

# Rediseño y aplicación de las prácticas de recursos humanos: selección de personal, clima laboral y evaluación del desempeño por competencias en la Universidad Mariana

**Paola Nathalia Fuertes Unigarro**

Estudiante de Programa de Psicología

Universidad Mariana



Fuente: pixabay.

## Resumen

Esta investigación tiene como finalidad, conocer las prácticas de gestión humana en la Universidad Mariana; esta es una organización privada católica, la cual da un reconocimiento especial a sus colaboradores, ejerce una administración participativa, en la que involucra a todo el personal. Este documento pretende contextualizar, algunos de los procesos que se ejercen en la organización como: Clima laboral, evaluación de desempeño, capacitación, perfiles de cargo y caracterización de la documentación del modelo integral de gestión del talento humano; teniendo en cuenta que el propósito de estas prácticas, es orien-

tar principalmente, hacia la formación integral de los individuos y de manera especial hacia la transformación de la sociedad y a un desarrollo sostenible. La metodología para esta investigación, fue la revisión documental de todos los procesos y procedimientos existentes en la Universidad Mariana, a partir de esto, se realizó la implementación y actualización de procedimientos que lo requieran. Esta investigación se realizó, desde febrero del 2017 hasta noviembre del mismo año con el fin de apoyar y contribuir para el progreso del plan de desarrollo de la Universidad Mariana.

**Palabras clave:** administración participativa, caracterización, plan de desarrollo, prácticas de gestión humana.

## Introducción

El Plan de Desarrollo 2014 – 2020 constituye la carta de navegación de la Universidad Mariana, para los próximos seis años. Con la finalidad de identificar diferentes apreciaciones y enriquecer el ejercicio, con posturas conceptuales, desde distintos enfoques científicos, profesionales y disciplinares, y a la vez proporcionar un mayor nivel de legitimidad; su construcción se adelantó de manera participativa, con el concurso de diferentes instancias y actores de la vida institucional, a través del mecanismo de representación.

Para responder satisfactoriamente con el plan de desarrollo, se debe perfeccionar las prácticas de recursos humanos, ordenada por un modelo de competencias, haciendo énfasis en aspectos importantes, descubiertos en el diagnóstico situacional, los cuales son: Selección de personal, clima laboral, evaluación de desempeño, caracterización de perfiles de cargo y caracterización de la documentación del modelo integral institucional de gestión del talento humano de la Universidad Mariana.

Es importante trabajar con estas categorías, ya que favorecen el desarrollo personal, profesional e institucional; esto permitirá desarrollar apropiadamente los procesos estratégicos establecidos dentro de la Universidad. Este proyecto, es un instrumento guiado a un cambio y mejoramiento, compuesto por un conjunto de acciones, orientadas a fortalecer las habilidades de los colaboradores y así optimizar su desempeño laboral.

La expectativa final, es que las prácticas de gestión humana generen progreso frente a lo propuesto, en el plan de desarrollo 2014-2020, se espera que cada uno de los colaboradores, se identifique con la institución y generen beneficios para el crecimiento de la Universidad Mariana.

## Metodología

La metodología utilizada para esta investigación, es la sistematización de experiencias, la cual se describe como un proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica que se realizó, su base son los objetivos propuestos y el ordenamiento de objetivos específicos que intervinieron en la experiencia.

En una sistematización de experiencias, el objetivo es codificar nuestra propia práctica, de acuerdo con la teoría tomada en el desarrollo del trabajo investigativo.

## Desarrollo del Tema

Este proyecto encontró, que las prácticas de gestión del talento humano, son necesarias dentro de la organización, porque son diseñadas con el fin de motivar y retener a los colaboradores. A partir del plan estratégico establecido en la organización, permitió reconocer que se debía crear y que se debía actualizar.

Se dio a conocer al consejo directivo de la institución, cuál sería la finalidad del modelo por competencias, para poder así dar inicio a los respectivos cambios que se deben realizar y poder organizar un equipo de trabajo necesario en el desarrollo de los objetivos estipulados.

Es significativo el desarrollo de este modelo para la Universidad Mariana, ya que a partir de los resultados de esta investigación, se puede evidenciar algunas dificultades respecto a las prácticas de gestión humana; este modelo ayudara y optimizara el nivel de calidad con el fin de cruzar los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo (2014).

