permiso.

- ♦ En ningún caso los permisos podrán excederse de tres días al año.
- ♦ Esta política se acoge a las normas vigentes dadas por la Seccional, a los permisos establecidos por ley o como beneficios extralegales

Licencias

- ♦ Las licencias remuneradas y no remuneradas, serán autorizadas por el Rector, previo concepto del Jefe de la Dependencia a la cual pertenece.
- ♦ Las licencias remuneradas deben registrarse en la nómina, en razón al no pago de los riesgos profesionales cuando el empleado no está laborando.
- ♦ Las licencias no remuneradas deberán registrarse por cuanto afecta el salario y prestaciones del empleado.
- ♦ En caso de licencia se enviará copia a la Hoja de Vida correspondiente.

Propuesta: POLÍTICAS POR INGRESO DE HORAS EXTRAS
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Reconocer el trabajo suplementario del trabajador con el fin de que se le liquiden las prestaciones sociales legales.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (aseadoras, Auxiliares de Servicios Generales Secretarias, afines y Técnicos que no estén clasificados como personal de manejo y confianza) con modalidad de contratación directa con la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Hora extra se refiere a la hora que se trabaja adicional a las 8 horas diarias, que es la jornada máxima legal. Buscar definición del Código Sustantivo del trabajo v/s reglamento interno de trabajo

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Toda hora extra deberá ser autorizada por el Jefe Inmediato y verificada y revisada por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- ♦ La norma legal establece que no se podrán pagar por este concepto, más de 12 horas semanales y 48 horas mensuales.
- ♦ Toda hora extra deberá ser pagada y en ningún caso podrá ser compensada en tiempo.

Propuesta: POLÍTICAS DE PAGOS Y DEDUCCIONES
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Reconocer los pagos adicionales a salarios y efectuar los descuentos legales y otros autorizados por el trabajador.

ALCANCE

Se establece para personal, Directivo, Administrativo (Secretarias y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales, excepto Auxiliares de Servicios Generales) con modalidad de contratación directa y docentes de Hora Cátedra en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Bonificaciones: se refiere a los beneficios extralegales como la prima Bolivariana, los sobresueldos, que podrán ser constitutivos o no de salario. Revisar resolución!!

Retroactivos: se refiere al pago que se realiza al trabajador por conceptos no aplicados oportunamente.

Descuentos Legales: se refiere a los embargos judiciales o de cooperativas, la retención en la fuente y el Fondo de Solidaridad para salarios superiores a cuatro salarios mínimos (confirmar)

Organismos Colegiados: se refiere a las dependencias que se encuentran a cargo de la institución.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Solo se podrán efectuar los descuentos legales y las sanciones, sin previo aviso del trabajador.
- ♦ Se requiere autorización expresa del trabajador, los descuentos por nómina, ocasionados por deuda con la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, créditos con cooperativas y/o bancos y para efectuar los al momento de la liquidación por contrato.
- ♦ Con respecto a los pagos:
 - Los ascensos o retroactivos de salarios, deberán ser autorizados por el Comité de Asuntos Laborales o el Comité de Evaluación Docente dependiendo el tipo de empleado.

- Dependiendo del monto de la bonificación, la autorización será emitida por los Organismos Colegiados correspondientes y/o la Vicerrectoría que compete al tipo de empleado.

Propuesta: POLÍTICAS VACACIONES INDIVIDUALES

Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Revisar y pagar Vacaciones Individuales al personal que tiene derecho.

ALCANCE

Aplica para empleados contratados temporalmente, relacionados específicamente por convenios de la Universidad con otras instituciones (convenio ICP y otros que apliquen a esta modalidad) y personal que no pueda disfrutar de vacaciones colectivas

CONCEPTOS

Código Sustantivo del Trabajo: se refiere al documento que rige las normas entre empleado y empleador en el país.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Será requisito para reclamar Vacaciones Individuales haber prestado un año de servicio en la institución y no haber disfrutado de vacaciones Colectivas para el tiempo solicitado. En caso contrario se liquidarán proporcionalmente al tiempo laborado.
- ♦ En el caso en que un empleado solicite vacaciones, éstas deberán ser previamente programadas y autorizadas por el jefe Inmediato.

- ♦ Será responsabilidad del Jefe Inmediato, programar las vacaciones del personal a cargo que requiera liquidación de vacaciones individuales e informar dicha programación al Departamento de Relaciones Laborales para su seguimiento y control.

- ♦ Toda la reglamentación de Vacaciones Individuales se ajustan al Código Sustantivo del Trabajo.

- ♦ El trabajador podrá acumular los periodos de vacaciones máximos que establece el Código Sustantivo del Trabajo.

- ♦ De cualquier forma, la compensación deberá ser en tiempo y no en dinero. Para que un empleado sea compensado en dinero, requerirá la autorización de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga y del Ministerio de la Protección Social ajustándose a las normas establecidas en el Código Sustantivo de Trabajo para este fin.

Propuesta: POLÍTICAS DE VACACIONES COLECTIVAS

Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Pagar y enviar al personal a disfrutar conforme a las políticas universitarias, de vacaciones colectivas.

ALCANCE

Se establece para personal Directivo, Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarias y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) y Docentes con modalidad de contratación directa en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, exceptuando a aquellos previamente reglamentados por la política de vacaciones Individuales.

CONCEPTOS

Día hábil o día laboral, corresponde a los días que no son dominicales ni festivos.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ El personal administrativo, podrá disfrutar las vacaciones proporcionales al tiempo laborado.

