

Plan Estratégico para la Oficina de Gestión Humana de la Universidad ICESI

Arlex Pino Aguirre

Trabajo de grado para optar por el título de

Magister en Administración

Director de trabajo de grado

Juanita Cajiao Saenz

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Junio de 2016

Contenido	Pág.
1. Introducción.....	7
2. Contexto institución / Sector.....	8
2.1. Misión	8
2.2. Visión.....	9
2.3. Valores Centrales	9
2.4. Objetivos Institucionales	9
2.5. Entorno institución / Sector:.....	11
3. Contexto Oficina de Gestión Humana.....	12
3.1. Modelo de negocio (ajustado área de Gestión Humana).....	12
3.1.1. Propuesta de valor	12
3.1.2. Segmentos de clientes	12
3.1.3. Canales de distribución	13
3.1.4. Recursos, capacidades y actividades claves	14
3.1.5. Estructura de costos.....	15
3.1.6. Flujo de ingresos	15
3.2. Entorno área.....	15
3.2.1. Aplicación DOFA o DAFO	15
3.2.2. Alineación estratégica del área con los objetivos de la Universidad ..	17
3.2.3. Procesos internos.....	18

4. Análisis	32
4.1. Análisis situación interna:	33
4.2. Análisis situación externa:	33
4.3. Posición estratégica actual:	34
4.4. Otros análisis	34
5. Propuestas	37
5.1. DAFO aumentada	39
5.2. Despliegue estratégico	40
5.3. Otras propuestas	41
5.3.1. Conocimiento de la Universidad.....	44
5.3.2. Clarificación y divulgación de procesos.....	44
5.3.3. Aprovechamiento de espacios y participación de actividades académicas (Clases, talleres, etc.).....	45
5.3.4. Acompañamiento de procesos académicos.....	46
5.3.5. Clima laboral de la Universidad.....	47
5.3.6. Aseguramiento de la información	48
Bibliografía.....	49
ANEXOS.....	51

Figuras	Pág.
Figura 1 - Objetivos Estratégicos Universidad ICESI.....	10
Figura 2 - Modelo CANVAS Oficina de Gestión Humana	12
Figura 3 - Matriz DAFO	16
Figura 4 - Objetivos de la oficina de Gestión Humana.....	17
Figura 5 - Caracterización demográfica	19
Figura 6 - Comparación Profesores TC y Profesores HC Pregrado	20
Figura 7 - Rotación acumulada de profesores cátedra	21
Figura 8 - Resultado de Clima Organizacional.....	29
Figura 9 - Variables foco del estudio de clima laboral.....	31
Figura 10 - Fases de la gestión del clima laboral.....	32
Figura 11 - Análisis DAFO adaptado de situación interna	33
Figura 12 - Análisis DAFO adaptado de situación externa	33
Figura 13 - Cruce de situación interna y externa con % de importancia.....	34
Figura 14 - DAFO aumentada, propuesta de estrategias	39
Figura 15 - Misión oficina de Gestión Humana	40
Figura 16 - Visión oficina de Gestión Humana.....	40
Figura 17 - Modelo estratégico de la oficina de Gestión Humana	41
Figura 18 - Herramientas para alcanzar la estrategia	42

Tablas

	Pág.
Tabla 1 - Actividades críticas en procesos de Gestión Humana	14
Tabla 2 - Descripción de herramientas para alcanzar la estrategia	43
Tabla 3 - Objetivos oficina de Gestión Humana.....	52

Resumen

Se hace una aproximación exploratoria al sector educativo en Colombia, para entender las dinámicas que se presentan y cómo funciona o se alinea una universidad a estas condiciones; siendo el caso de estudio la Universidad ICESI. Se revisan cuáles son sus estrategias para competir y cómo se articulan sus procesos para implementar los planes estratégicos definidos. Dentro de estos procesos, aquellos a cargo de la oficina de Gestión Humana son el foco de este estudio.

Al final se presentan algunas propuestas generales sobre los puntos en los cuales la oficina se debe concentrar para poder contribuir a la estrategia de la Universidad.

Palabras claves

Gestión Humana, sector universitario, estrategias de competencia.

Abstract

An exploratory approach to the education sector in Colombia, to understand the dynamics that occur and how it works or university aligned to these conditions, with the study case ICESI University. Within was reviewing their strategies to compete and how theirs processes was articulated to implement the strategic plans defined. Within these processes, those in charge of the Office of Human Resources Management are the focus of this study.

At the end, some general proposals on the points where the office should concentrate to contribute to the strategy of the University presented.

Keywords

Human management, university sector, competition strategies.

1. Introducción

La gestión estratégica de recursos humanos es un tema que las empresas exploran continuamente, debido a que el principal actor en la consecución de los objetivos son las personas. Este proceso puede variar de acuerdo al entorno de cada organización, las condiciones legales, políticas, económicas, etc., pero sin duda se mantiene la premisa de que el talento humano es la clave para obtener las metas deseadas.

En el entorno universitario este tema es influenciado por el propósito estratégico de cada institución, sin embargo, existe una constante y es la delegación de estos propósitos a un área en particular, siendo para el caso de la Universidad ICESI la oficina de Gestión Humana, de esta parte de la institución se espera un aliado estratégico para la consecución de los propósitos de éxito mediante la potencialización de los recursos humanos.

Con el propósito de poder proponer alternativas de desarrollo para la oficina de Gestión Humana, se realiza una exploración desde las condiciones del sector universitario, pasando por la estrategia de la Universidad y terminando con los procesos y condiciones que tiene la oficina con el objetivo de entender cómo funciona y como se puede impactar la Universidad desde el factor humano.

Las propuestas se crean en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales, que permiten centrar los esfuerzos de la oficina de Gestión Humana, para responder a las necesidades del personal actuales y futuras de la Universidad.

2. Contexto institución / Sector

La Universidad ICESI fue Creada en 1.979, con el apoyo de los empresarios que tenían como objetivo ofrecer formación a los futuros dirigentes de la región y hoy es reconocida en Colombia por su alto nivel académico y excelencia educativa, que forma profesionales exitosos y comprometidos con la sociedad.

El crecimiento del número de colaboradores y las diferentes disposiciones legales propició la creación de la oficina de Gestión Humana, inicialmente con el objetivo específico del mantenimiento de la normatividad y reglas legales que respondieran a los cambios y necesidades de los colaboradores de la Universidad.

En el año 2011 se realizó un ejercicio de planeación estratégica, en el cual se enfocó la oficina en la estabilización y consolidación de los procesos básicos de Gestión Humana¹. Al año 2015 el área cuenta con procesos, procedimientos y demás flujos de las actividades básicas documentados. Además, tiene implementado la herramienta informática Peoplenet, que tiene un portal transaccional que ha permitido automatizar actividades repetitivas como certificados laborales, recibos de pago y solicitudes específicas.

2.1. Misión

Aprendemos a conocer y actuar para construir un mundo mejor.

¹ Procesos de administración de personal como contratación, novedades, entre otros, además de modificación en los procesos de selección, capacitación y la implementación de la metodología de evaluación para el desarrollo.

2.2. Visión

En el año 2022, la Universidad ICESI será reconocida por la sociedad colombiana, las organizaciones nacionales y pares académicos de prestigio internacional, por la excelente formación de sus egresados, por la creciente visibilidad de sus resultados de investigación y por el impacto positivo de su interacción con la región y con el país.

2.3. Valores Centrales

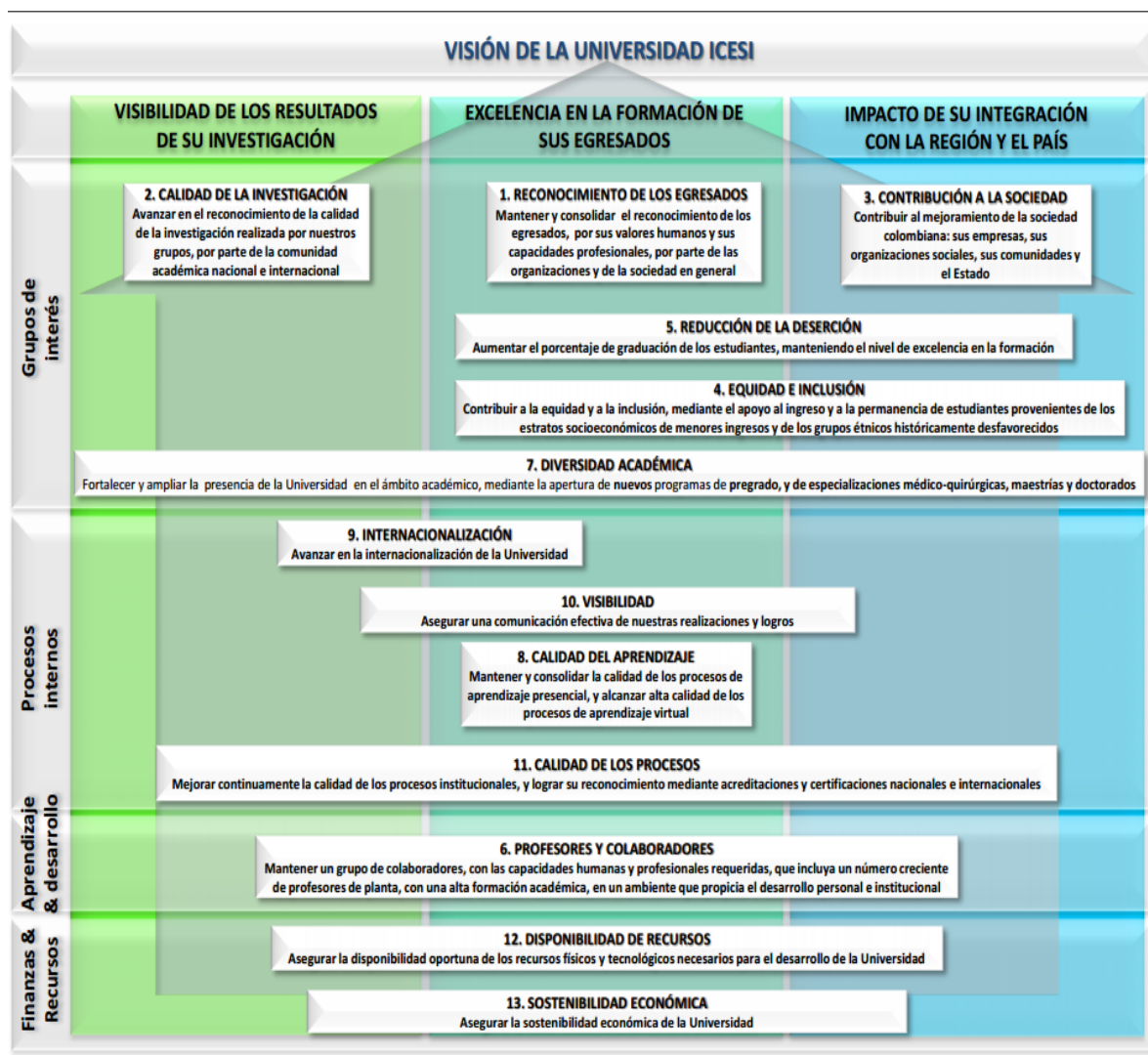
- Reconocimiento de la dignidad de toda persona.
- Honestidad en las acciones personales y en las actuaciones institucionales.
- Pasión por el aprendizaje.
- Compromiso con el bienestar de la sociedad.

