

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias1

INFORME DE PASANTIA

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS CON BASE EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA

MARIA CAROLINA QUIJANO GARCIA

ID 000072331



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BUCARAMANGA

JULIO 2011

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias²

INFORME DE PASANTIA

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS CON BASE EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA

MARIA CAROLINA QUIJANO GARCIA

Trabajo de Grado:

En la modalidad de Pasantía para optar el título de Psicóloga

ASESORA

CLAUDIA MILENA SERRANO DÍAZ



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BUCARAMANGA

2011

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS	7
HISTORIA	8
REFERENTE CONCEPTUAL	14
METODOLOGIA	22
RESULTADOS	28
CONCLUSIONES	31
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	38
ANEXOS	38

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁴

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS CON BASE EN EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA

AUTOR: MARIA CAROLINA QUIJANO GARCIA

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR: CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

RESUMEN

El proyecto realizado durante la pasantía en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, tiene como objetivo general el Análisis y Descripción de Cargos basados en el Modelo Gestión Por Competencias el cual será fundamental en el momento de dar inicio a la implementación de este modelo. Para lograr el alcance de este objetivo se realizaron cuatro (4) etapas en dónde se realizó la identificación y conceptualización de las competencias organizacionales a nivel general para la universidad, de igual manera se realizaron entrevistas con el personal administrativo con el fin de identificar características de sus respectivos cargos y alcanzar el objetivo general de este proyecto. Así mismo, se prestó un apoyo en las diferentes actividades relacionadas con el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal lo cual generó un aumento de las expectativas e interés con relación al campo en Psicología Organizacional.

PALABRAS CLAVES: Análisis de Cargos, Competencias Organizacionales, Modelo Gestión del Talento Humano

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁵

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

TITLE: ANALYSIS AND DESCRIPTION OF CHARGE-BASED MODEL OF SKILLS FOR ADMINISTRATIVE STAFF Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga

AUTHOR: MARÍA CAROLINA QUIJANO GARCIA

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

ABSTRACT

This Project carried out during an internship at Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga has as general objective the Position Analysis and Description based on the Competence Model, which will be fundamental upon the beginning of the implementation of such model. In order to achieve this goal, four (4) different phases have been carried out where identification and conceptualization of organizational competences were outlined at the general level for the university, in the same way personnel interviews were held in order to identify characteristics of each position they are in charge of and therefore obtain the final product for the general objective of this project. Also, support has been provided in the different activities related to the Department of Labour Relations and Personal Development, which resulted in increased expectations and interest in relationship with the field of Organizational Psychology

KEYWORDS: Position Analysis, Organizational Competences, Human Competency Model

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁶

JUSTIFICACIÓN

La implementación del Modelo de Gestión Por Competencias es de suma importancia para el aumento de productividad y competitividad dentro de la organización, generando así en el ámbito laboral un interés por el óptimo desempeño de sus cualidades dentro de cada cargo a ejercer por cada uno de los empleados, y de igual forma una mejora de cultura organizacional.

Es por esto que se hace necesario el desarrollo del análisis y descripción de cargos basados en el Modelo De Gestión Por Competencias en la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, ya que éste permite adaptar a la organización mediante una integración basada en el trabajo de las personas como principal autor en este proceso, de igual manera este proceso genera un cambio a nivel cultural dentro de la organización ya que se busca apreciar conocimientos, valores, habilidades y actitudes, los cuales dan como resultado el desempeño satisfactorio para la empresa y así mismo que el capital humano aumente, es decir, el potencial humano del empleado crezca y con esto generar compromiso, productividad y satisfacción a nivel laboral.

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁷

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar el análisis y descripción de cargos del personal administrativo de la Universidad Pontificia Bolivariana, con base en el Modelo De Gestión Por Competencias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar y conceptualizar las competencias organizacionales encontradas en los formatos aplicados al personal administrativo.

Apoyar al departamento de relaciones laborales en procesos de selección de personal, recopilación de información y demás actividades que requieran del acompañamiento por parte del pasante.

Crear estrategias para el desarrollo adecuado y ejecución del modelo de gestión de talento humano.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

HISTORIA

El 15 de Septiembre de 1936, por Decreto del señor Arzobispo de la ciudad de Medellín Monseñor Tiberio de Jesús Salazar y Herrera, se funda la Universidad Católica Bolivariana, siendo su primer rector Monseñor Manuel José Sierra. Inició su actividad académica con 78 estudiantes matriculados en la Facultad de Derecho.

Nueve años después, el 16 de Agosto de 1945, como reconocimiento a su trabajo evangelizador, Su Santidad Pío XII le otorga el título de "Pontificia" y desde entonces se conoce como Universidad Pontificia Bolivariana.

Los principios de humanismo cristiano, el magisterio de la Iglesia y los ideales del libertador Simón Bolívar son desde la fundación de la UPB, el horizonte de la sólida formación e instrucción científica, tecnológica y humana con la que se forman nuestros educandos, líderes que contribuyen al desarrollo del país.

La excelencia académica durante varias décadas, ha permitido que la Universidad Pontificia Bolivariana, hoy sea miembro de

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁹

reconocidas organizaciones como la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, la Federación Internacional de Universidades Católicas FIUC, la Unión de Universidades de América Latina UDUAL, la Asociación Internacional de Universidades AIU, la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados AUIP y la Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana ATEI.

Actualmente la UPB cuenta con tres seccionales, las cuales tienen sus sedes en las ciudades de Bucaramanga, Montería y Palmira y una Unidad de Proyección y Gestión en Bogotá. Así mismo hace presencia en gran parte del territorio nacional y en algunos países de Centroamérica gracias a sus programas de extensión.

La Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

A mediados de 1988 se revive la iniciativa arquidiocesana de fundar para el nor-oriente colombiano una Universidad Católica, al servicio del hombre y de la sociedad, que brinde formación integral a los profesionales, para que a través de la investigación y el servicio a la comunidad trabajen por el cambio hacia una nueva sociedad.

Fue así como el 11 de octubre de 1988 se firma el acta de intención, con la cual se concreta este sueño y desde entonces,

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias

la Seccional acoge como propios la misión y los principios fundamentales que rigen a toda la UPB.

La Seccional Bucaramanga nace por interés de un grupo entusiasta de religiosos, empresarios, profesionales y educadores, entre quienes vale destacar a sus promotores los doctores: Luis Enrique Aramburo Bolaños, Luis Alfonso Díaz Nieto, Sergio Gamboa Sepúlveda, Álvaro García Pinzón, Hernán Porras Díaz, Jorge E. Viccini Ramírez (q.e.p.d.), Mons. Isaías Duarte Cancino (q.e.p.d.), Mons. Darío Múnera Vélez y Mons. Néstor Navarro Barrera; quienes bajo la orientación y el apoyo del entonces Arzobispo de la ciudad, Mons. Héctor Rueda Hernández, hicieron realidad este gran sueño.