- ♦ El personal docente disfrutará de 15 días hábiles de vacaciones, sin importar el tiempo laborado en la institución.
- ♦ La Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga paga las vacaciones colectivas y el personal debe disfrutarlas. Si por una labor específica, alguna dependencia requiere laborar, negociará con el Jefe Inmediato para convenir los días para disfrutarlas, e informará al Departamento de Relaciones Laborales para su seguimiento y control, en caso que sea necesaria cambiar la modalidad de Vacaciones colectivas a Vacaciones Individuales ajustándose a la política correspondiente a este fin.
- ♦ Deberá existir un registro de vacaciones según establece el Código Sustantivo del Trabajo. De cualquier forma, la compensación deberá ser en tiempo y no en dinero. Para que un empleado sea compensado en dinero, requerirá la autorización de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga y del Ministerio de la Protección Social ajustándose a las normas establecidas en el Código Sustantivo de Trabajo para este fin.

POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES

Propuesta: POLÍTICAS DE DISEÑO Y ANÁLISIS DE NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO

Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Consolidar equipos de trabajo eficientes en cada una de las dependencias de la Universidad, a partir de la distribución de las cargas laborales, especificando responsabilidades y tareas para cada uno de los cargos y nuevas plazas.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarías y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) con modalidad de contratación directa y permanente, en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Disponibilidad Presupuestal: Se refiere a la asignación de Presupuesto otorgada por el Departamento Financiero y aprobada por la Vicerrectoría de Asuntos Administrativos y Financieros.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Todo proceso de Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo deberá realizarse por medio de una solicitud del Jefe Inmediato al Jefe de cada Unidad académica, administrativa o de pastoral de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

Será indispensable realizar un formato de Solicitud, que cumpla con la información mínima que permita identificar si es viable o no el puesto.

- ♦ El Diseño y Análisis del Puesto de trabajo deberá contar con la Disponibilidad presupuestal, designada por el área de presupuesto del Departamento Financiero y aprobada por el organismo Colegiado correspondiente.
- ♦ Es deber del Jefe Inmediato velar por que se cuente con un espacio físico óptimo, que cubra las necesidades tecnológicas y demás especificaciones o requerimientos del cargo, garantizando el buen desempeño de quien sea asignado a dicho cargo.
- ♦ No será posible adelantar la contratación del personal, hasta tanto se cuente con las anteriores condiciones básicas para desempeñarse en el cargo.

- ♦ Será deber del Jefe Inmediato, mantener continua comunicación con el Departamento de Sistemas para la asignación de equipos de cómputo y Departamento de Planeación y Servicios Generales para la asignación de espacios físicos y muebles de oficina.
- ♦ Los procesos de selección de personal se encontrarán sujetos a un análisis de puesto de trabajo previo, que haya sido aprobado por las instancias respectivas.
- ♦ En caso de requerirse un nuevo cargo, es responsabilidad del jefe inmediato o líder de proceso, solicitar el análisis de puesto de trabajo con antelación al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de personal, quien será el encargado de documentar las descripciones de cargos, apoyándose en el superior inmediato que lo solicitó.
- ♦ Deberá contemplarse para todos los casos, una asignación de cada puesto de trabajo en el escalafón administrativo, según Resolución Rectoral 022 de 2006.
- ♦
- ♦ Pendiente: Documentar el proceso de selección docente.

Propuesta: POLÍTICAS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Definir el perfil que el cargo requiere para optimizar la selección del empleado que cumpla con las especificaciones del cargo, determinando el nivel de competencias de formación requeridas para desarrollar el cargo en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarías y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) con modalidad de contratación directa e indirecta en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Unidad se refiere a las diferentes dependencias académicas que se desglosan de la Vicerrectoría Académica

Competencias se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño, como un referente asociado de la actividad laboral

Avala se refiere a la acción de una dependencia o cargo determinado para dar por aprobada una decisión.

No avala se refiere a la acción de una dependencia o cargo determinado para negar una decisión.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Todo Perfil de cargo debe ser elaborado por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, donde además de las funciones se incluye el nivel de competencias requerido para un óptimo desarrollo en el cargo.
- ♦ El perfil del cargo se debe diligenciar en el formato correspondiente efectuado por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal PC V.1, clarificando cada uno de los puntos contemplados en el mismo, ajustado a las competencias y niveles de competencias señalados en la descripción del perfil del cargo deben responder a los estándares dados por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- ♦ Es decisión del Comité de Asuntos Laborales si se avala o no dicho perfil. En caso de no ser avalado, se remite nuevamente al Jefe Inmediato en cuestión y al Departamento

de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, para la nueva revisión. Sólo para personal de planta.

- ♦ Cuando el Comité de Asuntos Laborales avale el perfil, éste se entregará a Secretaría General para que se emita la resolución rectoral sólo para personal de Planta.

- ♦ Las características relacionadas con el perfil del Cargo se deben ajustar a lo contemplado por la Resolución Rectoral No. 022-06 del Escalafón Administrativo.

Propuesta: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Realizar actividades encaminadas a atraer candidatos potencialmente calificados y competentes, capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de la organización.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarías y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) con modalidad de contratación directa en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Reclutamiento se refiere al conjunto de actividades encaminadas a atraer candidatos potencialmente calificados y competentes, capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de la organización.

Banco de Datos se refiere a la Base de datos que permanece en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, que almacena las hojas de vida de aquellas

personas que han participado en algún concurso o que la llevan voluntariamente al departamento.

Concurso se refiere al proceso que va desde el reclutamiento hasta la selección del personal, que busca escoger un candidato para un cargo vacante

Concurso desierto se refiere al proceso en el cual no hay un número mínimo de participantes que cumplan el perfil para realizar el proceso de selección.

Concursante se refiere a la persona o candidato que desee participar en un concurso.

Vacante se refiere al cargo que aún no ha sido encargado a un empleado.