2.4. Objetivos Institucionales

La Universidad ICESI ha definido 13 objetivos institucionales enmarcados en 3 ejes estratégicos:

- Formación de excelencia.
- Investigación y visibilidad de resultados.
- Integración con la región y el país.

Figura 1 - Objetivos Estratégicos Universidad ICESI



Fuente: PDI-ICESI-2022

Esta figura reúne los 13 objetivos institucionales que tienen relación directa con cada uno de los factores de evaluación propuestos en las acreditaciones institucionales y de programas; estos objetivos gobiernan las estrategias y actividades como especie de soporte y se distribuyen transversalmente en las áreas, aunque algunas son responsabilidad directa de una oficina o dirección.

2.5. Entorno institución / Sector:

El entorno en que se ha desarrollado la educación Superior tiene muchos componentes inmersos, desde lo político hasta lo económico pasando por lo social, por lo cual sería difícil desagregarlo, por lo cual el análisis se realiza de acuerdo a los principales indicadores que se utilizan actualmente por las entidades del estado² y describen la situación de la Educación Superior en el país, estos son la cobertura y número de matriculados; el de instituciones y programas; el nivel de formación de los docentes; las tasas de deserción; la financiación de las instituciones educativas públicas y los resultados de logro académico (Melo B, Ramos F, & Hernández S, 2014).








² Desde la ley 30 de 1992 son funciones de entes reguladores como el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) y que seguido especializando y creando nuevas instituciones reguladoras como CONACES, CNA, SNIES, SACES, SPADIES y el Observatorio Laboral para la Educación.

3. Contexto Oficina de Gestión Humana

3.1. Modelo de negocio (ajustado área de Gestión Humana)

Se utiliza el modelo CANVAS para determinar los componentes de análisis.

Figura 2 - Modelo CANVAS Oficina de Gestión Humana

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Sistema (SYRI) – Confiabilidad en las herramientas tecnológicas. • Contabilidad – Información histórica y nómina. • Asesores Jurídico y Entidades de seguridad social – Actualización en temas de GH. • Bienestar Universitario 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y actualización constante. • Actualización y adaptación de nuestros canales. • Atención al detalle. <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado y altamente capacitado en GH. • Confiabilidad en las herramientas con las cuales trabajamos. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y administración de los procesos de Gestión Humana. • Cumplimiento de la normatividad legal vigente. • Satisfacción de las necesidades de la Universidad en lo referente a Gestión Humana. • Atención de las solicitudes de los colaboradores de la Universidad (Profesores y Administrativos) 	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento constante en los procesos de gestión humana, desde lo personal hasta lo institucional. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Atención en su sitio de trabajo. • Atención en portal transaccional. 	<p>Segmentos de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesores • Colaboradores de la Universidad ICESI
---	---	--	--	---

Fuente: UNIVERSIDAD ICESI

3.1.1. Propuesta de valor

Gestión y administración de los procesos de Gestión Humana (Selección, Administración de Personal, Beneficios, Capacitación, Desarrollo, etc.) de la Universidad ICESI, de acuerdo a los lineamientos legales, las necesidades de la institución y las solicitudes de los profesores y colaboradores administrativos.

3.1.2. Segmentos de clientes

Los clientes de una oficina de gestión humana en cualquier organización son todos los colaboradores, desde el personal operativo hasta los directivos, pero también

las entidades que están fuera de la Universidad se deben considerar porque solicitan información y registro, en su función de control.

Se tienen diferenciados dos segmentos de clientes en procesos como selección y contratación, los profesores y los colaboradores administrativos.

3.1.3. Canales de distribución

Cada caso que atiende la oficina es particular (incluyendo el canal), por lo cual el enfoque de servicio parte de lo particular a lo general, construyendo antecedentes que permitan generar soluciones prácticas en la Universidad.

Se pueden realizar gestiones desde la visita en lugar de labor hasta reuniones o conferencias masivas que permitan discutir los temas y necesidades tanto a nivel particular como general, buscando generar la confianza que permita acercar la oficina de Gestión Humana a las personas; pero el objetivo es generar un ambiente de comodidad que permita que las relaciones en la Universidad continúen por el camino del compañerismo y cordialidad.

Otro canal es el impersonal basado en la autogestión a través de la plataforma Peoplenet, que permite que algunos servicios de la oficina sean generados o entregados sin la necesidad desplazarse o solicitarlo por correo o llamada telefónica, el número de servicios y facilidades tecnológicas está en aumento lo que permite al usuario contar con certificados e información en el tiempo adecuado a cada necesidad.

3.1.4. Recursos, capacidades y actividades claves

Para el área de Gestión Humana lo principal son las personas, por lo cual se busca identificar las necesidades internas y cambios externos para poder responder con un equipo capacitado que pueda dar la información indicada y fidedigna a los profesores y colaboradores de la Universidad.

Alineados con la planeación estratégica de la Universidad la oficina se compromete con la capacitación constante y atención al detalle que permita establecer mecanismos de ayuda y control idóneos a los diferentes procesos del área.

A continuación, se presenta una tabla con las actividades que se consideran claves en cada uno de los establecidos en la actualidad.

Tabla 1 - Actividades críticas en procesos de Gestión Humana

Proceso	Selección	Contratación	Novedades	Bienestar	Desarrollo
Factores críticos	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación de necesidades del puesto * Análisis de pruebas y entrevistas de acuerdo a las necesidades del puesto o cargo. * Involucramiento en el proceso de los jefes directos 	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplimiento legislación vigente. * Cumplimiento de los tiempos establecidos. * Registro adecuado de la información 	<ul style="list-style-type: none"> * Registro adecuado de las novedades. * Cumplimiento de los acuerdos de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Actividades con sentido de bienestar. * Enfoque en las personas. * Identificación de necesidades * Impacto sobre los colaboradores y el medio ambiente. * Política de remuneración competitiva y equitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Recolección de evidencias. * Plan de mejoramiento estructurado * Desarrollo de habilidades organizacionales

Fuente: UNIVERSIDAD ICESI

3.1.5. Estructura de costos

Por ser un área staff no aplica este ítem.

3.1.6. Flujo de ingresos

Por ser un área staff no aplica este ítem.

3.2. Entorno área

El análisis del entorno se centrará solo en el área de Gestión Humana debido a que es el objeto de este trabajo y que se considera como un área de apoyo, que debe alinearse a la estrategia de la Universidad.

3.2.1. Aplicación DOFA o DAFO

La siguiente figura se basó en los resultados del análisis del entorno de la oficina de Gestión Humana realizado al inicio del primer semestre de 2016 por los integrantes del área, donde se usó la técnica denominada PESTLE (Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal, Environment (Ambiente))

Figura 3 - Matriz DAFO

Gestión Humana		Análisis D.A.F.O.		2016 - 2020		
		Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS		
INTERNAS	D	Debilidades		F	Fortalezas	
	1	Falta de aprovechamiento herramientas		1	Personal con iniciativa	
	2	Falta de conocimiento en el manejo del sistema		2	Atención al usuario	
	3	Desconocimiento de intereses y necesidades de la comunidad		3	Conocimiento y experticia técnica	
	4	Entendimiento y comunicación con el mundo académico		4	Mejoramiento continuo	
	5	Trabajo en equipo		5	Adaptación al cambio	
	6			6	Disponibilidad de recursos	
	7			7	Apoyo de la Rectoría y la Dirección	
	8			8	Clima y ambiente laboral (remuneración, recursos, etc.)	
	9			9	Documentación de procesos y procedimientos	
	10			10		
Procedentes del ENTORNO	A	Amenazas		O	Oportunidades	
	1	Falta de comunicación con otras áreas		1	Acercamiento a otras áreas	
	2	Retrasos y/o inconvenientes en las otras áreas		2	Comunicación de los procesos	
	3	Rotación del personal		3	Optimización de herramientas tecnológicas (Virtuales)	
	4	Resistencia en la ejecución de los procesos del área		4	Capacitación de líderes en procesos del área	
	5	Saturación de información		5	Capacitación interna en los procesos del área	
	6	Tercerización de procesos de GH		6	Fortalecimiento de plan carrera, plan de vida	
	7			7	Beneficios a la medida	
	8			8		

Fuente: UNIVERSIDAD ICESI

Esta matriz evidencia como las amenazas y debilidades frente al entorno de la oficina³ son en gran medida provocadas por el desconocimiento de los intereses y/o procesos externos que no permiten al área generar macro procesos que le permitan mayor visibilidad.

³ Corresponde a la comparación con la Universidad como macro entorno

3.2.2. Alineación estratégica del área con los objetivos de la Universidad

El mapa estratégico (Figura 1) es el insumo principal para la planeación estratégica de los Recursos Humanos, pero siendo más específicos, los objetivos que tienen incidencia directa sobre sus actividades de la oficina de Gestión Humana son:

- 6. Profesores y colaboradores
- 11. Calidad en los procesos
- 13. Sostenibilidad económica

Si bien parecen objetivos básicos su trascendencia e impacto pueden mostrar la oficina como parte estratégica en la Universidad por relacionarse con uno de sus factores principales como son las personas que laboran en la institución.