El funcionamiento de la UPB Seccional Bucaramanga, está autorizado por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior -ICFES, según Acuerdo No. 083 del 12 de julio de 1990. Con este aval inicia labores académicas el segundo semestre de 1991 con el programa de pregrado de Ingeniería Electrónica. En ese momento y hasta 1998 la Rectoría estuvo bajo la dirección de Mons. Jesús Quirós Crispín (q.e.p.d.), posteriormente fue elegido Mons. Néstor Navarro Barrera y a partir del 2007 fue designado para este cargo Mons. Primitivo Sierra Cano.

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias

La UPB Bucaramanga desde 1998 tiene su sede, ubicada en el Km. 7 de la Autopista que de Bucaramanga conduce a Piedecuesta. Es un proyecto arquitectónico moderno que contempla un campus universitario con un área construida de aproximadamente 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.

En la actualidad la Seccional se encuentra bien posicionada en el medio universitario y goza de gran prestigio en el ámbito local y regional, cuenta con cerca de 4000 estudiantes de pregrado y postgrado agrupados en 11 carreras, 2 de ellas con acreditación de alta calidad (Ing. Electrónica y Psicología) y 13 especializaciones. Todos estos programas poseen Registro Calificado.

Además de la alta calidad académica y la solidez financiera, que ubican a la institución en uno de los primeros lugares de la ciudad, cabe destacar su balance social, en aportes como: becas, ayudas y rebajas a los estudiantes y empleados de más escasos recursos lo que significa una suma significativa en la vida de la Universidad.

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias¹²

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.

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.

La Universidad Pontificia Bolivariana 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.

**Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de
Competencias**13

- 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.

REFERENTE CONCEPTUAL

Cuando se habla acerca de análisis de cargos es conveniente primero hacer una breve revisión de conceptos que podrán dar una visión más clara del trabajo a realizar. Del análisis de cargos se puede decir que:

“El análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudas y juiciosas dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización. El análisis de cargos tiene que ver con los *aspectos extrínsecos*, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante, pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias¹⁵

evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.”(Salinas, 2001)

Teniendo en cuenta lo dicho con anterioridad y para complemento del mismo, se encontró según Gamma (1992) que existe una técnica para el análisis de cargo que sirve como herramienta para las empresas, ya que a través de ésta puede realizarse un proceso de selección de personal acorde con los parámetros de las mismas, teniendo conocimiento de lo que se espera del empleado, una evaluación de desempeño que permita promoverlo, el determinar compensaciones, elaborar programas de capacitación, etc.

Gracias a esta técnica el proceso de análisis de puesto se realiza de manera más ordenada de tal forma que la información que se recopile sea lo más productiva para el Departamento de Talento Humano, y permita así mismo determinar las características de la persona que ocupará el puesto, como también el poder proporcionar una capacitación adecuada a quien obtenga el cargo y un entrenamiento acorde con las mismas, siendo todos estos factores los que pueden aumentar de manera positiva la productividad de la organización.

De aquí que se hable de competencias y así poder involucrar ambos conceptos (análisis de cargos y competencias), para poder con esto hacer una introducción a lo que se quiere en el

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias

desarrollo del proyecto planteado durante la pasantía de la mano con el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

Para hablar de competencias organizacionales se debe primero estudiar las diferentes definiciones, las cuales darán una introducción al trabajo a realizar y resolverá algunas dudas que tenga el lector acerca de competencias.

Tomando algunos autores y conceptos como el de competencias, se encuentra a Spencer y Spencer (sin fecha), con el siguiente planteamiento: "La competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación", es decir cuando se habla de característica subyacente se hace referencia a una parte profunda de la personalidad que puede predecir el comportamiento en un ambiente laboral y diversas situaciones, así mismo se puede decir que la competencia puede anticipar tanto el comportamiento como el desempeño. Otra definición, planteada por un autor diferente es la de Levy-Leboyer tomado de Alles (2007), quien define la competencia como:

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias¹⁷

"Lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Es decir, las competencias, representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas".

Por último, Sagi, L. (sin fecha), define el término competencia como: "Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional aseguran su buen logro".

Cabe concluir entonces a partir de los diferentes conceptos y tomando como referencia a Spencer y Spencer, que las competencias son: características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo".

Basados en las diferentes definiciones presentadas con anterioridad acerca de competencias, se pasa a una segunda

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias18

parteen dónde se clarifica el concepto de Modelo De Gestión Por Competencias a nivel general y su influencia en una organización, para a partir de éste poder presentar el proyecto realizado durante del período de la pasantía.

Según Delgado (sin fecha):

“El modelo de gestión por competencias, es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal artista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización. La instalación de un modelo de gestión por competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa”.

Este cambio cultural del que se habla, es al cual debe estar sujeto toda organización que implemente este modelo, ya que los procesos del Departamento de Talento Humano y el manejo que se

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias¹⁹

les dé a los mismos tendrá un cambio significativo siendo éste el causante de una mejora dentro de la organización.

Este modelo es una herramienta que será de gran aporte para el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga ya que direccionará el comportamiento del trabajador, es decir, cuando ya se tiene conocimiento acerca de las competencias organizacionales sobre las cuales la organización se regirá y se alineará, y se implemente este modelo en la misma siendo así el inicio de un posible aumento en la capacidad de respuesta que da el individuo ante una nueva exigencia en el mercado. Se busca con esto un mejor desempeño en los puestos de trabajo y de igual manera un mejor funcionamiento en el Departamento, con relación a los procesos de selección de personal, capacitación y entrenamiento, a la evaluación de desempeño, compensación obtener una satisfacción laboral en el personal ya que estos son quienes influirán en el manejo adecuado que se le dé a el nuevo modelo a implementar en la organización, en este caso en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

Según lo anterior el modelo De Gestión Por Competencias impacta directamente en los procesos:

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias

Reclutamiento y Selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa. Este proceso se evidenciará en la descripción específica de las competencias que cada candidato debe demostrar para dicho cargo al que aspira. Se deben diseñar los perfiles y las descripciones de cargos por competencias para a partir de esto implementar los demás procesos de Talento Humano.

Inducción, se busca el poder llenar las brechas que tiene el candidato que ha sido seleccionado, basado en las competencias que requiere el cargo y las que éste tiene para poder complementar y mejorar dicho cargo.

Evaluación de desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Igualmente se espera que en este proceso se reduzca la subjetividad a la hora de realizar estas evaluaciones ya que puede influir en ésta, la relación que se maneja jefe-empleado y ya sea favorecer o no al evaluado, además de poder desarrollarla bajo unos parámetros

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias²¹

cuantificables y de manera objetiva generando así en el proceso transparencia en la calificación obtenida.

Capacitación, a través de dicho proceso desarrollar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, igualmente identificar las competencias de cada departamento o área de la Universidad

Promoción y desarrollo, facilitar el desarrollo del personal basados en las metas individuales de cada empleado al igual que las grupales por cada departamento y lograr un mejoramiento a nivel laboral y personal.

Compensación, promover por remuneración o reconocimiento o por reducción por brechas y cumplimiento de metas vinculando salario al mejoramiento continuo y poder estimular y lograr una satisfacción laboral en el empleado.