Convocatoria se refiere al documento que contiene los términos generales de un concurso

Inscripción se refiere a la oficialización de la participación de una persona en un concurso, ingresando la rúbrica

Historia laboral se refiere a la documentación de cada empleado que contiene la hoja de vida, los documentos de contratación, de afiliación a ARP, EPS, fondo de pensiones y cesantías y otros que requieran su ingreso en ella, y que se encuentra en el departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

Todo proceso de reclutamiento deberá considerar las siguientes políticas:

- ♦ El proceso de Inscripción de Concursantes, se realizará en el Departamento de Relaciones Laborales y se oficializará con la entrega de Hoja de Vida y firma del candidato en el formato de inscripción FI-v1.
- ♦ En cada concurso se debe presentar la hoja de vida con los certificados que soporten la información que allí se encuentra.
- ♦ Una vez culminada la jornada de inscripción, se realizará la verificación de certificaciones que validarán o no cada candidatura.
- ♦ No podrá realizar proceso de selección aquella hoja de vida que no haya sido totalmente verificada y que cuente con los requisitos del cargo.
- ♦ Deberá notificarse una vez realizada la verificación, quienes son los candidatos que continúan en el concurso, por cartelera o página web, notificando el “Estado Actual” de cada momento del proceso.
- ♦ En todo concurso se tendrán en cuenta las hojas de vida almacenadas en el Banco de Datos del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.

- ♦ Los concursos se realizarán en dos etapas: Concurso Interno que se realiza entre los empleados de la Universidad y Concurso Externo que se extiende a las personas que no tienen vínculo laboral con la Universidad.
- ♦ En los casos de reclutamiento que se considere pertinente, el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, tendrá la viabilidad para abrir el proceso simultáneamente.

Concurso Interno:

- ♦ Determinar al interior de la UPB, convocatoria por medio de correo electrónico y/o cartelera, posibles candidatos para la vacante, los cuales pueden ser promovidos; para el efecto se analizan los siguientes datos básicos de su historia:
 - Análisis de Historia laboral
 - Resultado de procesos de selección anterior
 - Registro de la participación del empleado en un concurso y resultados obtenidos, para determinar posibles inconformidades con el cargo actual o detectar baja competencia para acceder a otro cargo.
 - Tiempo de permanencia en cargos anteriores.

Analizar resultados de reclutamiento interno y en caso de no encontrar candidato para el cargo, continuar el proceso por medio del reclutamiento externo.

- ♦ Los empleados de la universidad que se presenten a un concurso deberán entregar la hoja de vida con certificaciones actualizadas de estudios si estos existiesen. De lo contrario se ajustarán a los documentos almacenados en la Historia Laboral que permanece en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.

- ♦ En caso de que no se realicen inscripciones en el concurso interno, se iniciará la búsqueda de Hojas de Vida que cumplan con el perfil solicitado en el Banco de Datos y se realizará Concurso Externo.

Concurso Externo:

- Se envía la convocatoria a al Departamento de Relaciones y Comunicaciones Públicas para la publicación en el portal institucional. y paginas especializadas en reclutamiento para su respectiva publicación.
 - Se reciben y analizan las hojas de vida de los aspirantes
 - Se preseleccionan según requisitos básicos del cargo
-
- ♦ Si en el concurso externo no hay inscritos o si los inscritos no cumplen con el perfil solicitado, se declarará Concurso desierto y se realizará nuevamente el proceso de reclutamiento. Revisar nuevas resoluciones de Escalafón Administrativo

Banco de Datos Hojas de Vida

- ♦ El Banco de Datos de Hojas de Vida, es una Base de datos clasificada en seis (6) libros nombrados según la clasificación de un empleado de la siguiente manera: Docentes, Estudiantes y Senas, Profesionales, Secretarias y Técnicos, Servicios Generales y Tecnólogos.

- ♦ Cada libro contendrá las siguientes casillas:
 - Número de la Hoja de Vida: corresponde al número de registro en la Base de Datos.
 - Fecha de Ingreso: se refiere a la fecha en que ingresó la Hoja de Vida al Departamento.
 - Estado: se refiere a la ubicación actual de la Hoja de Vida. Este podrá ser:
 - Desactivada: corresponde a aquellas que han cumplido con el tiempo de vigencia y se ha eliminado.
 - En Rectoría: corresponde a aquellas que permanecen en la oficina del Rector.
 - Disponible: corresponde a aquellas que permanecen archivadas en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
 - En Préstamo: corresponde a aquellas que han sido solicitadas por alguna jefatura. En este caso se incluirá el nombre del Departamento y en Observaciones se incluye la dependencia y la fecha del préstamo.
 - Apellidos,
 - Nombres,

- Teléfono, celulares y fijos
 - Área, se refiere al área de especialización del candidato.
 - Observaciones: se refiere a la inclusión de cualquier situación, ya sea a la persona a quien se realice el préstamo de la Hoja de Vida, la fecha de préstamo, de retiro, etc.
 - Carpeta: se refiere al número de carpeta en el que permanece archivada determinada hoja de vida.
-
- ◆ Para realizar la eliminación de una Hoja de Vida, es necesario corroborar con el Banco de Datos que se cuenta con la información completa y posteriormente destruir todos los folios que ésta tenga. En ningún caso se podrán usar los folios y los soportes como material de Borrador para su posterior uso.
 - ◆ Las Hojas de Vida que ingresen al Banco de Datos tendrán una vigencia de 1 año. Pasado este tiempo, se cambia el estado del ingreso a Desactivada, y se procede a eliminar la hoja de Vida según se establece en estas políticas.
 - ◆ El Banco de Datos de Hojas de Vida estará a cargo del personal del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, encargado del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y sólo el, tendrá autorización a la manipulación y acceso de la Base de Datos de Hojas de Vida.