A partir de estos objetivos que son transversales a la Universidad se construyen objetivos tácticos que son desplegados por cada proceso y subproceso del área.

Figura 4 - Objetivos de la oficina de Gestión Humana

Objetivos estratégicos institucionales más relacionados con el área / oficina a mi cargo	Acciones claves para contribuir al logro del objetivo institucional	
	Acción	
	Descripción	
6. PROFESORES Y COLABORADORES	Ofrecer el acompañamiento y las herramientas necesarias para el desarrollo del sistema de gestión del desempeño para el desarrollo	
	Diseñar el plan institucional de formación de capacidades de los colaboradores a partir de los resultados de sus evaluaciones	
	Seleccionar y contratar las personas con las capacidades humanas y personales necesarias para las funciones a desarrollar	
	Diseñar programas de bienestar para los colaboradores y sus familias	
	Gestionar procesos de administración de personal de la Universidad (Por ejemplo: realizar el acompañamiento a procesos críticos de personal (situaciones personales, bajo desempeño, casos disciplinarios))	
	Velar por la equidad de remuneración de los colaboradores	
11. CALIDAD DE LOS PROCESOS	Documentar, actualizar y divulgar políticas, procesos y procedimientos de Gestión Humana	
	Coordinar la realización de planes de mejoramiento para los procesos que lo requieran (selección, entrenamiento, desarrollo, formación, control de la información de colaboradores)	
13. SOSTENIBILIDAD ECONOMICA	Administrar eficientemente el presupuesto financiero para la contratación de planta de personal	
	Elaborar y controlar de manera correcta y oportuna el presupuesto financiero de la oficina	

Fuente: UNIVERSIDAD ICESI

3.2.3. Procesos internos

3.2.3.1. Procesos Gestión Humana

Teniendo en cuenta el entorno donde se encuentra la Universidad y las estrategias que puede utilizar para competir, tenemos un panorama para determinar el papel que debe cumplir la oficina de Gestión Humana, sin embargo esta labor no siempre fue tan clara, desde la creación de la oficina hasta el año 2011, esta área cumplía labores operativas, que respondía a las necesidades jurídicas y normativas entre las que se encuentran la administración del contrato laboral, certificaciones, novedades de salario, logística de actividades, etc. Las directivas de la Universidad consideraron que la oficina debía enfocarse en actividades adicionales orientadas al apoyo estratégico tales como desarrollo de competencias, compensación salarial, bienestar de los colaboradores, mantenimiento de clima laboral, entre otros.

Partiendo del contexto de la oficina y su cambio se procederá a realizar una descripción general de los procesos que se llevan a cabo en el área.

Debemos iniciar con la población que labora en la Universidad, que se compone de 1028 colaboradores directos (Icesi, 2016b), entre profesores de tiempo completo y colaboradores de apoyo, además de 529 profesores de cátedra (cursos curriculares), se tienen más categorías de profesores cátedra que son los

profesores del sistema⁴ y los profesores de cursos no curriculares⁵, a continuación la caracterización:

Figura 5 - Caracterización demográfica

Apoyo administrativo	203
Apoyo académico	199
Aprendices y Estudiantes en práctica	25
Investigadores	52
Profesores hora cátedra	529
Profesores de planta	196
Profesores del sistema FVL - ICESI	247
Profesores extracurriculares	106
Total:	1557

Fuente: Balance Social Gestión Humana Universidad ICESI(Icesi, 2016b)

Adicional al personal directo, se tiene otro tipo de contratación que corresponde a prestación de servicio y/o honorarios que en promedio genera 300 contratos por semestre (100 personas en promedio), este tipo de contratación no implica relación laboral⁶ con la Universidad son contratos civiles, donde se paga por un servicio profesional; si bien esta población no tiene el tratamiento laboral, representa para el área la generación de procesos adicionales como el registro y trámite de los

⁴ Son profesores que aparecen como parte del convenio con la Fundación Valle del Lili, debido a que es una clínica u hospital universitario, gran parte de sus médicos participa en actividades de docencia, sea en pregrado o posgrado.

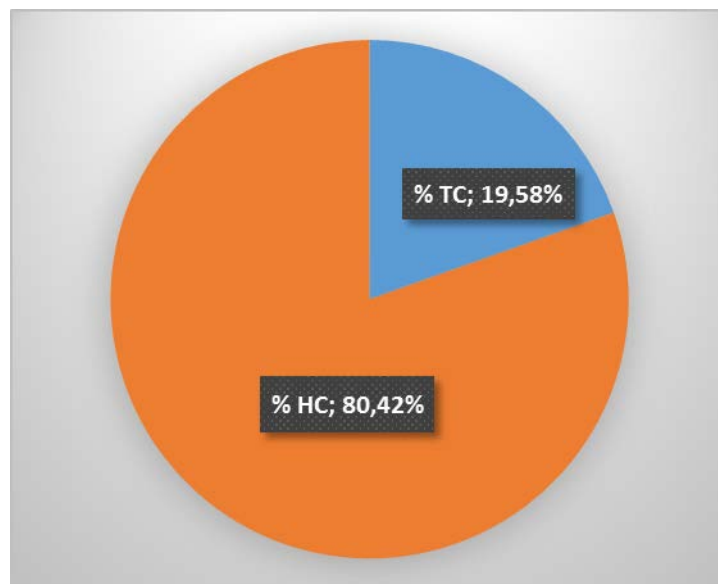
⁵ Son los cursos que no hacen parte del currículo, es decir, son cursos de actividades culturales, idiomas, deportes, etc.

⁶ En este tipo de contratación no se tiene la figura de dependencia, subordinación, que son esenciales en el tipo de contratación laboral.

contratos; intermediación en el pago de la seguridad social como tercero, además de la custodia de datos personales.

De la caracterización (Figura 5) es necesario resaltar la población de profesores de cátedra⁷ o HC debido a que corresponde al 80% de las horas que se dictan en los cursos de pregrado por semestre de la Universidad (Figura 6), por lo cual es pertinente hacer un análisis de este grupo en particular⁸, debido a que tiene la mayor carga docente y su permanencia puede contribuir a la conservación del modelo educativo.

Figura 6 - Comparación Profesores TC y Profesores HC Pregrado

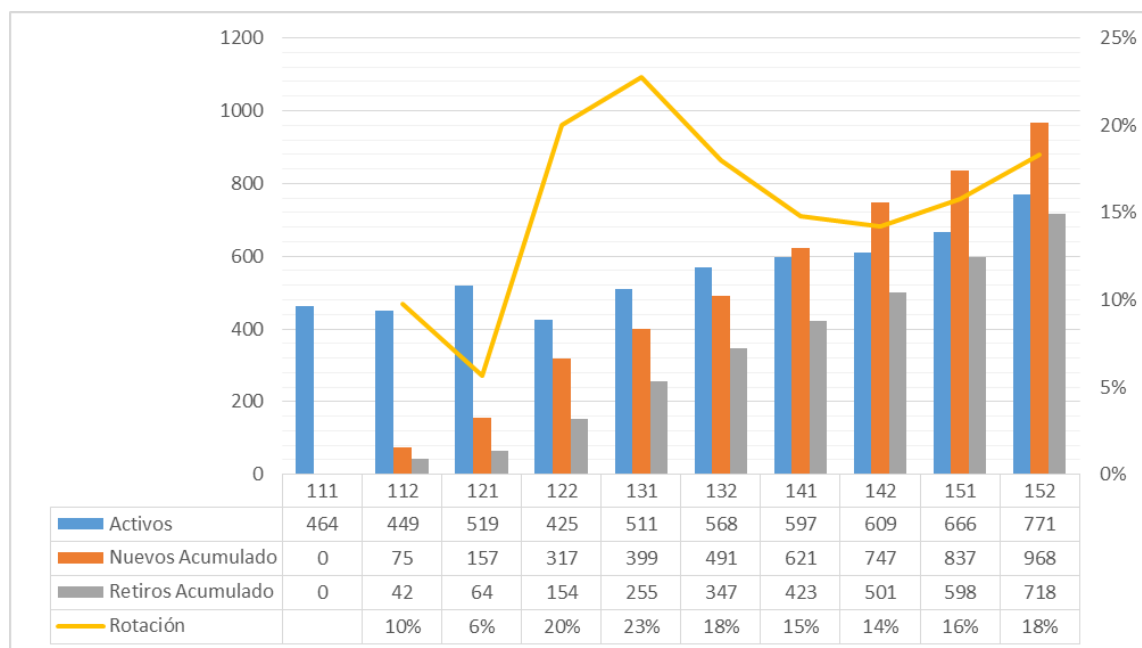


Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

⁷ Su tipo de contratación se referenció en punto de docencia.

⁸ La rotación de personal se refiere a la salida de profesores cátedra de la Universidad por diferentes motivos, en un intervalo de tiempo determinado, no se tiene en cuenta la rotación intersemestre debido a que es política de contratación de la Universidad

Figura 7 - Rotación acumulada de profesores cátedra



Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

Esta última figura muestra los datos acumulados de los profesores cátedra que han ingresado y se han retirado (Rotación) de la Universidad, no se tienen en cuenta los retiros por periodos intersemestre, debido a que es la política de contratación de la ICESI; de la figura se puede decir que la cantidad de profesores que se han retirado es muy similar al número de profesores activos en el año 2015, este es un punto a revisar teniendo en cuenta el porcentaje de horas de docencia dictadas en pregrado y vale la pena mencionarlo de nuevo, como su estabilidad o permanencia en la Universidad puede impactar el modelo educativo y sobre todo la calidad esperada en la docencia y egresados.

Sin embargo, no se puede afirmar que se presenta un porcentaje de rotación irregular o diferente al resto de las universidades, por lo cual, esta información debe

revisarse con el acompañamiento de los jefes de departamento, para determinar el impacto y características de estos retiros.

A continuación se revisaran algunos procesos macro de la oficina de Gestión Humana, mediante el estado o propósito establecido para el proceso y como este tiene relación con las áreas académicas⁹.