En este orden de ideas y ya habiendo clarificado los diferentes conceptos investigados acerca de análisis de cargos, competencias y gestión por competencias se dará continuidad al trabajado ya propuesto, es decir al modelo como tal y a los perfiles de cargo para de esta manera darle un lineamiento conforme a las políticas propuestas por el Departamento De Relaciones Laborales Y Desarrollo De Personal y Por La Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

METODOLOGIA

Población

Comunidad administrativa UPB

Muestra

Los directivos de la Universidad Pontificia Bolivariana y empleados entrevistados con el formato de caracterización de cargo (auxiliares, secretarias, técnicos y tecnólogos)

Instrumentos

Formato de caracterización de cargo FO-501-018 (Ver anexo 1)

Procedimiento

El trabajo de este proyecto se realizó por medio de 4 etapas, las cuales se describirán a continuación:

I. Definición de Competencias organizacionales; esta etapa se trabajó con los directivos de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga a través de una jornada completa en donde el fin de ésta era la identificación y conceptualización de las competencias organizacionales. Para dar inicio a esta jornada se hizo una presentación del orden del día planteando diferentes rutas para comenzar con lo estipulado. Una

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias²³

vez habiendo definido dicho orden, se procede a presentar el Modelo De Gestión Por Competencias basados en la teoría y antecedentes existentes de diferentes autores los cuales dan un referente conceptual del modelo para a partir de esto y con una claridad de lo que se va a trabajar entrar de lleno a los temas relacionados con el modelo y sus componentes. De igual manera se les exhibió un paralelo entre el modelo por el cual se rige la Universidad en la actualidad, es decir, un modelo tradicional donde se trabaja a través de procesos independientes de funciones y el Modelo De Gestión Por Competencias, el cual se rige a través de procesos los cuales van alineados al direccionamiento de la Organización, en este caso de la Universidad y a partir de este paralelo dar a conocer la importancia de la implementación de dicho modelo y poder persuadirlos acerca del cambio a realizar con el mismo.

Continuando con el orden de la presentación, se dio a conocer las metas institucionales y acciones estratégicas planteadas en el Plan De Desarrollo 2011 - 2015, que apuntan al diseño e implementación de Sistema de Gestión de Talento Humano basado por Competencias Laborales en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga. Posterior a eso se exteriorizaron los avances de UPB Medellín en la implementación

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias²⁴

de este sistema y así observar el manejo que se le está dando al mismo desde la seccional Principal.

En un tercer momento de esta misma etapa, se realizó un taller en el cual se les entregó un formato a las directivas para identificar los inconvenientes y las expectativas futuras para los procesos de: reclutamiento y selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación, promoción y desarrollo y compensación de personal de las unidades académicas, administrativas y de pastoral. (Ver anexo 2)

Una vez finalizado el ejercicio, se socializó el resultado del ejercicio individual, construyendo una matriz para la institución y con esto poner de manifiesto dichos factores influyentes en los procesos nombrados. (Ver anexo 3)

Antes de llegar al final de la jornada, se desarrolló un ejercicio práctico el cual sirvió como base para el último a trabajar en la misma. Este ejercicio constaba de una misión y de un trabajo en equipo entre los directivos el cual además de tomarse como pausa activa también hacía parte de la introducción a este momento. (Ver anexo 4)

Por último y como producto final de esta etapa, se hizo entrega de los parámetros bajo los cuales se identificarían las competencias organizacionales, es decir, la misión, visión y valores institucionales que direccionan la Universidad e

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias²⁵

igualmente se facilita una lista de competencias organizacionales que sirvan de guía para el trabajo tomadas de Alles (2004). (Ver anexo 5 y 6). Este ejercicio realizado por parte de los directivos, los cuales vale la pena aclarar que participaron de manera activa en el proceso de identificación de las competencias organizacionales, las cuales a través de una ponderación creada en su momento, y a partir de la misión, visión y valores institucionales de la Universidad se tipificaron dichas competencias. Una vez siendo éstas identificadas, se continúa a estructurar el nombre más acorde basados en el lineamiento de la Universidad, para a partir de esto definir las bajo los mismo parámetros que fueron escogidas.

En ese momento se realizó un trabajo a nivel grupal en el cual cada uno de éstos presentaría una definición de la competencia asignada, dando pie a que sean ellos mismos quienes como directivos definan las competencias por las cuales se registrará la Universidad una vez implementado dicho modelo. (Ver anexo 7, 8 Y 9)

II. Definición de Competencias por unidad organizacional: en esta etapa el trabajo se realizará con los jefes de cada departamento con el fin de que sean ellos quienes identifiquen en su equipo de trabajo una competencia específica que consideren

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias²⁶

necesaria para el mismo y a partir de esto poder definirla e implementarla en cada departamento. Anexo a esto se sensibilizará a cada uno de los jefes acerca de la temática a trabajar y se hará por medio de una actividad grupal de tipo lúdica, la cual será fundamental para el proceso de identificación y conceptualización de la competencia específica para los diferentes departamentos que componen la Universidad (Ver anexo 10). Una vez terminada esta sensibilización se procederá a socializarla y desde ésta a identificar por parte de los jefes la competencia específica.

Se da aplazamiento a esta etapa la cual no se alcanzó a ejecutar, sin embargo se hace necesario su desarrollo para poder abarcar de esta manera la totalidad de la población y con esto hacer posible ese cambio de cultura organizacional del que se habló con anterioridad, el cual será determinante en el momento del cumplimiento y el manejo adecuado del Modelo De Gestión Por Competencias En La Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

III. Análisis de cargo; por medio del formato de caracterización de cargos (Ver anexo1,) el cual fue aplicado a la población, se realizó el levantamiento de información relacionada con cada cargo de la Universidad con el fin de poder recolectarla y de esta manera crear el manual de funciones de los

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias²⁷

mismos y poder establecer los perfiles de cada cargo teniendo en cuenta las competencias. Esta etapa se realizó a través de una entrevista individual para cada uno de los empleados entrevistados.

IV. Diseño perfil del cargo por competencias: normalización de criterios por competencias organizacionales. Como etapa final del proyecto se espera por consiguiente la estructuración del perfil de cada cargo por competencias.

Actividades satélites

Dentro de estas actividades encontramos:

Manejo de base de datos de las hojas de vida que ingresan al Departamento De Relaciones Laborales Y Desarrollo De Personal, así como de las ya existentes, en donde se ingresan los datos de las hojas de vida recepcionadas durante los procesos existentes o en cualquier momento que ingresen al departamento e igualmente se actualizan las hojas de vida ya archivadas con anterioridad a las cuales se les da el debido almacenamiento por un período de 1 (un) año y así poder mantener una base de datos actualizada y con la información respectiva.

Apoyo al departamento en su proceso de selección de personal, desde el momento que inicia la convocatoria de los

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias

diferentes cargos hasta la finalización de la misma. En total se apoyaron 23 procesos de selección durante la pasantía y se hizo entrega de 3 carpetas (formato A-Z) en donde están archivados estos procesos con sus respectivos resultados e información pertinente.