- ♦ Toda Hoja de Vida que llegue al Departamento de Relaciones Laborales deberá incluir el Sello de Recibido del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.

- ♦ Incluir fechas SENAS

Propuesta: POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Legalizar la relación laboral entre la Universidad Pontificia Bolivariana y el nuevo empleado, fijando en un documento por medio de cláusulas aspectos como salarios, fecha de iniciación, tipo de contrato, remuneración, entre otros.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarías y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) y personal Docente con modalidad de contratación directa en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Cláusula o término: acuerdo establecido en el Contrato mediante el cual se modifica, aclara o deja sin efecto, parte del contenido de las Condiciones Generales de la póliza

Empleador: persona o entidad que contrata a un empleado

Empleado: persona que desempeña un cargo y que recibe a cambio una retribución económica.

Periodo de Prueba: tiene como objetivo que las partes conozcan sus cualidades y condiciones, y se evalúen entre si, para luego determinar la conveniencia o no de celebrar o continuar con el contrato de trabajo

ID se refiere a la identificación que brinda la universidad a cada uno de sus miembros y se compone por 9 dígitos numéricos.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Todo contrato deberá incluir las siguientes cláusulas o términos:

Nombres: Empleador y empleado

Documentos de Identidad

Tipo de relación laboral

Obligaciones

En el caso de los docentes de hora cátedra: Número de horas mensuales y totales, valor total a pagar

Periodo de prueba

Causas de terminación

Remuneración

Duración

Otros compromisos

Fecha del contrato

Firmas

Y aquellas que por ley se encuentran incluidas en el Código Laboral.

- ♦ Por ley, es deber de la universidad afiliar al empleado a la Administradora de Riesgos Profesionales, mínimo un día antes de su ingreso a la institución.
- ♦ Cada empleado podrá escoger la EPS y el Fondo de Pensiones y Cesantías de su preferencia. Sin embargo, la Caja de Compensaciones será siempre la que disponga la Universidad.
- ♦ Todo empleado deberá hacer firmar el contrato por dos testigos? que no pertenezcan al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- ♦ Toda contratación tendrá un periodo de prueba según los términos establecidos por el Código Sustantivo del Trabajo.
- ♦ Es deber del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de personal, realizar la vinculación del empleado y gestionar la creación del ID y notificar al Departamento de Sistemas para la creación del carné, apertura de correo institucional y asignación de

claves a los Sistemas de Información según los perfiles de Usuarios establecido para cada cargo.

- ♦ Una vez vinculado el empleado, el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, informará a la comunidad universitaria la vinculación por medio de correo interno y/o publicaciones, presentando la foto y el cargo que desempeñará.
- ♦ Todo empleado contratado deberá acudir al examen de Ingreso realizado por el Médico especialista en Salud Ocupacional de Bienestar Universitario.
- ♦ En caso de la contratación y el nombramiento del empleado a algún cargo, se notificará a Secretaría General, para que proceda a realizar la Resolución Rectoral de Nombramiento. Esta política se exceptúa para Docentes, Secretarías, Personal de Servicios y personal temporal.

Política para prestación de servicios.

- ♦ Se entregará un carné provisional, que valide su ingreso a la universidad y el acceso a los servicios institucionales, con validez de un mes, mientras se realiza el trámite del carné institucional.
- ♦ Este carné se generará para el personal temporal y docente

Propuesta: POLÍTICAS DE DESVINCULACIÓN
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Culminar el vínculo laboral establecido entre la Universidad y el empleado, por cualquiera que fuese el motivo.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarías y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) y personal Docente con modalidad de contratación directa en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Desvinculación se refiere a la anulación de la relación laboral entre el empleado y el empleador

Departamento: Subdivisión administrativa o académica, dependiente de una Vicerrectoría. La persona responsable de un departamento se denomina Jefe. Ej. Jefe del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.

Sección: Se le denomina al área que pertenece a un departamento. La persona responsable de una Sección se denomina Jefe. Ej. Jefe de la Sección de Nómina.

Unidades Académicas se refiere a los departamentos o direcciones que pertenecen a la División Académica de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.

Afiliaciones de ley se refieren a las vinculaciones legales que se le deben hacer a todo empleado al momento de su ingreso a la institución, tales como EPS, ARP, Fondo de Pensiones y Cesantía, Caja de Compensación.

Compromiso de Permanencia se refiere al compromiso que posee el empleado con la Universidad por algún acuerdo previo de prestación de servicios o pago de algún beneficio recibido de la Institución.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Se establecen cinco causales de desvinculación:
 - Desvinculación por Jubilación
 - Desvinculación por Renuncia
 - Desvinculación por Terminación del Contrato
 - Desvinculación por Muerte del trabajador
 - Desvinculación por Decisión de la Universidad

- ♦ El Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de personal reportará la novedad a la Sección de Nómina para las desvinculaciones y liquidaciones de contratos, al Departamento de Sistemas para los procesos de inhabilitación de claves de acceso a los sistemas de información institucional y cuentas de correo electrónico, y al Departamento de Compras e Inventarios para la entrega de activos fijos a cargo del personal retirado.

- ♦ En cualquier caso de terminación de contrato el empleado deberá tramitar el Paz y Salvo según el procedimiento preestablecido por la institución
- ♦ El trabajador que se desvincule de la universidad, deberá hacer entrega en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, el carné que lo acreditaba como empleado de la institución.

- ♦ Si el empleado tuviese deudas pendientes con la Universidad o requerimientos legales, se descontarán de su pago o liquidación dichas deudas. Si el saldo es negativo, se pactará un plan de pagos de las deudas con la institución. Si el saldo es positivo, se pagará el saldo a favor y se firmará la liquidación.