3.2.3.1.1. Selección

Este proceso tiene como objetivo asegurar que se contrate al mejor candidato para el cargo en que se quiere ocupar (Icesi, 2014). Actualmente se realiza en su totalidad para los cargos de apoyo.

En los procesos de selección de los profesores, tanto de planta como de cátedra, la oficina de Gestión Humana no participa porque requiere conocer las condiciones, particularidades, comportamientos y competencias de los profesores, y en este momento no cuenta con las capacidades y los recursos humanos para realizarlo.

3.2.3.1.1.1. Reclutamiento

El objetivo de este subproceso es lograr que se interesen suficientes candidatos con la idoneidad¹⁰ para desempeñar el cargo, prerequisite que facilita acertar en la selección (Icesi, 2014). Este subproceso se ejecuta para los colaboradores de apoyo.

⁹ Se trabaja sobre el supuesto de que las áreas administrativas tienen estos procesos desarrollados, es decir, funcionan de acuerdo a lo esperado por la Universidad.

¹⁰ Competencias y conocimientos acordes a lo solicitado en la descripción del cargo.

En las áreas académicas las fuentes de reclutamiento se encuentran en círculos o entornos que no son masivos¹¹, por lo cual la principal fuente para encontrar profesores candidatos son sus pares, sin embargo, en los últimos dos años la oficina de GH ha participado en el reclutamiento, pero como una fuente adicional.

3.2.3.1.1.2. Pruebas

Las pruebas nos sirven para determinar el grado de conocimiento del candidato para desempeñar las funciones del cargo que se está buscando, en los cargos de apoyo se cuenta con la caracterización y las pruebas particulares para cada proceso.

En el caso de las áreas académicas esta actividad es diferente, porque medir o identificar las competencias y capacidades de un profesor se hace en varios escenarios, que van desde el salón de clase hasta el desempeño como investigador, y por el momento no se cuenta con estas herramientas; al igual que en el reclutamiento la oficina ha participado por invitación de algunas facultades en la generación y aplicación de pruebas actitudinales¹² para ayudar en la identificación y la compatibilidad con la cultura de ICESI.

¹¹ Corresponden a redes construidas generalmente por afinidad en las áreas del conocimiento.

¹² Las competencias actitudinales son aquellas características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea satisfactorio en el entorno en el que se desarrollan.

3.2.3.1.1.3. Entrevistas y elección de candidatos

Las entrevistas nos sirven para determinar actitudes y conocimientos que no se evidenciaron en las pruebas, este proceso de entrevistas por competencias¹³ se hace en conjunto con los jefes directos de los cargos a seleccionar y luego de unifican criterios para escoger el candidato más acorde con la vacante.

En las áreas académicas el proceso de entrevista es realizado en conjunto por los decanos y el Rector; en algunas ocasiones en este proceso también se ha hecho acompañamiento, pero no se tiene una estructura y formato como las entrevistas en procesos de apoyo.

3.2.3.1.2. Contratación, Novedades, Capacitación y Bienestar

El resto de los procesos de la oficina de GH no tienen una relación diferencial entre los colaboradores de la Universidad, se realizan actividades administrativas en las cuales se puedan involucrarse tanto a los profesores como los colaboradores de apoyo.

3.2.3.1.2.1. Contratación

La oficina de Gestión Humana debe garantizar que los nuevos colaboradores que ingresen a la Universidad, están cumpliendo toda la normatividad legal en materia de contratación laboral, desde el primer día de trabajo (Icesi, 2014).

¹³ El objetivo principal es evidenciar aquellas competencias que pueden estar acordes al cargo y aquellas que puedan ser adaptativas a la cultura de la Universidad.

Objetivos de la política de contratación

- Legalizar la relación del colaborador y la Universidad, definiendo el tipo de contrato y las condiciones del mismo.
- Garantizar que los colaboradores tengan cobertura completa con las entidades de seguridad social desde el primer día de vinculación.

La contratación del personal de apoyo cumple con las expectativas y objetivos propuestos en la Universidad; pero en el proceso de contratación que se realiza para los profesores de cátedra, debe hacerse una revisión, porque se generan 2 contrataciones al año y en el periodo inter-semester se interrumpen las cotizaciones a la seguridad social y esto obliga al profesor a realizar procesos adicionales de afiliación y retiró como trabajadores independientes, o en el peor de casos a estar sin afiliación durante este periodo, lo que puede ser un riesgo para él si presenta alguna enfermedad o dolencia física.

Sin embargo, el este proceso de contratación tiene en cuenta casos especiales como las profesoras en estado de embarazo, profesores incapacitados y/o en tratamientos médicos, donde se procede mantener el contrato laboral, lo que asegura el servicio y atención de la seguridad social.

3.2.3.1.2.2. Inducción y socialización

Esta Política busca garantizar que los nuevos colaboradores que contrata la Universidad, se familiaricen con su nuevo ámbito laboral desde el primer día de trabajo.

El contar con un programa de inducción le permite al nuevo colaborador sentir que es tenido en cuenta y que su llegada es importante para la Universidad. Adicionalmente es una oportunidad para conocer su entorno y lograr una adaptación más rápida(Icesi, 2014).

Este proceso se está trabajando en todas las áreas de la Universidad en conjunto con los jefes directos, esto ha permitido que se socialicen las políticas de la Universidad y sobre todo se tenga conocimiento de su ámbito laboral.

3.2.3.1.2.3. Novedades

Se realizan o registran todas novedades que estipula la normatividad vigente, desde la remuneración hasta las novedades de tiempo (ausencias, presencias), pasando por los cambios de cargo u otras novedades de carácter estructural.

En las novedades de los académicos, la oficina de Gestión Humana solo se involucra en el registro, y son los decanos quienes autorizan las modificaciones de sus profesores de tiempo completo, en el caso de los profesores cátedra son los jefes de departamentos los que generan los cambios.

En los colaboradores de apoyo, la oficina de Gestión Humana es la administradora y validadora de todas novedades, velando desde el correcto registro hasta la justificación indicada según los procedimientos institucionales(Icesi, 2016c).

3.2.3.1.2.4. Capacitación y desarrollo

El objetivo de este proceso parte de la premisa que todo colaborador adecuadamente seleccionado, es idóneo para desempeñar el cargo para el cual se

contrató y en caso de tener deficiencias en su desempeño, estas puedan ser superadas prontamente aplicando una correcta y oportuna atención del caso por parte del jefe (Icesi, 2014).

Este proceso gestiona las necesidades documentadas (mediante evaluación del desempeño realizadas de manera anual) de los programas de educación no formal para colaboradores, con el objetivo de garantizar la utilización y mejoras en las áreas involucradas.

Las evaluaciones de desempeño buscan medir las capacidades institucionales¹⁴ y la oficina debe salvaguardar que las competencias estén en los niveles requeridos por los cargos y la Universidad.

En las áreas académicas la oficina de Gestión Humana no realiza procesos de capacitación, debido a que existe el CREA, que se encarga de realizar las actualizaciones y procesos de capacitación de profesores en los temas relacionados con la docencia.

3.2.3.1.2.5. Bienestar

El primer objetivo de este proceso es el cumplimiento de todas las disposiciones legales, pero trascendiendo la disposición, este proceso promueve el diseño, ejecución de programas y planes de beneficios que tienen como propósito contribuir

¹⁴ Estas capacidades fueron establecidas por la Universidad desde el año 2013, sin embargo solo se evalúan para los colaboradores administrativos, y en los procesos de selección también se realizan entrevistas por competencias que tratan de establecer el nivel en el cual los candidatos cumplen con estos factores.

al desarrollo integral del colaborador, desde el cuidado de su salud, mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia. Complementariamente, contribuye a elevar los niveles de satisfacción, efectividad en el desempeño e identificación del colaborador con la Universidad; así como a favorecer un mejor clima laboral(Icesi, 2014).

Las actividades (celebraciones) promovidas por la oficina de Gestión Humana, a través de los procesos de bienestar son incluyentes, cualquier persona que labore en la Universidad puede acceder a ellos.

En esta área se gestionan las mediciones de clima organizacional, que buscan las percepciones en el entorno de trabajo, tanto del personal académico como del personal apoyo, en la última medición realizada en el año 2015 con el consultor CINCEL¹⁵, se tuvieron los siguientes resultados (Icesi, 2016a):

¹⁵ Centro de investigación en comportamiento organizacional: Es una organización de base científica que ofrece a la comunidad empresarial servicios especializados de diagnóstico y solución de problemas relativos a su personal.(CINCEL, 2016)

Figura 8 - Resultado de Clima Organizacional



Fuente: Resultado de Clima - Gestión Humana Universidad ICESI

Los resultados de la medición se organizan de acuerdo a las variables de la que más a la que menos impacto tienen sobre la calidad del clima organizacional, se dividen en cuadrantes que denotan ventajas o intervenciones necesarias, los resultados se encuentran sobre la franja de sus grupos de referencia¹⁶ y se puede juzgar como un perfil positivo o tiene un clima favorable.

Nos centraremos en los 2 indicadores más bajos y los 2 indicadores más altos:

Bajos:

¹⁶ Se refiere a las otras organizaciones que ha realizado el ejercicio y se verifican o comparan los resultados con la Universidad.

- La CLAOR (Claridad organizacional), se refiere a la documentación y comprensión de los conceptos y procedimientos que se realizan en la Universidad, debido al nivel de formación por lo general en las Universidad se presentan estos resultados, por la forma de abstracción los procesos son percibidos de forma diferente.
- La TEQUI (Trabajo en equipo), indica como son las percepciones de cómo se generan las condiciones o la promoción del trabajo en equipo, para el sector educativo se explica que tenga resultados bajos porque la actividad docente por lo general es individual.

Altos:

- La APJEF (Apoyo del jefe), como perciben el apoyo, estímulo y posibilidades de participación en las actividades y decisiones del área o solo el trabajo. Esta es la variable que más impacto tiene en la percepción de clima y es positivo que en la Universidad se perciba con altos valores.
- La DISRE (Disponibilidad de Recursos), si se cuenta o no con los recursos y material necesario para realizar las actividades que se deben realizar. Es una de las variables de protección psicosocial¹⁷, al percibir de manera positiva esta variable las personas pueden desarrollar sus actividades con mayor tranquilidad.