Se brindo un acompañamiento y se prestó un servicio al Departamento De Relaciones Laborales Y Desarrollo De Personal en las diferentes actividades organizadas y /o ejecutadas por el mismo con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos para con la Universidad, dentro de las cuales encontramos la Celebración Del Día De La Mujer, Entrega De Dotación 2011, III Festival Recreativo 2011 y demás fechas especiales.

RESULTADOS

A partir del desarrollo de las diferentes etapas del proyecto y el desarrollo de las mismas, se pudo obtener como resultado la identificación y la conceptualización de las competencias organizacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga.

De igual modo se realizó el levantamiento de los perfiles de cargo a través del formato de caracterización de cargos nombrado con anterioridad (Ver anexo 1), los cuales se encuentran en el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga. Se hace entrega de dichos formatos de auxiliares, secretarias, técnicos y tecnólogos.

Se hizo entrega de la base de datos actualizada al día 12 de agosto del 2011 la cual es operada por el Departamento De Relaciones Laborales Y Desarrollo De Personal, en dónde se encuentran ubicadas las hojas de vida que ingresan al departamento y se hace uso de los datos relevantes (fecha de ingreso, apellidos, nombres, número telefónico, título o profesión, ubicación y observaciones) con el fin de facilitar la

**Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de
Competencias³⁰**

búsqueda de las mismas durante los procesos y/o convocatorias de acuerdo a las necesidades requeridas por la Universidad.

CONCLUSIONES

A partir del proyecto realizado y de las necesidades identificadas durante el proceso del mismo, se concluye que es de vital importancia la formación a toda la comunidad UPB acerca de Modelo de Gestión por Competencias, ya que se aproxima un cambio de cultura a nivel organizacional dentro del cual todo el personal de la Universidad se verá involucrado y del que se participará de manera activa en la implementación de dicho modelo, lo cual hace que se requiera una claridad con base al mismo para dar un manejo adecuado a el cambio a venir. El asumir este modelo generará mayor productividad, satisfacción laboral y congruencia en la Universidad, razón por la que se debe dar un valor significativo a este enfoque sistémico e integrador.

El compromiso de los directivos durante el desarrollo de las competencias organizacionales se evidencio de una manera significativa, dando a conocer el interés de los mismos por la implementación de dicho modelo, lo cual es de suma importancia para la Universidad y para la evolución de la misma e implementación de dicho modelo y sus procesos.

La administración de recursos humanos añade valor en el momento que apoya al mejoramiento de los individuos y organizaciones en su actual nivel de desempeño. Las competencias

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias³²

proporcionan un lenguaje y un método común que puede integrar todas las funciones y servicios de recursos humanos - selección, valoración del desempeño, establecimiento de planes de carrera y planeación de sucesiones, entrenamiento y desarrollo, y compensación - para ayudar a las personas, firmas y hasta sociedades a ser más productivas en los desafiantes años venideros.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Se recomienda dar continuidad a dichos objetivos propuestos por la pasante y por el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, para poder cumplir con el plan estratégico planteado para el 2011 - 2015 en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, de implementar el modelo de gestión por competencias en todas las áreas desde el departamento de talento humano. De igual manera el poder realizar este cambio de cultura a nivel organizacional involucrando a toda la comunidad UPB la cual será la iniciadora y promotora de la misma.

Que se socialice al personal de la UPB acerca de la importancia de las competencias organizacionales y su influencia en los puestos de trabajo y el diario vivir de cada uno.

Continuar en constantes capacitaciones y formaciones de desarrollo personal para la comunidad UPB, lo que genera en ellos una motivación y un interés propio por el buen desarrollo de su labor como empleados, además de un sentido de pertenencia gracias a esa importancia que se les da a cada uno de ellos como seres humanos en formación.

REFERENCIAS

Alles, M. (2003). *Diccionario de preguntas*. Argentina: Granica

Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos*. Argentina:
Granica

Alles, M. (2007). *Elija al mejor como entrevistador por
competencias*. Argentina: Granica

Buol, P. (sin fecha) *Gestión del talento humano*. Tomado de:
<http://www.pablobuol.com/>. Recuperado el 25 de enero de 2011.

Cruz, P., Rojas, S. Vega, G. y Yasna, L. *El capital humano y la
gestión por competencias*. Tomado de:
<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>. Recuperado
el 25 de enero de 2011.

Cruz, P., Rojas, S. Vega, G. y Yasna, L. *El capital humano y la
gestión por competencias - Gary Becker y su trabajo en el
concepto de capital humano*. Tomado de:
[http://www.wikilearning.com/monografia/el_capital_humano_y_la_ges
tion_por_competencias-](http://www.wikilearning.com/monografia/el_capital_humano_y_la_gestion_por_competencias-)

**Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de
Competencias³⁵**

[gary becker y su trabajo en el concepto de capital humano/15988-](#)

3. Recuperado el 25 de enero de 2011.

Delgado M, Domingo J.(sin fecha). *Modelos de Gestión por Competencias*. Tomado de:www.gestiondelconocimiento.com.

Recuperado el 1 de Julio de 2011.

Dolan, S., Jackson, S., Schuler, R., y Valle, R., (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.

Gamma, E. (1992) *Bases para el análisis de puestos*. México: manual moderno.

García, S., y Ramírez, J. (2007). *Capacitación y gestión por competencias*. Tomado de:

<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion07.htm>. Recuperado

el 25 de enero de 2011.

Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J.(2009) *Administración un enfoque basado en competencias*.México: CengageLearning.

**Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de
Competencias³⁶**

Ivancevich, J. (2007). *Administración de Recurso Humanos*. México: McGraw Hill.

Sagi, L. *Gestión por Competencias*. Madrid: ESIC.

Salamanca, A. (2009). *Diseño del modelo de gestión de talento humano*. Informe de pasantía. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga.

Salinas, O. (2001). *Análisis, descripción y diseño de cargos*. Tomado de:
[http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripci
onanalisiscargos.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripci
onanalisiscargos.htm). Recuperado el 31 de julio del 2011.

Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL editores.

Spencer, L.y Spencer, M. *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. Tomado de:
<http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>.
Recuperado el 31 de julio del 2011.

**Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de
Competencias³⁷**

Villegas, S. (2004). *Reclutamiento y selección de personal*.

Tomado de:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/reclutamiento%20seleccionpersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion%20de%20empresas/reclutamiento%20seleccion%20personal/). Recuperado el 31 de julio del 2011.