- ♦
- ♦ Si el empleado tuviese requerimientos legales, se le informará al ente emisor, la desvinculación del trabajador.
- ♦ En todos los casos de desvinculación, se deberán ejecutar los preavisos conforme lo establece la ley para todo tipo de contrato y causal de desvinculación.

Desvinculación por Renuncia

- ♦ Si el empleado desea desvincularse de la Universidad por medio de la Renuncia, deberá presentar una solicitud al Rector de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, quien es el encargado de aceptarla, fijando la fecha de culminación de labores.

- ♦ El departamento de relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, desvinculará al empleado de las afiliaciones de ley para la fecha aprobada por el Rector.

Desvinculación por decisión de la universidad

- ♦ el Comité de Evaluación Docente y el Comité de Asuntos Laborales. Serán las instancias encargadas de determinar la continuidad del personal contratado por la institución, fijando las fechas de terminación de contrato

- ♦ Cuando la terminación de contrato se realice por violación de los términos del contrato, el Rector podrá solicitar el concepto al Comité Asesor de Relaciones Laborales instancia que emitirá una recomendación, con base en la cual el Rector tomará una decisión

Desvinculación por jubilación.

- ♦ Si el motivo de terminación de contrato fuese jubilación, es la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, quien decida si el empleado continúa o no laborando en la institución. En caso afirmativo, se contratará bajo una nueva modalidad.

♦

Pendiente: Agregar Políticas de Desvinculación por muerte del trabajador. Revisar con la Médico de Bienestar Universitario para muerte por accidentes de trabajo.

POLÍTICAS DE DESARROLLO DE PERSONAL

Propuesta: POLÍTICAS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Facilitar el proceso de adaptación del personal que acaba de ingresar a la universidad o a aquellos que por alguna circunstancia cambian de cargo, informando frente a los lineamientos institucionales, dependencias y políticas, estructura organizacional, plan de desarrollo institucional así como la misión y la visión, permitiendo la integración de las personas a la cultura organizacional.

ALCANCE

Se establece para todo el personal vinculado a la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, de manera directa o indirecta, por prestación de servicios o cualquier modalidad de contrato.

CONCEPTOS

Inducción: Procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos, información básica referente a los procedimientos, antecedentes y contextualización de la universidad.

Esta estará a cargo del Departamento de Relaciones Laborales y contará con los principales Jefes de cada Departamento.

Re inducción: Procedimiento de inducción que se realiza al personal vinculado a la universidad que ocupará un nuevo cargo. Estará a cargo del Departamento de Relaciones Laborales, quien vinculará al empleado con su nueva área y personal de trabajo.

Personal Nuevo: Se refiere al personal que no tiene contrato con la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.

Cargo Nuevo: Se refiere al cargo que ocupará un empleado que ha sido ascendido o trasladado.

Cargo anterior: Se refiere al cargo que ocupó un empleado ascendido o trasladado.

Ascenso: Se refiere a la promoción de un empleado a un cargo nuevo que incluye mayor responsabilidad y mejor remuneración.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

Inducción

- ♦ La Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, en cabeza del Rector, hace extensiva la invitación al personal nuevo, para participar en la Inducción Institucional y a la Inducción Docente.
- ♦ La Inducción Docente, será organizada por la Vicerrectoría de Asuntos Académicos.
- ♦ Todo proceso de Inducción o Re inducción de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, será realizado y supervisado por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal
- ♦ Teniendo en cuenta el alto número de personas que se vinculan semestralmente a la institución, se realizará una inducción general una semana después del inicio de las clases.
- ♦ En la inducción de personal nuevo, la Universidad Pontificia Bolivariana en cabeza del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, proporcionará al nuevo trabajador o contratista, todos los soportes físicos y de información que faciliten su integración a la cultura organizacional.
- ♦ El personal nuevo, deberá firmar los formatos correspondientes y dar fe de haber recibido la inducción, especialmente en temas como RIT, Salud Ocupacional, Beneficios y Particularidades de la Organización
- ♦ Ningún empleado podrá renunciar a recibir la inducción dada por la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, y es responsabilidad del Departamento

de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal verificar que el trabajador reciba la información.

- ♦ En la inducción General a Personal nuevo se convocará a los Jefes de Departamento que la Universidad considere necesarios, para que informen a los trabajadores los aspectos con los cuales el trabajador tendrá contacto, como lo s on:
- ♦ El Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal se encargará de programar la Re inducción en compañía del Jefe inmediato de dicho cargo.

Re inducción:

- La re inducción será coordinada de acuerdo a las responsabilidades contempladas en el perfil de cargo, en un ejercicio conjunto entre el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, y el Jefe Inmediato del Cargo.
- En caso de cambio de cargo , la re inducción al mismo se hará de acuerdo a los factores diferencias que tenga entre el cargo nuevo y el cargo anterior como
 - Presentación del Sitio de trabajo
 - Presentación de los compañeros de trabajo
 - Objetivos del Puesto
 - Funciones
 - Especificaciones del cargo

- Rutina Diaria (Hora de Salida, Permiso para asistir a la eucaristía)
 - Responsabilidades
 - Jerarquía
 - Otras que se consideren necesarias
-
- ♦ El Departamento de Relaciones Laborales, otorgará a los participantes de la Inducción o Re inducción los recursos necesarios tales como: folletos o información de los procedimientos más consultados por los empleados en la institución.