¹⁷ Se refiere a los recursos con los cuales cuenta las personas para hacer frente a la cantidad de trabajo, para disminuir problemas como el estrés, agotamiento, frustración, entre otros problemas.

La comparación contra los resultados de otras organizaciones es positivo, nos encontramos en la franja, con la claridad que el alcanzar los límites superiores (80 o 90) es muy difícil, debido a la percepción subjetiva y social de los indicadores, sin embargo se debe continuar en las posibilidades de mejora.

En las variables donde se debe focalizar la Universidad, de acuerdo con los resultados se muestra en la Figura 9, son que tienen alta prioridad o generan ventaja estratégica, debido a que son asuntos sociales del trabajo, que pueden modificarse o tratarse de una manera amplia mediante políticas o intervenciones directas.

Según las recomendaciones y revisiones por parte de la Universidad los focos a trabajar desde el liderazgo de la Oficina de Gestión Humana son:

Figura 9 - Variables foco del estudio de clima laboral



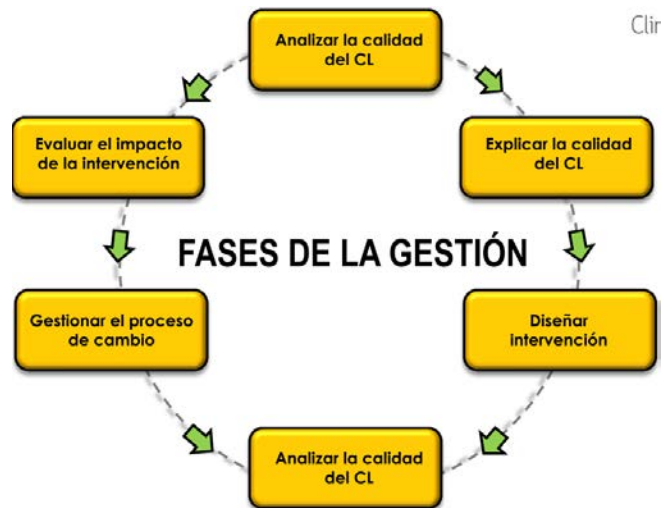
Fuente: Resultado de Clima - Gestión Humana Universidad ICESI

El plan de trabajo que continua en la oficina de GH, además de la divulgación¹⁸ es la intervención de cada microclima para poder mejorar o impactar en las percepciones negativas, es decir, se deben determinar las brechas que existen

¹⁸ No solo de los resultados sino también de las realidades positivas de las cuales las personas no tiene conocimiento, esto tiene implicaciones en la forma de interactuar con la certidumbre positiva o negativa.

entre las percepciones y la realidad, ajustando o clarificando, ya sean los procesos o procedimientos organizacionales, cómo se presentan o por qué se presentan?.

Figura 10 - Fases de la gestión del clima laboral



Fuente: Resultado de Clima - Gestión Humana Universidad ICESI

4. Análisis

Teniendo en cuenta la revisión y documentación del entorno, actividades estratégicas de la universidad y los procesos de la oficina de Gestión Humana, se procede a realizar el análisis de la información y con esta actividad, aclarando que se realizará sobre el área objeto de este trabajo.

4.1. Análisis situación interna:

Figura 11 - Análisis DAFO adaptado de situación interna

Gestión Humana		Análisis de la SITUACIÓN INTERNA			2016 - 2020
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
F FORTALEZAS por los factores críticos	1 Atención al usuario	F	20%		
	2 Documentación de procesos y procedimientos	F	10%		
	3 Clima y ambiente laboral (remuneración, recursos, etc.)	F	15%		
	4 Conocimiento y experticia técnica	F	10%		
	5 Mejoramiento continuo	M	5%		
D DEBILIDADES por los factores críticos	1 Falta de aprovechamiento herramientas Desconocimiento de intereses y necesidades de la comunidad	MD	10%		
	2 Trabajo en equipo	D	15%		
	3 Trabajo en equipo	M	15%		

Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

- F = FUERTE MF = Muy FUERTE
- D = DÉBIL MD = Muy DÉBIL
- M = MEDIO

Según esta figura es necesario apalancarse en las fortalezas con mayor importancia (ítem 1 y 3), para contrarrestar las debilidades, no necesariamente un factor por otro sino explotando más las fortalezas para potencializar las debilidades.

4.2. Análisis situación externa:

Figura 12 - Análisis DAFO adaptado de situación externa

Gestión Humana		Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA			
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
O OPORTUNIDADES por los factores críticos	1 Capacitación interna en los procesos del área	MF	30%		
	2 Acercamiento a otras áreas	M	20%		
	3 Comunicación de los procesos	MF	10%		
	4				
	5				
A AMENAZAS por los factores críticos	1 Falta de comunicación con otras áreas	F	10%		
	2 Resistencia en la ejecución de los procesos del área	MF	15%		
	3 Retrasos y/o inconvenientes en las otras áreas	M	10%		
	4 Tercerización procesos de GH	D	5%		

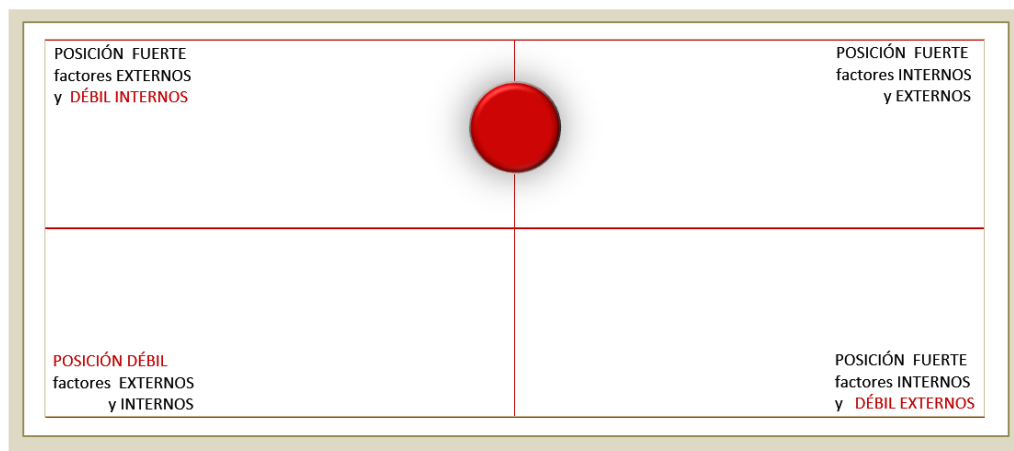
Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

- F = FUERTE MF = Muy FUERTE
- D = DÉBIL MD = Muy DÉBIL
- M = MEDIO

La ponderación realizada por la oficina de Gestión Humana muestra como las oportunidades alcanzan un 60% de favorabilidad en la situación externa, lo que muestra el optimismo por alcanzar logros hacia la universidad.

4.3. Posición estratégica actual:

Figura 13 - Cruce de situación interna y externa con % de importancia



Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

Esta figura muestra como la oficina posee una posición fuerte en los factores externos e internos.

A continuación, se realiza análisis general de la exploración del área.

4.4. Otros análisis

- La caracterización de la población (Figura 5) de la Universidad es diversa, lo que implica para GH una adaptación de procesos y actividades para responder con las necesidades particulares de cada población. Es decir, se deben buscar mecanismos que permitan diversificar el área y poder crear valor a cada grupo poblacional.

- La condición desfavorable del contrato de los docentes de cátedra, es tener períodos sin remuneración¹⁹, lo cual les exige realizar trabajos adicionales por fuera de la Universidad para suplir el faltante de dinero; también les genera inseguridad con respecto a la permanencia en el trabajo y a la variación de su carga horaria, que al final se convierte en incertidumbre hacia el futuro y les dificulta proyectarse a largo plazo en la labor docente (Bermudez & Novoa, 2009). Esto genera para la Universidad una alta rotación de los profesores, derivando en reprocesos de capacitación e inestabilidad del modelo educativo.
- Debido al retraso que tenía la oficina de Gestión Humana hasta el año 2011, está se centralizó en procesos de apoyo, que en su gran mayoría responden a la población administrativa, sin embargo, estos procesos se encuentran estables y es momento de realizar un acercamiento mayor a las áreas académicas, para poder asesorar y gestionar de forma más eficiente el personal de la Universidad.
- Teniendo en cuenta que los resultados de clima laboral son positivos, como la disponibilidad de recursos, el apoyo del jefe; la Oficina de Gestión Humana tiene el reto, como líder, de continuar en el mejoramiento y mantenimiento de este factor tan importante para la Universidad.

¹⁹ Se refiere a los periodos inter - semestrales de junio – julio; diciembre – enero.

Como conclusión general, el enfoque principal de la oficina de Gestión Humana, teniendo en cuenta este análisis, debería estar en poder atraer, retener y desarrollar el capital humano que tenga las competencias indicadas para implementar las estrategias y propósitos que tiene la Universidad.

5. Propuestas

Las propuestas apuntan al objetivo estratégico institucional No. 6, que se enfoca en tener un grupo de colaboradores con las capacidades humanas y profesionales requeridas, donde la oficina de Gestión Humana se encargue de buscar satisfacer no solo las necesidades del personal de apoyo, sino las necesidades de todos los colaboradores de la Universidad.

Para la construcción de estas propuestas se han tenido conversaciones con: El Director Académico; El Director Administrativo; los decanos de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y de Ingenierías; donde se les preguntó, primero ¿Cómo ven a la Oficina de Gestión Humana? y segundo ¿Qué esperan de la Oficina de Gestión Humana?, de sus explicaciones se sacaron algunos apartes y se complementaron con el estudio que se realizó desde el entorno hasta la particularización del área.

En la primera pregunta, la respuesta general fue: que la oficina ha tenido una evolución satisfactoria, pasando a procesos de alto valor para la institución, sin embargo, enfocados solo en el personal de apoyo.

Para la segunda pregunta, algunas de las observaciones fueron: debe proyectarse como una oficina de apoyo para toda la Universidad, involucrándose bajo un modelo de asesoramiento en temas como selección, contratación y otros procesos, siendo líder en la unificación de criterios tanto de las políticas y como en los procedimientos que le competen. Esta expectativa, solo puede lograrse si la oficina conoce y se alinea con las áreas académicas.