ANEXOS

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias³⁹

Anexo 1. Formato De Caracterización De Cargos Fo - 501 - 018
Versión 2

	<h2 style="margin: 0;">FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE CARGO</h2> <p style="margin: 0;">Código: FO - 501 - 018 Versión: 2</p>
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de diligenciamiento: Día Mes Año	
Nombre del cargo:	
Unidad a la que pertenece:	
Departamento:	
Sección:	
Denominación del cargo del jefe inmediato:	
Nombres de los ocupantes del cargo:	
Horario:	
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
En un máximo de cuatro (4) frases conteste ¿por qué existe el puesto?, el propósito fundamental del mismo. Es decir, la razón de ser del mismo.	
3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Elabore una relación de las tareas principales y secundarias que realiza en el puesto de trabajo y la periodicidad de tiempo que le dedica a cada una de ellas.	
TAREAS PRINCIPALES	PERIODICIDAD (Diaria, semana, quincenal, mensual ó esporádicamente)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁴⁰

12.	
TAREAS SECUNDARIAS	PERIODICIDAD (Diaria, semana, quincenal, mensual o esporádicamente)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
¿Cómo mide su jefe inmediato el desempeño de sus principales tareas?	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO	
Idiomas No	Si ¿Cuáles?
Nivel Educativo No	Si ¿Cuál?
Área Específica No	Si ¿Cuál?
Otras Áreas No	Si ¿Cuáles?
Herramientas office No	Si ¿Cuáles?
Sistemas de Información No	Si ¿Cuáles?
EXPERIENCIA QUE REQUIERE EL CARGO	
Experiencia Específica No	Si Tipo:
	Tiempo (meses):

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁴¹

Experiencia no Específica Si No	Tipo:	Tiempo (meses):
HABILIDADES O DESTREZAS QUE REQUIERE EL CARGO		
Haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)		
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA DEL CARGO		
¿Qué supervisión requiere normalmente este cargo?		
	Frecuente. Todas las tareas, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor o jefe inmediato.	
	Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones y posteriormente verificar su cumplimiento.	
	Ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco casuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.	
	Supervisión limitada. La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.	
	Los objetivos están delineados. El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de selección de método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar los resultados.	
	Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de las políticas generales.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO POR:		
Errores	Si No	¿Cuáles?
Resultado final del proceso	Si No	¿Cuáles?
Bienes	Si No	¿Cuáles?
Contacto con el público	Si No	¿Cuáles?
Manejo de información	Si No	¿Cuáles?
Manejo de información confidencial	Si No	¿Cuáles?
Responsabilidad por dinero y/o valores	Si No	¿Cuáles?

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias

Supervisión	Si	No	¿Cuáles?
Observaciones:			
FIRMAS			
Trabajador	Jefe Inmediato	Entrevistador	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁴³

Anexo 2. Taller de inconvenientes y expectativas en las diferentes áreas de Gestión del Talento Humano en la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga

ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCONVENIENTES ACTUALES	EXPECTATIVAS FUTURAS
Reclutamiento y Selección		
Inducción		
Evaluación de Desempeño		
Capacitación		
Promoción y Desarrollo		
Compensación		

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁴⁴

ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCONVENIENTES ACTUALES	EXPECTATIVAS FUTURAS
Reclutamiento y Selección C. { R- S- P { R	SE HACE DEPENDIENDO DE LOS ESPONTANEOS SE HACE X INTUICION Y SE PRUEBA DURANTE...	QUE SE SEPA QUE SE NECESITA Y BUSCAR ES QUE MEJOR SE ADAPTE A LOS REQUERIMIENTOS
Inducción -REINDUCCION I R	ES COMO DEBERIA INDUCIR A LA ORGANIZAC AL AREA DE DESEMPEÑO Y AL CARGO DEBERIA SER INYECTA A LA INDUCCION	PROCESOS DE MAS LARGO PLAZO CON ACCIONES DE MEJORAMIENTO
Evaluación de Desempeño ADM DOC	SOLO SE HACE X NECESIDAD, NO POR TAREA. SI LE VA MAL, NO EXISTEN CRITERIOS DE PLAN DE MEJORA/ O DE RETIRO	QUE IMPLIQUE UN PROCESO DEAS DE MEJORA/ Y DE REUBICACION EN CASO NECESA- RIO Y CONVENIENTE
Capacitación	SE HACE DE MANERA MASIVA X COMPLIN, PERO NO PARA LLENAR BRECHAS	QUE SEA A LA MEDIDA DE LAS NECESIDADES, NO MASIVA
Promoción y Desarrollo	NO SE TIENEN PLANES DE SUCESION NO SE CONSIDERAN PROCESOS DE ROTA- CION INTERNA DEFINIR POSIBILIDADES DE DESCENSO	TANTO ASCENDENTE COMO DESCENDENTE
Compensación	PAGA X ESTRUCTURA NO POR COMPETENCIA	VARIABLE

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias
45

Plan Activo

ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCONVENIENTES ACTUALES	EXPECTATIVAS FUTURAS
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutam: Dificultad x a algunos especialistas y: por otro medio utilizar de portales públicos. - Seleccion: No se encuentran competenc organizacionales - Union de tareas (conce y hab x cargo) 	<ul style="list-style-type: none"> - En reclutam: se aclaran expectativas al candidato - > coherencia organizacional → difícil - Se adoptan pruebas xp el tipo de cargo según los niveles de cobles
Inducción	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Inducir x temprate → temob x a que se vincula a 1/2 form. - Temor instituc. - No claro la induc al cargo → queda en manos de c/jefe 	<ul style="list-style-type: none"> - Separar: Induc Instituc. → Int Org → Competenc orgs. - Plan de w x a y jefe según brechar
Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - No regularidad - Formato subjetivo y genérico x roles según el escalafón - No remisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir regularidad - > subjet. → según niveles y tareas - Evaluar diforare x a el cargo* - Evaluar de competenc orgs.*
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Temas según necs ident x jefes - Capocis genéricas x a todas las roles. - Dificil seguir a efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar de necs role de brechar - Tipos de capoc < Simpos Individual - Plan incluy. de capoc - > Criterios de dno se puede medir la efectividad
Promoción y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> según Escalafón - prima antigüedad - en dno subjetivo* - honor de capacitar* Convocatorias Internas (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Ascensos → + fácil evaluar x competencias y brechar Plan indiv. > objetividad en evaluar de capocita > capacitar alineado a nec
Compensación	<ul style="list-style-type: none"> Fija Punto de antigüedad → no se cumple 	<ul style="list-style-type: none"> > objetividad x a evaluar, si se otorgan punto de antigüedad

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias
46

ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCONVENIENTES ACTUALES	EXPECTATIVAS FUTURAS
Reclutamiento y Selección	Tc → Medición de Competencias humanas específicas Cátedra ⇒ { la urgencia, de Selección hace la rapidez del selección	Identificación + acorde con la misión institucional / principios y valores.
Inducción	Inducción académica específica desde la escuela en integralidad con la institución. Tiempo real vs. Tiempo Ideal.	Desarrollo
Evaluación de Desempeño	Evaluación inter pares, los docentes deberíamos evaluarnos entre nosotros mismos.	Crear un modelo de evaluación inter pares
Capacitación	Formación misionera / de los docentes de cátedra.	Formación en identificación con el corde eclesiac
Promoción y Desarrollo	Desarrollo del colectivismo en cumplimiento de tareas combinando las responsabilidades Individual.	Combatir el pesimismo a través de la promoción del optimismo, mirar lo positivo y propositivo, resaltar + q' inconvenientes.
Compensación	Es lineal y no proporcional a los objetivos propuestos.	Los directores de facultades deberían ser mejor reconocidos