**Propuesta: POLÍTICAS DE VALORACIÓN DEL POTENCIAL
Universidad Pontificia Bolivariana**

OBJETIVO GENERAL

Medir el grado de correspondencia de las competencias (conocimientos, actitudes, habilidades y aptitudes) de la persona para desarrollar correctamente el puesto de trabajo que ocupa

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarías y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) con modalidad de contratación directa en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Valoración del Potencial: Se refiere al procedimiento que pretende medir y potenciar los conocimientos, actitudes, habilidades y aptitudes del personal, logrando que corresponda a un mejor desempeño del puesto que ocupa.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Descubrir habilidades y capacidades para desarrollarlas en pro de obtener un buen desempeño en áreas que sean afines a sus habilidades.
- ♦ Aplicar diferentes tipos de evaluación que nos permitan evidenciar las capacidades de cada empleado.
- ♦ Realizar un inventario de personal que de respuesta a los requerimientos de Banner.

Propuesta: POLÍTICAS DE ESCALAFÓN DOCENTE
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Brindar un sistema de retribución salarial a los docentes, que equivalga al desarrollo educativo que multipliquen en la comunidad estudiantil de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.

ALCANCE

Se establece para personal Docente con modalidad de contratación directa u Hora Cátedra en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Escalafón se refiere a la tabla compuesta por grados de dificultad que equivalen al salario recibido.

Docente Hora Cátedra: Se refiere al personal docente que labora en la universidad por horas de servicio y no de tiempo completo.

Docente contratación directa: se refiere al personal docente que labora tiempo completo en la institución.

Régimen Docente para la Educación Superior: Corresponde al Manual que rige al personal docente en la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Todo Docente iniciará la vinculación al Escalafón Docente, un año después de su ingreso a la institución, no sin antes haber cumplido con los requisitos establecidos para su ingreso.

- ♦ El docente de hora cátedra no podrá ingresar al escalafón, hasta tanto se encuentre vinculado a la Universidad por medio de contrato a un año

- ♦ Cada dos años, se realizará un proceso de evaluación, que concluirá en el seguimiento o no del docente en la institución.

- ♦ El Departamento de Relaciones Laborales será el encargado de velar y hacer cumplir el Escalafón Docente. Sin embargo, es responsabilidad de cada Escuela y Facultad garantizar que los docentes a su cargo, cumplan los requisitos establecidos en el escalafón.

- ♦ Cada docente independiente del escalafón en el que se encuentre, deberá presentar al Comité de Evaluación Docente, la solicitud por escrito de ascenso en el escalafón, adjuntando los requisitos establecidos.
- ♦ Todo caso de vinculación y ascenso, será revisado y aprobado por el Comité de Evaluación Docente
- ♦ Todo ascenso está sujeto a las disposiciones contempladas en el Régimen Docente para la Educación Superior – Normativa Docente.
- ♦ Las condiciones, requisitos y demás disposiciones del Régimen Docente para la Educación Superior, serán informadas al personal interesado, en la inducción dada semestralmente al personal

Propuesta: POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Brindar a la Universidad equipos de trabajo eficaces y eficientes a partir de la detección de necesidades de capacitación y la intervención con los eventos de formación, las actividades de aprendizaje necesarias para el fortalecimiento de conocimientos, actitudes y habilidades requeridas para los diferentes cargos.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarías y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) con modalidad de contratación directa e indirecta en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Capacitación se refiere a el proceso para enseñar a los empleados, nuevas habilidades básicas que necesitan saber para desarrollar su trabajo.

Actitudes: se refiere a la forma de actuar de una persona, es decir, al comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas

Habilidades: se refiere a la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo una determinada actividad o trabajo.

Aprendizaje: se refiere al proceso de adquisición de conocimientos, valores y actitudes mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia.

Conocimientos: se refiere al conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Toda capacitación debe preceder de tres fuentes: Re inducción, Evaluación del Desempeño o Valoración del Potencial.
- ♦ Toda capacitación deberá contar con un plan de seguimiento que permita evaluar el aprendizaje, el comportamiento y los resultados para determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.
- ♦ Para la realización de una capacitación se deberá solicitar el espacio físico a Registro y Control, excepto en épocas de parciales, donde se les solicitará a la persona designada en el momento para distribuir los salones del campus.
- ♦ Toda capacitación deberá ser avalada y autorizada por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- ♦ Para el archivo de capacitaciones que lleva el Departamento de Relaciones Laborales Y Desarrollo de Personal, se deberán registrar y anexar documentos como asistencia, inscripciones, invitación, permisos, y otros, que se consideren como soporte a dicho evento.

- ♦ Es deber del Departamento solicitar al COPASO o en su defecto al Médico de Bienestar Universitario, la programación de capacitaciones que promueve la ARP.
- ♦ Toda programación de capacitaciones anual, mensual o semestral, definida por entes como COPASO, área de Salud Ocupacional, bienestar Universitario, Gestión documental, Departamento de Sistemas, entre otros, deberá ser entregada al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal previa su ejecución.
- ♦ La Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga en nombre del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, otorgará certificación a aquellas capacitaciones que se programen a partir de 8 horas de intensidad.
- ♦ Los diferentes departamentos de la Seccional, podrán hacer solicitudes de eventos de formación al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, cuando consideren pertinente, bajo una justificación válida y así mismo, se realizará dicha intervención previa autorización presupuesta o por gestión de patrocinadores
- ♦ Las capacitaciones dadas a través de patrocinadores no podrán exigir a la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, o al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal obligatoriedad de contraprestación que violenten la voluntad de los trabajadores o las políticas de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.