En las propuestas, se tuvieron en cuenta los desarrollos que han tenido los procesos administrativos de la oficina de Gestión Humana, sin embargo, es el conocimiento y adaptación a las necesidades de las áreas académica²⁰, en lo que se debe mejorar, debido a que se trata de dar respuesta a las necesidades de las facultades desde la óptica de los procesos y tiempos administrativos.

Se debe cambiar el paradigma que asegura que un proceso que funciona en la industria o en otros sectores puede funcionar de la misma manera en el sector educativo; esta afirmación está lejos de la realidad porque el ambiente en una universidad es diferente, sus procesos, servicios y dinámicas, están enfocadas en el conocimiento y no en el procedimiento, sin embargo será la adaptación de estas buenas practicas las que pueden generar mayor recompensa en los procesos de la Universidad.

También se revisaron perspectivas tales como, la visión de futuro, la visión de la líder, para consolidar propuestas generales que permitan afianzar la posición de la oficina de Gestión Humana como parte estratégica de la Universidad.

²⁰ Se refiere al conocimiento del sector, de las estrategias académicas y como agregar valor desde la oficina de Gestión Humana.

5.1. DAFO aumentada

Figura 14 - DAFO aumentada, propuesta de estrategias

DAFO	Oportunidades Acercamiento a otras áreas Comunicación de los procesos Optimización de herramientas tecnológicas (Virtuales) Capacitación de líderes en procesos del área Capacitación interna en los procesos del área Fortalecimiento de plan carrera, plan de vida Beneficios a la medida	Amenazas Falta de comunicación con otras áreas Retrasos y/o inconvenientes en las otras áreas Rotación del personal Resistencia en la ejecución de los procesos del área Saturación de información Tercerización de procesos de GH																																								
	Fortalezas Personal con iniciativa Atención al usuario Conocimiento y experticia técnica Mejoramiento continuo Adaptación al cambio Disponibilidad de recursos Apoyo de la Rectoría y la Dirección Clima y ambiente laboral (remuneración, recursos, etc.) Documentación de procesos y procedimientos	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS																																							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Capacitación interna - Entrenamiento cruzado</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Participación en grupos primarios de otras áreas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Promover espacios de acercamiento con otras áreas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td></td></tr> </table>	1	Capacitación interna - Entrenamiento cruzado	2	Participación en grupos primarios de otras áreas	3	Promover espacios de acercamiento con otras áreas	4		5		6		7		8		9		10		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Potencializar los canales de comunicación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Empoderar a los líderes en los procesos de GH</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td></td></tr> </table>	1	Potencializar los canales de comunicación	2	Empoderar a los líderes en los procesos de GH	3		4		5		6		7		8		9		10	
1	Capacitación interna - Entrenamiento cruzado																																									
2	Participación en grupos primarios de otras áreas																																									
3	Promover espacios de acercamiento con otras áreas																																									
4																																										
5																																										
6																																										
7																																										
8																																										
9																																										
10																																										
1	Potencializar los canales de comunicación																																									
2	Empoderar a los líderes en los procesos de GH																																									
3																																										
4																																										
5																																										
6																																										
7																																										
8																																										
9																																										
10																																										
Debilidades Falta de aprovechamiento herramientas Falta de conocimiento en el manejo del sistema Desconocimiento de intereses y necesidades de la comunidad Estancamiento y comunicación con el mundo académico Trabajo en equipo	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA																																								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Campaña de conocimiento de las áreas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Promover espacios de relaciones internas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td></tr> </table>	1	Campaña de conocimiento de las áreas	2	Promover espacios de relaciones internas	3		4		5		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Cumplir con los acuerdos de servicio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td></tr> </table>	1	Cumplir con los acuerdos de servicio	2		3		4		5																					
1	Campaña de conocimiento de las áreas																																									
2	Promover espacios de relaciones internas																																									
3																																										
4																																										
5																																										
1	Cumplir con los acuerdos de servicio																																									
2																																										
3																																										
4																																										
5																																										

Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

Es de aclarar que los grupos primarios tienen su similar en las áreas académicas como consejos de facultad.

Esta matriz fue construida con el equipo de gestión humana, donde se evidencia que las estrategias están fijadas en la estructuración de los procesos y sobre todo en la participación del área en toda la Universidad.

5.2. Despliegue estratégico

Estos conceptos fueron construidos por el área de Gestión Humana en el primer semestre del 2016.

Figura 15 - Misión oficina de Gestión Humana

Gestión Humana	MISIÓN	2016 - 2020
Gestionar el talento humano de la Universidad Icesi, a través de procesos claros y efectivos de selección, administración de personal, bienestar, capacitación y desarrollo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales mediante una cultura de servicio y un ambiente que propicie el desarrollo integral.		

Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

Figura 16 - Visión oficina de Gestión Humana

Gestión Humana	VISIÓN	2016 - 2020
Al 2020 el área de Gestión Humana será reconocida por los colaboradores de Universidad Icesi como aliada estratégico, generando desarrollo continuo en su talento humano y apoyando el logro de los objetivos institucionales.		

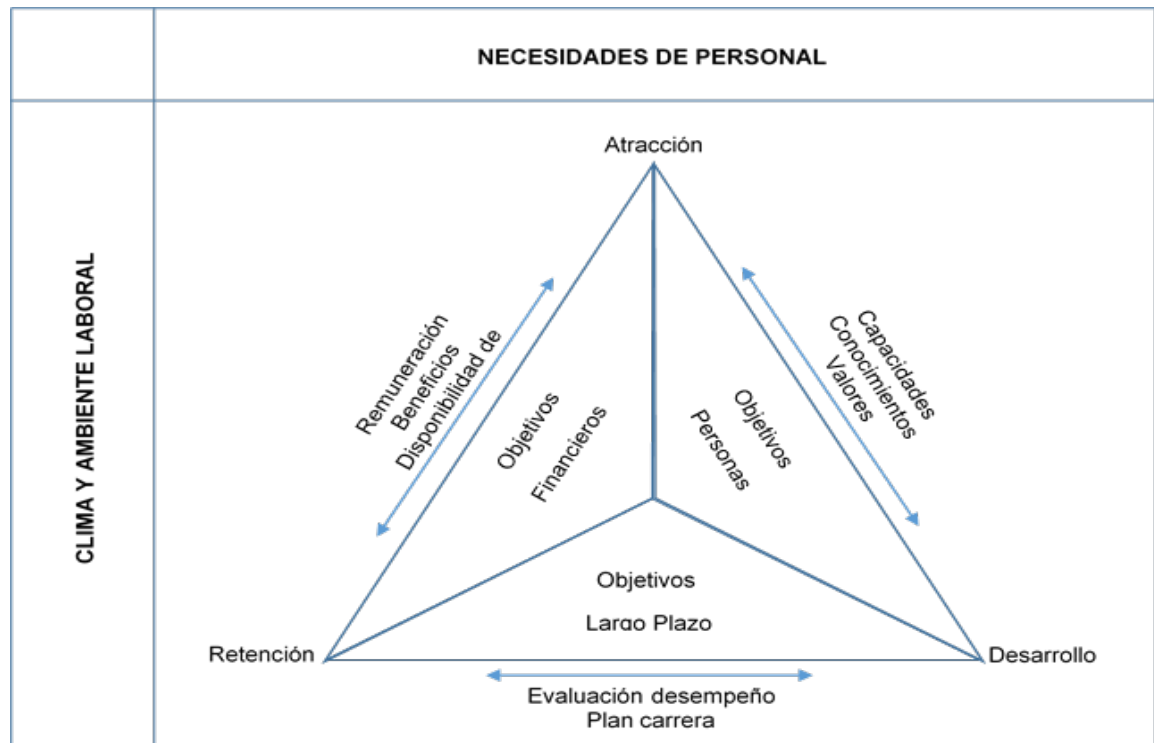
Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

Los objetivos estratégicos del área (Figura 4) se deben desplegar en indicadores con metas alcanzables y sostenibles en el tiempo ANEXO Tabla 3.

5.3. Otras propuestas

Las otras propuestas se complementan entre el modelos de mapas del modelo Harvard (Beer, 1984) y Mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2004).

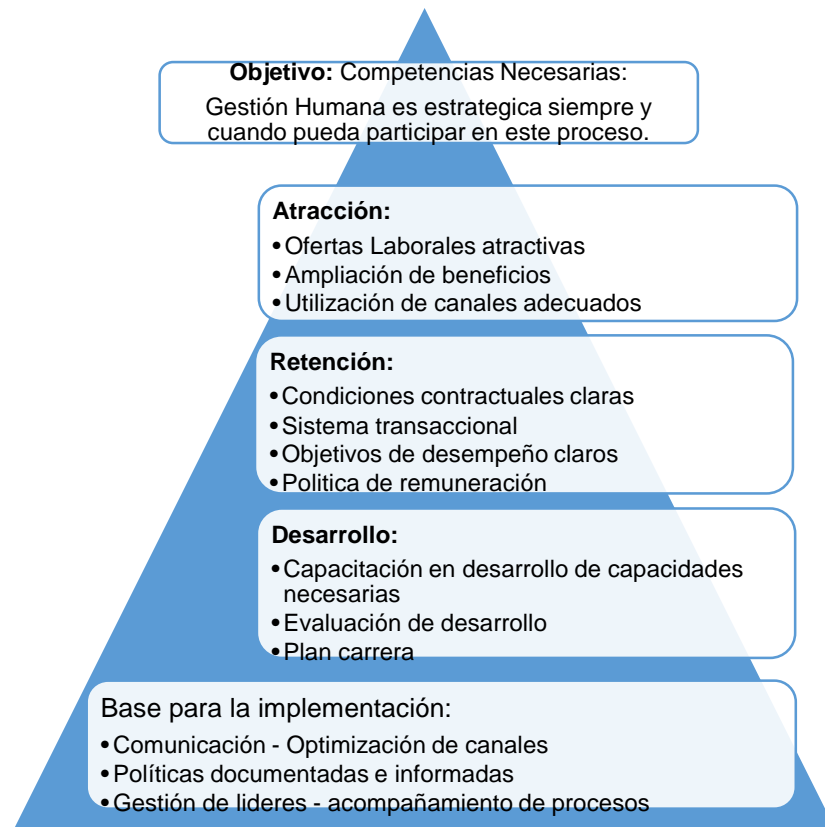
Figura 17 - Modelo estratégico de la oficina de Gestión Humana



Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

Esta figura pretende mostrar la filosofía que debe seguir la oficina en los 3 ejes principales, que pueden hacer que se respondan a las necesidades de la Universidad y convertir la oficina en factor estratégicos en las pretensiones hacia el futuro.