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁴⁷

ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCONVENIENTES ACTUALES	EXPECTATIVAS FUTURAS
Reclutamiento y Selección	Remuneración atractiva. Dificultad para conocer las personas.	
Inducción	Proceso de integración permanente. falta.	trabajo continuado de inducción.
Evaluación de Desempeño	Información adecuada y continua.	Permanente trabajo de evaluación.
Capacitación	Continuidad en la capacitación.	Ofertas continuas de capacitación.
Promoción y Desarrollo	Motivación; integración	Atención a diferentes aspectos de la Promoción y el Desarrollo humano.
Compensación		

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias48

ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCONVENIENTES ACTUALES	EXPECTATIVAS FUTURAS
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> - En algunas dependencias - No hay claridad en las funciones, ni perfiles. Exageración en el tiempo de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer para las funciones de todas las dependencias de la UPB.
Inducción	<p>El tiempo de inducción es muy breve. En la media jornada se habla de todo. No hay espacio para la asimilación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para el personal de planta se debe programar un taller mínimo de una semana. - Para el personal transitorio mínimo 2 días de formación en inducción.
Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo se utiliza para el ascenso, pedir una ayuda para estudio - La evaluación del docente sólo queda en manos del director y alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> - Anualmente debe existir una evaluación general, independiente de ascensos u otros estímulos
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> + No hay un programa de formación común a todos (en relaciones humanas) + No se aprovechan los cursos de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Deben existir unos programas de capacitación de carácter obligatorio para todos. - Se deben programar cursos de capacitación específicos
Promoción y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> + Muchos empleados quedan inutilizados en el puesto que se les asigna. - Hay desconocimiento de muchas competencias del personal 	<ul style="list-style-type: none"> + Debe existir desde la oficina de personal, un banco de datos, que indique estudio, evaluación, actualización del personal para que lo promocione en el momento oportuno.
Compensación	<ul style="list-style-type: none"> - Los premios o promociones sólo se otorgan a quien es bien evaluado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deben existir estímulos independiente que se soliciten para un ascenso o ayuda educativa. Sobre todo para el personal administrativo y de servicios.

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁴⁹

ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCONVENIENTES ACTUALES	EXPECTATIVAS FUTURAS
Reclutamiento y Selección	-Bajo número de aplicante a concursos docentes de plantas.	
Inducción	-Bajo número de horas, resultando en una escasa conocimiento de la institución.	-rediseñar los procesos de inducción.
Evaluación de Desempeño	-Baja incidencia o mejoramiento generado por procesos de mejora, como resultado de la evaluación. -Coherencia de autoevaluación. -Evaluación por clientes (Administrativos)	- Involucrar la autoevaluación - Implementar los portafolios a nivel institucional. (Docente o Administrativo)
Capacitación		
Promoción y Desarrollo	-Los esquemas de ascenso son adecuados, pero podrían ligarse más estrechamente a evaluaciones de desempeño en todas las áreas.	- Revisar los requisitos para ascensos en los escalones.
Compensación	-Alta competencia con el sector productivo, en el caso de docente.	

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias 50

PROCESOS

ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCONVENIENTES ACTUALES	EXPECTATIVAS FUTURAS
Reclutamiento y Selección	Inexistencia de convocatorias para procesos de reclutamiento y selección de docentes hora-cátedra (subjetividad en la selección)	Realizar convocatorias y de reclutamiento y selección para docentes de hora-cátedra (Banco de elegibles)
Inducción	Procesos de inducción para docentes de planta Implementación de estrategias para hacer inducción a docentes HC	Organizar procesos de inducción y inducción a docentes UPB
Evaluación de Desempeño	No hay proceso sistemático de ev. de desempeño del personal administrativo No existe proceso de ev. de desempeño de docentes HC como tal	Realizar al menos una evaluación anual de c/u de las personas que hacen parte de la UPB
Capacitación	Plan de desarrollo y capacitación de docentes de planta acorde con proyecciones a futuro \neq a programas de MSc y PhD	Hacer un plan de formación y cierre de brechas del Talento Humano UPB Seccional Buzoya
Promoción y Desarrollo	Baja rotación entre los campos administrativos Formación + Tiempo Exp. Prof. = categoría A B C	Reemplazos y rotaciones internas como estrategia de enriquecer los procesos
Compensación	Los reconocimientos son personales y no fomentan el trabajo en grupo Salarios de Secretarías que permiten su alta movilidad	Identificar áreas de interés en donde se deba fomentar el trabajo en equipo para evaluar mecanismos de reconocimiento e incentivos

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁵¹

Anexo 3. Matriz de inconvenientes y expectativas en las diferentes áreas de Gestión del Talento Humano en la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga.

ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCONVENIENTES			EXPECTATIVAS		
	Docentes de Cátedra	Docentes de Planta	Administrativos	Docentes de Cátedra	Docentes de Planta	Administrativos
Reclutamiento y Selección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subjetividad en la selección - No existe un concurso, sistema de selección. 2. No hay reclutamiento de candidatos. 3. No hay pruebas psicológicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con el sector productivo en el reclutamiento de docentes, ya que puede ofrecer mejor remuneraciones. 2. No existen pruebas que permitan medir el nivel de alineación con los principios y valores institucionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuentes de reclutamiento en algunos casos poco efectivas. 2. No existen pruebas que permitan medir el nivel de alineación con los principios y valores institucionales. 3. Se aplican pruebas de selección con criterios subjetivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Base de datos y crear un tipo de concurso para los docentes de cátedra. 2. Diseñar y aplicar que nos permitan medir que tan alineados están los candidatos a los principios y valores de la Universidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Diseñar y aplicar que nos permitan medir que tan alineados están los candidatos a los principios y valores de la Universidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar pruebas de acuerdo a los perfiles de cargos. 2. Diseñar y aplicar que nos permitan medir que tan alineados están los candidatos a los principios y valores de la Universidad.
Inducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca asistencia a la jornada de inducción. 2. No existe un proceso específico de inducción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El poco tiempo dispuesto para la inducción y mucha dispersión de temas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El poco tiempo dispuesto para la inducción y mucha dispersión de temas. 2. Solo una inducción por semestre. 3. Inducción al cargo a criterio del jefe inmediato. 4. No existe un protocolo de inducción para cargos de dirección. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar unos procesos de inducción solo para cátedra institucional y para el cargo (Virtualidad u horarios que se ajusten). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un proceso de reintucción. 2. Elaborar un protocolo para la inducción del cargo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una inducción virtual, que permita aplicarlos en casos específicos. 2. Elaborar un protocolo para la inducción del cargo incluidos los de dirección.