Propuesta: POLÍTICAS PLAN CARRERA
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Definir espacios de crecimiento para el personal, facilitando las oportunidades de reemplazar temporalmente o suceder los cargos a los que se ajuste su perfil.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarias y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) y Docentes con modalidad de contratación directa en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Plan carrera: Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ El plan carrera se realizará y acompañará al empleado durante su vida laboral en los procesos que adelanta el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal de la Universidad Pontificia Bolivariana de la siguiente manera:

Planificación y Desarrollo

- ♦ Añade información acerca de los intereses y preferencias del individuo.

Capacitación

- ♦ Proporciona información sobre la trayectoria de la carrera.
- ♦ Añade orientación para el crecimiento individual.

Evaluación de Desempeño

- ♦ Añade planes de desarrollo y establecimiento individual de metas

Reclutamiento y Selección

- ♦ Concilia a las personas con los puestos, basándose en una serie de variables entre ellas, los intereses de los empleados con sus carreras.

- ♦ Para la realización del Plan Carrera será deber del empleado:
 - Asumir la responsabilidad de su propia carrera
 - Evaluar sus intereses, habilidades y valores
 - Buscar información y recursos sobre la Carrera
 - Establecer metas y planes para la Carrera
 - Aprovechar las oportunidades para desarrollarse
 - Establecer un diálogo con el Jefe Inmediato acerca de su carrera.

- ♦ Para la realización del Plan Carrera será deber del Jefe Inmediato:
 - Proporcionar retroalimentación oportuna sobre el desempeño del empleado.
 - Proporcionar asignaciones y apoyo para el desarrollo.
 - Participar en las capacitaciones u orientaciones que brinde el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal sobre el desarrollo del Plan Carrera
 - Apoyar los planes del empleado para su desarrollo

- ♦ Para la realización del Plan Carrera será deber del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal:
 - Comunicar los procedimientos y requisitos para participar en el Plan Carrera
 - Proporcionar oportunidades para la Capacitación y el desarrollo de los empleados.
 - Proporcionar información sobre la carrera y programas de Carrera.
 - Ofrecer las opciones de carrera para los diferentes cargos.

Propuesta: POLÍTICAS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Conocer y valorar la gestión de organismos administrativos, personal directivo, administrativo y de servicios generales durante un periodo dado, con el fin de establecer el grado de cumplimiento de los propósitos institucionales y los aspectos a fortalecer.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarías y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) con modalidad de contratación directa en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Evaluación de Desempeño se refiere al proceso que permite calificar a un empleado, comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas por el Reglamento Interno de Trabajo para su desempeño. Es la indagación sistemática que permite determinar el nivel de competencia real de un candidato, con relación a los niveles esperados de dicha competencia en el cargo que el trabajador desempeña.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ Será deber del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, realizar y revisar periódicamente las evaluaciones de desempeño al personal de la seccional.
- ♦ Será deber del Departamento evaluar el desempeño real del empleado con relación a el Reglamento Interno de Trabajo y las competencias esperadas para el cargo.
- ♦ Es indispensable que en las Evaluaciones de Desempeño se diligencien todos los campos del formato.
- ♦ Es responsabilidad del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, dar a conocer a los Jefes Inmediatos las brechas encontradas en los candidatos.
- ♦ La jefatura de cada departamento deberá realimentar a los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño y así mismo, establecer los planes de mejora para cada caso.

Propuesta: POLÍTICAS DE ENTREVISTA DE SALIDA

Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Establecer las razones reales del retiro de un empleado y ofrecer una retroalimentación al cargo, a nivel personal, laboral y social, que posibilite un plan de acción de mejora continua y que repercute en quien llegue a ocupar determinada vacante.

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarias y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) con modalidad de contratación directa en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Entrevista de Salida se refiere a la entrevista que se realiza al empleado cuando por cualquier motivo culmina su contrato con la Universidad.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ La entrevista de Salida deberá realizarse a cada empleado, sea cual sea la causa del retiro.

- ♦ La entrevista de Salida la realizará el Departamento de Relaciones laborales y Desarrollo de Personal, quien presentará el respectivo informe para realizar una posterior evaluación del cargo.

- ♦ La entrevista de salida deberá contener:
 - Datos personales
 - Nombre del Cargo
 - Nombre del Jefe Inmediato
 - Tiempo de Servicio en la Universidad
 - Motivo del Retiro
 - Comentarios del empleado sobre: Su opinión acerca del trabajo que desempeñó; su opinión acerca de su departamento; cualidades y defectos que haya encontrado en su jefe inmediato; oportunidades de desarrollo que encontró en la Universidad; opinión acerca de los salarios y prestaciones sociales que ofrece la Universidad; relación con el grupo de trabajo; opinión acerca de la empresa; sugerencias.

- ♦ Toda Entrevista de Salida será de carácter confidencial y sus resultados sólo se podrán evidenciar en el informe presentado por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.

- ♦ La Entrevista de Salida se realizará en las oficinas del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal o en su defecto en algún lugar neutral.

Propuesta: POLÍTICAS DE SALUD OCUPACIONAL
Universidad Pontificia Bolivariana

OBJETIVO GENERAL

Proteger la salud y velar por la seguridad y el bienestar de todas las personas que hacen parte de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

ALCANCE

Se establece para personal Administrativo (Auxiliares de Servicios Generales, Secretarias y afines, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales) con modalidad de contratación directa o por Outsourcing en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

CONCEPTOS

Salud Ocupacional se refiere a la ciencia que tiene como fin proteger y mejorar la salud física, mental y social de los trabajadores en los puestos de trabajo y en la empresa en general.

CONDICIONES Y POLÍTICAS GENERALES

- ♦ La Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga propende por el desarrollo integral de los individuos que en ella laboran, estableciendo entre sus

prioridades la implementación y desarrollo de las actividades contempladas para el programa de Salud Ocupacional, buscando proteger a sus trabajadores de riesgos encontrados en su medio de trabajo y así mantener el más alto nivel de bienestar físico y mental a través de la implementación de programas de promoción y prevención que evitan la aparición de enfermedades profesionales o la presencia de accidentes de trabajo en la Universidad.