Figura 18 - Herramientas para alcanzar la estrategia



Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

Estas herramientas le permitirían a la oficina cumplir su labor estratégica buscando mejorar la interacción de sus canales de comunicación, a continuación, actividades u objetivos de cada una.

Tabla 2 - Descripción de herramientas para alcanzar la estrategia

Estrategia	Herramienta	Actividad / Objetivo
Atracción	Ofertas laborales atractivas	Descomposición de la remuneración en todo el componente salarial, ejemplo mostrar el potencial de salario variable
		Incluir beneficios no monetarios, ejemplo vacaciones internas, permisos remunerados
		Mostrar beneficios monetarios como las becas de educación
	Ampliación de beneficios	Negociación de descuentos adicionales con las entidades con las que se tiene convenio
		Establecer beneficios de acuerdo a las necesidades generacionales
		Inclusión a los profesores cátedra en los servicios y beneficios que su contrato permita
	Utilización de canales adecuados	Identificación de fuentes de reclutamiento de acuerdo al cargo
		Utilización de head-hunter que permitan cubrir las vacantes más rápido
	Retención	Condiciones contractuales claras
Divulgación al ingreso de cada persona de los términos y condiciones que no entienda		
Sistema transaccional		Garantizar el registro completo y correcto de la información de cada persona de la Universidad
		Estipular menores tiempos de atención que permitan evidenciar mejoras en el servicio
		Buscar alternativas de mejora y aprovechamiento del actual sistema Peoplenet
Objetivos de desempeño claros		Levantar la información de objetivos por cargo y registrarlas en su evaluación de desarrollo
		Mantener actualizada la información de los objetivos por cargo
		Divulgar y discutir con cada área los objetivos por cargo
Política de remuneración		Divulgar las condiciones por las cuales se establecen los salarios en la Universidad
		Consolidar la política de salarios buscando generar escalas o niveles por cargo
		Mantener actualizada la comparación competitiva de los salario del sector universitario
Desarrollo		Capacitación en desarrollo de capacidades
	Generar espacios de capacitación para temas en desarrollo exclusivamente personal	
	Consolidación de capacidades por cargo	
	Evaluación de desarrollo	Buscar alternativas para cumplir con la participación de todas las personas de planta de la Universidad
		Consolidar el registro de los objetivos específicos y capacidades específicas con cargo
		Darle mayor alcance a esta evaluación como uno de los factores para remuneración, retiro, etc.
	Plan carrera	Estructurar plan carrera para los cargos administrativos, estableciendo tiempos y metas acordes a la realidad de la Universidad
		Consolidar el plan carrera (escalafón) de los profesores de planta, relacionándolo con la remuneración
		Establecimiento de planes de sucesión para los cargos críticos

Fuente: Gestión Humana Universidad ICESI

Adición a lo anterior tenemos los siguientes puntos que son transversales para el área que pueden o no tener relación con las estrategias relacionadas en el punto anterior:

5.3.1. Conocimiento de la Universidad

Es necesario para el área, integrarse con los procesos estratégicos de la Universidad, para aprender cómo funciona y cuáles son sus actividades estratégicas, empezando por el modelo educativo hasta las particularidades de las mismas áreas del conocimiento. El objetivo es poder generar respuestas adecuadas y contextualizadas en las necesidades académicas.

Se deben realizar actividades de interacción para que el equipo entienda el funcionamiento de las otras áreas de la Universidad, especialmente las facultades; y con esto poder adecuar los procesos concernientes a la gestión del talento.

Para contribuir al desarrollo de los objetivos estratégicos de la Universidad y cumplir con las expectativas del área es importante tener claridad en el funcionamiento de las áreas académicas para que la oficina puede reorganizarse y empezar a desarrollar las competencias necesarias para convertirse en un asesor interno.

5.3.2. Clarificación y divulgación de procesos

Si bien las actividades y procesos del área están documentados (ejemplo como el proceso de contratación, novedades, etc.), estos no son conocidos por todas las personas que laboran en la Universidad²¹, por lo cual es importante implementar mecanismos de acercamiento y divulgación de los mismos, asegurando la pertinencia y adaptación de los procedimientos a las necesidades de la Universidad.

²¹ El proceso de inducción que tiene como objetivo esta parte solo inicio su funcionamiento en el año 2012, por lo cual no toda la población ha tenido esta retroalimentación.

En línea con las campañas de comunicación de los procesos, también es importante divulgar los cambios en la legislación laboral, tributaria y de seguridad social, que puedan afectar a los colaboradores de la Universidad, tratando de asesorarlos en las opciones que les convengan.

Esta clarificación y divulgación, le sirve a la oficina para posicionarse en la Universidad como el referente experto en los temas de Gestión Humana y para que las personas puedan acercarse al lugar indicado y realizar sus trámites o consultas.

Por último, se debe revisar la contratación de profesores cátedra, buscando maximizar la estabilidad de los buenos resultados docentes²² y con esto poder combatir de alguna forma la rotación²³. Se pueden emplear estrategias como por ejemplo el poder disfrutar de los servicios y beneficios adicionales que se tienen en la Universidad o con contratos a término fijo que pueda generarles estabilidad en los periodos inter-semestrales.

5.3.3. Aprovechamiento de espacios y participación de actividades académicas (Clases, talleres, etc.)

Teniendo en cuenta las propuestas anteriores, programar con los jefes de departamento y profesores que tengan a su cargo materias relacionadas con Gestión Humana, visitas o conferencias sobre temas puntuales (contratación,

²² Es una actividad que se debe realizar en conjunto con los jefes de departamento y con base en los instrumentos que corroboren sus buenos resultados, como por ejemplo las evaluaciones docentes.

²³ No todos los conceptos de rotación son malos, hay rotación natural en la cual se debe cambiar al profesor que ya no puede ejercer su actividad o que esta desactualizado en su campo de acción.

selección, evaluación de desempeño, etc.) que estén en el programa del curso; esto con el fin de tener un acercamiento a la academia y poder establecer si los procesos que se están realizando en área están acordes a las tendencias o porque funcionan de determinada forma.

Esta propuesta permitiría que el área pueda tener una retroalimentación de sus procesos desde un contexto académico que permita establecer planes u opciones de mejoramiento.

5.3.4. Acompañamiento de procesos académicos

Con el conocimiento de las actividades de la Universidad y los aspectos académicos, la oficina de Gestión Humana debe avanzar en el acompañamiento de las distintas áreas de la Universidad, para la intervención, mejoramiento y sobre todo asesoramiento en los temas que pueden o tengan que ver con las personas.

El área debe construir procedimientos y procesos enfocados en la parte académica²⁴, estos deben ser construidos con el acompañamiento de los líderes académicos para asegurar procesos completos.

Algunos ejemplos de estos acompañamientos, son las propuestas de contratación de profesores extranjeros, donde el área puede brindar pautas desde el punto de vista legal para respaldar los recursos que la Universidad invierte en atraerlos (gastos de viaje, traslados, etc.), otro ejemplo, puede ser en acompañamiento a los

²⁴ No se debe descuidar los procedimientos administrativos que están consolidados, se trata de un aumento en la oferta de servicios.

procesos de selección de profesores, donde el área puede buscar los mecanismos de medición o interpretación de como los candidatos se adaptarían a la cultura de la Universidad.

Esta participación ayudaría en el objetivo de posicionamiento de la oficina, siendo referente en los temas que le competen.

5.3.5. Clima laboral de la Universidad

La oficina de Gestión Humana, debe ser considerada como el guardián del clima de la Universidad, esto implica que el área, debe realizar la gestión sobre los factores del clima, iniciando por el proceso de selección hasta el proceso de retiro del personal.

Teniendo en cuenta, que la Universidad actualmente realiza el proceso de divulgación de los resultados de clima, es la oportunidad de trabajar en la generación de estrategias de intervención y ajuste de los factores que pueden afectar favorablemente el clima laboral, para mejorar y consolidar su percepción por los colaboradores de la Universidad.

Una estrategia de intervención puede ser, retroalimentación y construcción, que se basa en aprovechar las reuniones de divulgación, para buscar el mejoramiento paulatino sobre las percepciones que puntuaron bajo y con esta información poder construir, acciones para contrarrestar los impactos negativos y potencializar las alternativas de solución planteadas en estas reuniones.

5.3.6. Aseguramiento de la información

Esta propuesta tiene que ver con el objetivo No. 11, calidad en procesos, pero también tiene la intención de contribuir en la divulgación de resultados, complementando la propuesta Clarificación y divulgación de procesos.

Se propone, que para responder a la necesidad de presentación de informes a las diferentes instancias o entes locales, nacionales e internacionales, se realice una depuración y alineación de las bases de datos que utiliza la oficina, con la demanda de información que pudiesen necesitar otros actores de la Universidad.

Se deben establecer estándares y metodologías que aseguren la información, además de iniciar proyectos de digitalización de procesos y archivos que actualmente se encuentran en formato físicos, esto debe realizarse mediante su sistema de información actual (Peoplenet), que pueden adaptarse en la generación de informes, flujos de procesos, gestor documental.

Todos estos procesos son para asegurar la información que brinda el área y con esto poder reflejar la organización, pertinencia y servicio de calidad.

Para concluir estas propuestas, se espera contribuir al posicionamiento estratégico de la oficina de Gestión Humana en la Universidad ICESI y continuar en el camino de convertirse en un referente en el sector de la educación superior en Colombia.