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁵²

Evaluación de Desempeño	<p>1. No existe una evaluación por parte de los jefes inmediatos.</p> <p>2. No existe autoevaluación ni co-evaluación.</p>	<p>1. No existe un proceso definido de autoevaluación ni co-evaluación.</p> <p>2. Poco seguimiento al portafolio docente - Una vez al año.</p>	<p>1. No hay periodicidad para evaluar el desempeño de los administrativos.</p> <p>2. El instrumento de evaluación de desempeño, no permite una evaluación objetiva.</p> <p>3. No hay proceso de autoevaluación, co-evaluación y de clientes internos.</p> <p>4. No hay formatos de evaluación para cada tipo de cargo.</p>		<p>1. Diseñar un plan de mejoramiento individual, como resultado del seguimiento de la evaluación de desempeño.</p> <p>2. Establecer criterios de evaluación en función del perfil docente (categoría en el escalafón).</p>	<p>1. Aplicar una evaluación de desempeño anual.</p>
Capacitación	<p>1. Baja participación en los diferentes programas de formación ofrecida por la Universidad.</p>	<p>1. No hay planes de capacitación individuales que permitan cerrar brechas.</p> <p>2. No hay un proceso de reinducción institucional</p>	<p>1. No hay planes de capacitación individuales que permitan cerrar brechas.</p> <p>2. No hay un proceso de reinducción institucional.</p> <p>3. No hay herramientas que permitan medir el impacto de los programas de formación.</p>	<p>1. Diseñar programas de formación cortos, específicamente para docentes de cátedra.</p> <p>2. Diseñar herramientas que motiven a los docentes a participar de los programas de formación ofrecidos por la Universidad.</p>	<p>1. Diseñar herramientas que motiven a los docentes a participar de los programas de formación ofrecidos por la Universidad.</p> <p>2. Diseñar planes y programas de formación que permitan cerrar las brechas individuales.</p> <p>3. Diseñar programas de reinducción.</p>	<p>1. Incrementar los programas de formación que alimenten la identidad institucional.</p> <p>2. Diseñar planes y programas de formación que permitan cerrar las brechas individuales.</p> <p>3. Diseñar programas de reinducción.</p>

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias 53

<p>Promoción y Desarrollo</p>		<p>1. No existen criterios que permitan evaluar la permanencia de los docentes en determinada categoría. 2. No implementamos herramientas que desestimulen el bajo desempeño. 3. No se han mantenido actualizada las hojas de vida por competencias.</p>	<p>1. No se han mantenido actualizada las hojas de vida por competencias. 2. No existe un portafolio con metas y evidencias de desempeño del personal administrativo. 3. El escalafón administrativo solo está ligado al tiempo, horas de capacitación en lo que quiere el empleado y no en lo que requiere para cerrar brechas y a la evaluación de desempeño que se realiza solo cuando se quiere ascender. 4. El escalafón administrativo agrupa auxiliares y secretarías en una sola categoría y muchos grados se traslapan, lo que desestimula los ascensos dentro de la Institución.</p>		<p>1. Establecer tiempos máximos de permanencia en una categoría.</p>	<p>1. Definir planes de rotación interna para mejorar los niveles de competencias.</p>
-------------------------------	--	--	---	--	---	--

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁵⁴

Compensación		<ol style="list-style-type: none">1. Baja remuneración en la categoría de secretarías, lo que genera alta rotación.2. Son salarios fijos, no hay estímulos que permitan su variación.		<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollar espacios que permitan reconocer el trabajo en equipo.
--------------	--	--	--	--

Anexo 4. Ejercicio práctico (pausa activa)

Misión:

Construir cuatro triángulos equiláteros a partir
de la casa.

Solo se permite cambiar de posición tres
palillos de la estructura.

Cuenta con un tiempo máximo de 10 minutos.

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias56



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁵⁷



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias58



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁵⁹



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias60



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias61



Anexo 5. Formato Ejercicio Práctico Del Levantamiento De Las Competencias Organizacionales De La Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga



| 20 años de Excelencia con Sentido Humano |

Ejercicio Práctico Del Levantamiento De Las Competencias Organizacionales
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

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

La Universidad Pontificia Bolivariana 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



| 20 años de Excelencia con Sentido Humano |

Ejercicio Práctico Del Levantamiento De Las Competencias Organizacionales

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Compromiso	Comunicación
Ética	Prudencia
Justicia	Fortaleza
Orientación Al Cliente	Orientación A Los Resultados
Calidad De Trabajo	Sencillez
Adaptabilidad Al Cambio	Temple
Perseverancia	Integridad
Iniciativa	Innovación
Flexibilidad	Autocontrol
Conciencia Organizacional	Trabajo En Equipo
Pensamiento Estratégico	Pensamiento Analítico
Capacidad De Planificación Y De Organización	Negociación
Aprendizaje Continuo	Habilidad Analítica
Tolerancia A La Presión	Productividad
Desarrollo de las Personas	

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁶⁴

Anexo 6. Registro Fotográfico Del Ejercicio Práctico Del Levantamiento De Las Competencias



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias65



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias66



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias67



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias68



Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁷¹

PONDERACIÓN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES OPCIÓN 1								
Competencias	Definición Competencias	Servicios Generales	Personal Administrativo	Docentes	Directivos	Impacto	Frecuencia	Total
Trabajo en equipo		1	1	1	1	4	9	36
Integralidad		1	1	1	1	4	7	28
Ética		1	1	1	1	4	6	24
Calidad del trabajo - Excelencia		1	1	1	1	4	6	24
Compromiso		1	1	1	1	4	5	20
Sensibilidad por lo social		1	1	1	1	4	4	16
Aprendizaje Continuo			1	1	1	3	5	15
Interés por el desarrollo de las personas				1	1	2	7	14
Innovación				1	1	2	7	14
Iniciativa			1	1	1	3	4	12
Adaptabilidad al cambio		1	1	1	1	4	3	12
Trascendencia		1	1	1	1	4	3	12
Conciencia Organizacional		1	1	1	1	4	2	8
Orientación a resultados			1		1	2	3	6
Habilidad analítica			1	1	1	3	2	6
Comunicación			1	1	1	3	2	6
Orientación al Cliente			1	1	1	3	2	6
Liderazgo				1	1	2	2	4
Pensamiento Estratégico					1	1	2	2
Búsqueda de la Verdad				1		1	1	1
Justicia						0	2	0
Perseverancia						0	1	0
Negociación						0	1	0
Flexibilidad						0	1	0
Rectitud						0	1	0
Comprensión						0	1	0

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁷²

PONDERACIÓN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES OPCIÓN 1			
Competencias	Impacto	Frecuencia	Total
Trabajo en equipo	4	9	36
Interés por el desarrollo de las personas	2	7	14
Innovación	2	7	14
Ética	4	6	24
Compromiso	4	5	20
Aprendizaje Continuo	3	5	15
Sensibilidad por lo social	4	4	16
Iniciativa	3	4	12
Adaptabilidad al cambio	4	3	12
Trascendencia	4	3	12
Orientación a resultados	2	3	6
Conciencia Organizacional	4	2	8
Habilidad analítica	3	2	6
Comunicación	3	2	6
Orientación al Cliente	3	2	6
Liderazgo	2	2	4
Pensamiento estratégico	1	2	2
Justicia	0	2	0
Búsqueda de la Verdad	1	1	1
Perseverancia	0	1	0
Negociación	0	1	0
Flexibilidad	0	1	0
Rectitud	0	1	0
Comprensión	0	1	0

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁷³

Anexo 8. División de grupos con la competencia asignada para cada uno y una definición basada en el diccionario de Martha Alles.