Anexo 4. Invitaciones gráficas a las Capacitaciones Realizadas.



Conservación de la Audición



Día: Viernes, 17 de Julio

Hora: 8 a 10 a.m.

Lugar: D 500

Invita: SURATEP ARP



Departamento de Relaciones Laborales y
Desarrollo de Personal



PAUSAS ACTIVAS

Omitir Pausa Activa
Iniciar Pausa Activa
Ayuda Pausa Activa

Descansa tus ojos
Relaja tu cuello
Reposa tus hombros
Masajea tus manos
Flexiona tus rodillas

Cerrar Configuración

Sabías que.. con la realización de pausas activas al menos dos veces al día, disminuyes la tensión física y psicológica y logras mayor productividad en tu trabajo?

Asiste a la capacitación que dará ARP SURA en Pausas Activas el miércoles 26 de Agosto de 7 a 9 a.m., en el salón J 402, donde aprenderemos a realizar correctamente estos ejercicios..

No faltes!!

Invita:
Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal



Sabías que..

- El dolor crónico de la espalda representa la primera causa de invalidez antes de los 45 años. Asimismo, es responsable de millones de días de trabajo perdidos en todo el mundo?
- La mayoría de las personas piensa que los dolores de espalda son el resultado de levantar algo en una postura incorrecta alguna vez?

Asiste a la Capacitación "Prevención del Dolor de Espalda" que realizará ARP Sura, el jueves 6 de Agosto a las 7 a.m. en el D 501. Inscríbete en las ext. 634

Invita: Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal





Universidad Pontificia Bolivariana
SECCIONAL BUCARAMANGA

Capacitación: Manejo y Conservación de la Voz

Día: Miércoles 22 de Julio

Hora: 8 a 10 a.m.

Lugar: J 403



Invitación especial a toda la comunidad universitaria a la capacitación "Manejo y Conservación de la Voz". En ella se mencionarán aspectos importantes como formas adecuadas de respiración, ejercicios de relajación, entre otros. Esperamos contar con su participación, dada la importancia de esta capacitación en su diaria labor.

Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal

Seguridad para trabajo en Alturas



Estás invitado a la capacitación que dará SURATEP ARP éste sábado 18 de Julio de 8 a 12m. Constará de dos franjas, una teórica realizada de 8 a 10 a.m. en el salón F 402, y una práctica.

Para la jornada práctica debes tener a mano los elementos que a diario utilizas para realizar el trabajo en alturas

Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal



Universidad Pontificia Bolivariana
SECCIONAL BUCARAMANGA



Copa Navideña Fútbol 8

Valor por persona:
\$ 10.000
En Tesorería

Inscríbete hasta el 2 de
Octubre con:

Femenino:
Prof. Piedad Lizcano
Ext. 520 Of. A202

Masculino:
Audiovisuales
Ext. 453 Of. D305



**SERENATA
BOLIVARIANA**

Coctel Musical: Agrupación los Muchos –
Cuerdas UPB – Grupo Hatuey – Bandas de
Rock latino - Música Ranchera – Talentos
UPB – Aunque no los llamen Band –
Muestras de Tango, HipHop, Salsa,
Sevillana, Contemporáneo.
Ven en FAMILIA y disfruta la velada.

**SÁBADO 26 DE SEPTIEMBRE
7:00 P.M.
PLAZOLETA J**

La Universidad Pontificia Bolivariana en el marco de la Jornada de Integración realizará...




NOCHE DE TALENTOS
SEPT 26 /2009

Si cantas, bailas o tienes algún otro talento, participa sólo(a) o acompañado(a) en este bonito evento.

Informes: Exts: 634 - xxx - xxx
Dpto. de Relaciones Laborales y Dpto. de Personal y Dpto. de Bienestar Universitario.

SEGURIDAD EN VALORES

El Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, preocupado por la permanente seguridad de sus trabajadores, invita a la comunidad en general a la capacitación que ofrecerá ARP SURA, el día Sábado 17 de Octubre a las 8 a.m. en el



Felicitaciones!!

Que Dios bendiga ésta y todas las metas que traces en tu vida..

Dra. Mónica - Clarita - Sandrita
- Angela M. - CarmenC- Laura
- Aura María

Mayo 22 de 2009





*“...Yo soy el pan de Vida.
El que viene a mí jamás tendrá
hambre;
el que cree en mí jamás tendrá
sed”
(Juan 6,35)*

El Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, tiene el gusto de invitarles a la eucaristía que se realizará en el oratorio el día Lunes 18 de Mayo a las 8:00 a.m., con motivo de la celebración del cumpleaños de la Dra. Mónica María Alfonso, Jefe del Departamento.

Agradecemos su asistencia

*Un Hoy bien vivido hace que cada
Ayer sea un sueño de felicidad y
cada Mañana una visión de
esperanza. Te mereces toda una vida
de mañanas preciosas.*

**FELIZ
CUMPLEAÑOS**



 **Universidad
Pontificia
Bolivariana**
SECCIONAL BUCARAMANGA

**Departamento de Relaciones Laborales y
Desarrollo de Personal**



¿Sabías que el dolor de espalda es la segunda causa de consulta médica después del dolor de cabeza?



Es por esto que el Departamento de Relaciones Laborales Y Desarrollo de Personal, te invita a la capacitación "Prevención del Dolor de Espalda" que dará ARP Sura, el día *Jueves 6 de Agosto de 7 a 9 a.m. en el D501.*

Inscríbete en las ext. 460 y 634.