Bibliografía

- Beer, M. (1984). Strategic Human Resouce Management: Unit 1 - Harvard Model. *Harvard*. Retrieved from <http://paulooliveiramartins1967.blogspot.com.co/2012/11/unit-1-harvard-model.html>
- Bermudez, M., & Novoa, N. (2009). *Condiciones laborales de los docentes de hora cátedra, reflexiones desde sus relatos de vida*. Universidad de la Salle. Retrieved from <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/1473/T85.09B456c.pdf?sequence=1>
- CINCEL. (2016). CINCEL. Retrieved April 24, 2016, from <http://cincel.com.co/index.php/quienes-somos>
- Icesi, U. (2014). REVISIÓN POLÍTICA DE GESTION HUMANA - agost 2014.
- Icesi, U. (2016a). *Clima laboral - Universidad ICESI*. Retrieved from [https://intranet.icesi.edu.co/Lists/Clima laboral/AllItems.aspx](https://intranet.icesi.edu.co/Lists/Clima%20laboral/AllItems.aspx)
- Icesi, U. (2016b). *Informe Social de la Oficina de Gestión Humana*. Retrieved from [https://intranet.icesi.edu.co/procesos_institucionales/gestion_humana/Informes/Informe social Oficina de Gesti%C3%B3n Humana 2015.pdf](https://intranet.icesi.edu.co/procesos_institucionales/gestion_humana/Informes/Informe%20social%20Oficina%20de%20Gesti%C3%B3n%20Humana%202015.pdf)
- Icesi, U. (2016c). *Procedimientos Gestión Humana*. Retrieved from https://intranet.icesi.edu.co/procesos_institucionales/gestion_humana/default.aspx
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Melo B, L. A., Ramos F, J. E., & Hernández S, P. O. (2014). La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. *Borradores de Economía, 808*. Retrieved from

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_808.pdf?__utma=1
.957240912.1391647861.1391647861.1391647861.1&__utmb=1.2.10.1391647861&__utmc
=1&__utmz=1.1391647861.1.1.1.utmcsr=(direct)|utmccn=(direct)|utmcmd=(none)&__utmv=-&

ANEXOS

Tabla 3 - Objetivos oficina de Gestión Humana

Objetivos tácticos	Indicador	Metas 2016	Metas 2017	Metas 2018	Acciones claves de los colaboradores						
					Acción	Indicador	Meta 2016	Metas 2017	Metas 2018	Rol del colaborador encargado	
Lograr el cumplimiento del plan institucional aprobado para personal administrativo y de apoyo del proceso de gestión del desempeño	% de cumplimiento del plan institucional	>=70%	>=80%	>=80%	1	Capacitar a los colaboradores administrativos en el establecimiento de objetivos de desempeño/desarrollo y plan de mejoramiento	% de asistencia de los colaboradores a las capacitaciones para el establecimiento de objetivos y plan de acción	90%	100%	100%	- Jefe GH - Asistente de Capacitación y desarrollo
					2	Diseñar, implementar y coordinar las acciones de formación y desarrollo de acuerdo al plan de mejoramiento establecido en la evaluación desempeño para el desarrollo de cada colaborador	% de colaboradores cuya evaluación, posterior al plan formación muestra mejoras significativas en la segunda evaluación	70%	90%	90%	- Jefe GH - Asistente de Capacitación y desarrollo
					3	Hacer seguimiento a la realización de los planes de mejoramiento definidos	% de planes de mejoramiento que han tenido seguimiento de parte del Jefe (se evalúa la interacción del Jefe con Talento Icesi)	70%	90%	90%	- Jefe GH - Asistente de Capacitación y desarrollo
Asegurar la aplicación efectiva de los procesos de selección, entrenamiento y desarrollo de los colaboradores a cargo, y las condiciones requeridas para la realización de su labor	1. % de colaboradores del área cuyo ingreso a la Universidad cumplió con todos los procedimientos definidos 2. % de colaboradores del área cuyo plan de desarrollo se cumple	100%	100%	100%	1	Actualizar las descripciones de cargos del personal de GH acorde con los objetivos establecidos.	% de actualización de las Descripciones de cargos del área.	100%	100%	100%	Jefe GH - Coordinador de administración de
					2	Hacer seguimiento al proceso de inducción, entrenamiento de los colaboradores a cargo que sea coherente a los objetivos y	% de cumplimiento de los proceso de inducción y entrenamiento.	100%	100%	100%	Jefe GH - Coordinador de administración de
					3	Hacer seguimiento a los planes de intervención resultantes de las evaluaciones del desarrollo del grupo a cargo.	- a. % de colaboradores con evaluación terminada y discutida - b. % de colaboradores, que lo requieren, que cuentan con plan de mejoramiento definido	100%	100%	100%	Jefe GH - Coordinador de administración de personal
					4	Gestionar las acciones requeridas para el autocuidado de los colaboradores a cargo y el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la oficina	% de colaboradores que requieren mejoramiento de las condiciones requeridas para su puesto de trabajo, para los cuales se ha gestionado su necesidad	100%	100%	100%	Jefe GH - Coordinador de administración de personal

Objetivos tácticos	Indicador	Metas 2016	Metas 2017	Metas 2018	Acciones claves de los colaboradores						
					Acción	Indicador	Meta 2016	Metas 2017	Metas 2018	Rol del colaborador encargado	
Asegurar que los colaboradores de cargos administrativos y de apoyo académico que ingresan a la Universidad, han cumplido oportunamente el proceso de selección, contratación y entrenamiento de acuerdo con el perfil requerido y condiciones del cargo.	% de cargos cubiertos con el proceso de selección, inducción y entrenamiento	80%	90%	100%	1	Coordinar y ejecutar de manera correcta y oportuna el proceso de selección para ocupar los cargos vacantes en la Universidad.	- a. % de vacantes cubiertas en el tiempo acordado (GH). - b. % de vacantes cubiertas en el tiempo acordado (con solicitante). - c. % de colaboradores nuevos que cumplen con el perfil ocupacional	a.80%	a.90%	a.100%	Analista de Selección
					2	Diseñar planes de entrenamiento en el cargo, de acuerdo a las funciones descritas en la descripción del cargo	% de colaboradores nuevos a cuyo entrenamiento se le ha hecho seguimiento	100%	100%	100%	Analista de Selección
					3	Coordinar y ejecutar el proceso de inducción institucional a los nuevos colaboradores.	% de asistencia de nuevos colaboradores al programa de inducción institucional.	100%	100%	100%	Analista de Selección
					4	Hacer seguimiento del desempeño de los nuevos colaboradores durante el Período de Prueba y gestionar los posibles planes de acción para su mejoramiento	a.% de nuevos colaboradores con evaluación de periodo de prueba.	100%	100%	100%	Analista de Selección/ asistente de capacitación y desarrollo
					5	Actualizar y divulgar políticas y procedimientos de los procesos de GH.	Documentos actualizados y divulgados	Dic			Analista de selección analista de bienestar - Coordinador de Administración de personal - Auxiliar de contratación - Asistente de selección
					6	Asegurar la actualización de las descripciones de cargos de acuerdo al perfil y realizar o actualizar su valoración .	% de actualización de las Descripciones de cargos	80%	90%	100%	- Coordinador de administración de personal
					7	Asegurar la realización correcta y oportuna de los procedimientos de contratación	% de colaboradores correcta y oportunamente afiliados a la seguridad social % de colaboradores vinculados cumpliendo la normatividad legal y las políticas institucionales	100%	100%	100%	Coordinador de administración de personal

Objetivos tácticos	Indicador	Metas 2016	Metas 2017	Metas 2018	Acciones claves de los colaboradores						
					Acción	Indicador	Meta 2016	Metas 2017	Metas 2018	Rol del colaborador encargado	
Lograr el cumplimiento de los programas que favorezcan el clima laboral de la Institución	% de cumplimiento del plan institucional de intervenciones y actividades relacionadas con el bienestar de los colaboradores	100%	100%	100%	1	Planear, coordinar y ejecutar actividades/convenios, que busquen generar mejores condiciones laborales en cuanto a salud, capacitación, desarrollo personal y laboral a los colaboradores y sus familias.	% de actividades cumplidas	100%	100%	100%	Analista de bienestar
							% de asistentes a las actividades institucionales.	70%	80%	85%	Analista de bienestar
							- Moda de las calificaciones en la encuesta de satisfacción de las actividades.	4-5	4-5	4-5	Analista de bienestar
					2	Realizar intervención en las áreas que lo requieran (café con GH, micro clima).	% de áreas que lo requieren, que son intervenidas. (Jefes nuevos, fuentes reportadas por comité de	90-100%	90-100%	90-100%	Jefe GH, Analista de bienestar
3	Proponer y ejecutar política salarial por niveles garantizando la equidad interna	Presentación de la política	Nov			- Jefe de GH, - Coordinador de administración de					
Asegurar el mejoramiento continuo de los procesos de GH	1. % de procesos revisados anualmente 2. % de planes de mejoramiento que están en ejecución de acuerdo con cronogramas	100%	100%	100%	1	Hacer revisión y actualización periódica de los procesos de la oficina y definir proyectos de mejoramiento	% de actualización de la documentación de los procesos de GH (última versión elaborada hace menos de dos años)	100%	100%	100%	Analista de Selección, Analista de Bienestar, Asistente de Capacitación y desarrollo, Coordinador de administración de
					2	Gestionar proyectos de mejoramiento para los procesos de GH	% de planes de mejoramiento planteados que son ejecutados	100%	100%	100%	Jefe de GH, Analista de Bienestar, analista de selección; auxiliar de contratación, coordinador de administración de
Cumplir el presupuesto definido optimizando los recursos	% de desviaciones en la ejecución que son justificadas	100%	100%	100%	1	Elaborar el presupuesto del área en el tiempo acordado y con la calidad esperada	Presupuesto entregado oportuna y correctamente a la Dir-admin	Oct	Oct	Oct	Jefe GH/ analista de bienestar
					2	Proponer y hacer seguimiento a la ejecución del presupuesto de salarios	% de ejecución de la propuesta salarial	100%	100%	100%	Jefe GH y coordinador de administración de
					3	Hacer seguimiento mensual a la ejecución del presupuesto del área	Periodicidad de revisión de la ejecución del presupuesto financiero	1 vez al mes	1 vez al mes	1 vez al mes	Jefe GH

Fuente: UNIVERSIDAD ICESI