Competencias	GRUPOS	Definición	PROPUESTA
		MARTHA ALLES	
Trabajo en equipo	Grupo 1: Dr. Casas, Ing. Samuel y Monseñor	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.	
Excelencia en el trabajo		Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
Innovación	Grupo 2: Dr. Díaz, Padre Miguel, Ing. Elsa y Dra. Gladys	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁷⁴

Ética		Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.	
Identidad y compromiso institucional		Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	
Aprendizaje Continuo	Grupo 3: Dr. Raúl, Dr. Osma y Dr. Mora	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el knowhow adquirido en foros locales e internacionales.	
Sentido social		Desarrollo de las personas: ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan sus cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.	

**Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de
Competencias⁷⁵**

Anexo 9. Definición final de las competencias organizacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

Competencias Organizacionales:

Son aquellas que cualifican y caracterizan a todas las personas como miembros de una organización, están basadas fundamentalmente en el SER.

Competencias UPB - BUCARAMANGA

Conjunto de actitudes, conocimientos y destrezas, demostrables en acciones, que aplicadas en un contexto determinado conducen al cabal cumplimiento de la Misión de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Competencias Específicas UPB

Son aquellas que cualifican y caracterizan a la persona de la organización de acuerdo con los procesos y cargo en que se desempeñan, principalmente basadas en elementos del SABER y DEL HACER

1. INNOVACION

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁷⁶

Descubrir oportunidades y crear y recrear soluciones nuevas o alternas que contribuyan a obtener resultados con mayor grado de calidad y eficiencia, dando especial atención a la dimensión ética.

2. ETICA

Sentir y obrar, en todo momento y lugar, con rectitud y en coherencia con los principios y valores del humanismo cristiano.

3. IDENTIDAD Y COMPROMISO INSTITUCIONAL

Sentir que es parte y actor de un proyecto integral que compromete a todos los miembros de la comunidad universitaria en el logro de objetivos comunes, actuando siempre en comunión y respeto con la filosofía institucional. Asumir y transmitir un alto sentido de pertenencia a la Universidad

4. EXCELENCIA EN EL TRABAJO

Ejecutar las tareas y resolver los problemas propios del área de desempeño, con ética y con altos estándares de calidad. Poseer una actitud favorable al mejoramiento continuo y al aprendizaje permanente para alcanzar las metas organizacionales y la autorrealización personal y profesional.

5. TRABAJO EN EQUIPO

Análisis y Descripción de Cargos con Base en el Modelo de Competencias⁷⁷

Capacidad para interrelacionarse armónicamente y disponibilidad para compartir con otros integrantes de la organización, conocimientos, experiencias y recursos, en la ejecución de tareas y solución de problemas. Implica trabajar con solidaridad, generosidad y respeto permanente a la dignidad de las personas y el reconocimiento al valor de la diversidad.

6. APRENDIZAJE CONTINUO

Capacidad para buscar y apropiar permanentemente conocimientos, capitalizar experiencias y prácticas, para la ejecución de tareas y la solución de problemas en un entorno cambiante, en búsqueda de los objetivos institucionales y la autorrealización.

7. SENTIDO SOCIAL

Actitud para reconocer los problemas sociales, y disposición para la búsqueda de su solución en concordancia con los principios y valores de la Universidad

Anexo 10. Ejercicio práctico Jefes de departamento para la Identificación de las Competencias específicas.



20 años de Excelencia con Sentido Humano

Ejercicio Práctico Del Levantamiento De Las Competencias Organizacionales

PROYECTO UPB

Lograr la entera seguridad de los miembros de la comunidad universitaria, a través de la construcción de una torre de control de alta calidad en el costado superior del campus universitario, que permita monitorear y hacer seguimiento a todas las áreas de la planta física.

META

Para el año 2012, la Universidad Pontificia Bolivariana reducirá en un 40% el número de robos presentados dentro del campus universitario.

CARACTERÍSTICAS DE LA TORRE:

- * Base: 25 cm de ancho por 20 cm de largo
- * Altura: 30 cm
- * Pisos: 4
- * Materiales: plastilina, palillos y cartón.
- * Debe guardar armonía con la construcción de la Universidad

OBSERVACIONES:

- * Los materiales extras que no se encuentren dentro del presupuesto, tendrán un costo adicional a éste.
- * Se dará una bonificación de \$25.000 por minuto ahorrado, para el proyecto que termine en menos tiempo del presupuestado.
- * Se cobrará una multa de \$32.500 por minuto al proyecto que presente más tiempo del presupuestado



20 años de Excelencia con Sentido Humano

Ejercicio Práctico Del Levantamiento De Las Competencias Organizacionales

PLANEACIÓN (10 minutos)

1. DISEÑO
2. DURACIÓN DEL PROYECTO (15-25 minutos): _____
3. PRESUPUESTO:

Gastos

Recurso	Unidad de Medida	Costo / Minuto	Duración del Proyecto	Valor total
Bisturí	Minuto	\$1.300		
Regla	Minuto	\$850		
Nómina	Minuto	\$4.600		

Total Gastos Fijos: _____

Costos Directos

Material	Unidad de Medida	Costo unitario	Unidades Adicionales	Valor total
Plastilina	Cubitos	\$1.250		
Cartón	Lámina 20 x 15 cm	\$3.600		
Palillos	Und	\$5.850		

Total costos variables: _____

Valor Proyecto Presupuestado: _____

4. GERENTE DEL PROYECTO: _____
5. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:

NOMBRE	RESPONSABILIDAD



20 años de Exceciencia con Sentido Humano

Ejercicio Práctico Del Levantamiento De Las Competencias Organizacionales

EJECUCIÓN DEL PROYECTO (15-25 minutos)

1. PRESUPUESTO ADICIONAL

Costos Directos

Material	Costo unitario	Unidades Adicionales	Valor total
Plastilina	\$2.100		
Cartón	\$4.850		
Palillos	\$8.550		

Total Costos Adicionales: _____

2. DURACIÓN PROYECTO: _____

Gastos

Recurso	Unidad de Medida	Costo / Minuto	Minutos Adicionales	Valor total
Bisturí	Minuto	\$1.950		
Regla	Minuto	\$1.20		
Nómina	Minuto	\$5.800		

Total Gastos Adicionales: _____

BONIFICACIÓN	MULTA
Tiempo ahorrado: _____	Tiempo de retraso: _____
Valor Bonificación por minuto: \$25.000	Valor Multa por minuto: \$32.500
Valor total Bonificación: _____	Valor total Multa: _____

3. PRESUPUESTO EJECUTADO

CONCEPTO	VALOR
Valor Proyecto Presupuestado	
Costos Adicionales	
Gastos Adicionales	
(+) Multa ó (-) Bonificación	
Total Valor Proyecto	



20 años de Excelencia con Sentido Humano

Ejercicio Práctico Del Levantamiento De Las Competencias Organizacionales

FORMATO DE EVALUACION DEL PROYECTO

ASPECTOS A EVALUAR	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
Tiempo - Duración			
Valor Del Proyecto			
Cumplimientos De Especificaciones			

PUNTUACIÓN:

1 = No cumplió con la totalidad de las especificaciones dadas

2 = Cumplió con el mínimo de especificaciones dadas

3 = Cumplió con la totalidad de las especificaciones dadas.