## Discusión

Durante el periodo de práctica formativa en la Universidad Mariana, se establecieron algunas observaciones importantes, partiendo de la necesidad de continuar implementando prácticas de gestión humana, ya que el propósito principal, consistió en comprender y analizar cómo los procesos de selección de personal, clima laboral y evaluación del desempeño por competencias, se convirtieron en factores claves para la construcción de un modelo totalmente nuevo y diferente que ayudó a la transformación organizacional.

De acuerdo al diagnóstico situacional, realizado en el año 2015 sobre las prácticas de gestión humana, se identificó la necesidad de realizar la respectiva actualización del manual de funciones, específicamente en los perfiles de cargo de la Universidad Mariana.

Para realizar este proceso, se aplicó una entrevista semiestructurada a los diferentes colaboradores de la institución; al inicio de este proceso se tuvo en cuenta 23 cargos, establecidos en el manual de funciones. Al terminar con las entrevistas se encontró que algunos de los cargos ya no existían en la estructura de la organización y que no se realiza la correspondiente socialización de los perfiles de cargo para todos los colaboradores, por ende existen dificultades dentro de las áreas de trabajo de la institución. Los colaboradores refirieron “Cumplir con funciones que ni si quiera corresponden a mi cargo”, lo que lleva a asumir, que no se está presentando adecuadamente el manual de funciones. De acuerdo a lo anterior, se procedió a actualizar los perfiles de cargo, tomado del autor Hoyos (2010), el cual describe un modelo de perfil de cargos por competencias.

Después de haber realizado el análisis de información uno de los datos más importantes que arroja la presente investigación es que los empleados no tienen conocimientos significativos de las funciones que deben desempeñar en dicho cargo, no existe un adecuado cumplimiento del manual de funciones establecido dentro de la Universidad Mariana, lo que causa que los colaboradores no se desempeñen satisfactoriamente dentro de su puesto de trabajo, no se sigue correctamente lo estipulado en los perfiles de cargo, por varios motivos incluyendo el nivel de desactualización del manual, la baja estandarización de las funciones, el poco control de cambio en los procesos institucionales, la tendencia hacia las inducciones intuitivas y hacia la despreocupación por el cumplimiento de los estándares de calidad.

Con la ejecución del proyecto, se logró realizar la descripción, análisis y perfil del cargo de los colaboradores de la universidad Mariana y ahora es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, la realización de descripciones específicas, diferenciales y basadas en las competencias del cargo. Los cargos necesitan estar constantemente actualizados, por lo que se asume, que es imperativa la construcción e implementación de procedimientos de control de cambio en los procesos, no solamente porque es uno de los estándares de calidad más conocidos, aunque no se lleva a cabo o si se lleva se hace de forma des-

estandarizada e ineficiente. Al implementarse el control de cambio en los procesos, se permitirá que la gestión de las actualizaciones, generen un impacto en todos los niveles de la organización, obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos y que esto se aplique realmente a la realidad institucional.

Al terminar el primer objetivo, se vio necesario realizar una socialización exhaustiva, del manual de perfil de cargos, para que los colaboradores de la organización, tengan conocimiento de las funciones que deben desempeñar y así aumentar el nivel de calidad de la Universidad Mariana.

Para responder con el segundo objetivo de esta investigación, se realizó una jornada de sensibilización a los colaboradores de la Universidad Mariana, donde se dio a conocer la importancia del clima laboral, explicando los cinco elementos más relevantes, para la construcción de un bienestar psicosocial, dentro de la organización.

Se presentó a los colaboradores, los pasos que deben llevar a cabo dentro de su área de trabajo, como son:

- **Crear respeto:** propiciar un ambiente de conformidad, en el que la calma sea la pieza clave.
- **Cooperar y no competir:** Convivencia, unión y sobre todo cooperación, son los ingredientes principales para mejorar las relaciones personales.
- **Generar empatía:** Tener la suficiente empatía, como para entender cualquier situación de los demás.
- **Construcción de un espacio agradable:** El confort y la limpieza, deben cuidarse ya que repercutirán en el estado emocional y en la productividad.

Estos pasos fueron presentados, con el fin de que los colaboradores conozcan la importancia de tener un adecuado clima laboral, ya que es una herramienta que favorece la producción de ocupaciones de los diferentes trabajadores, los cuales se exhibieron en un cartel, de tal manera que los participantes pudieran observarlos; una vez los hayan leído se procedió a explicar cada uno de ellos.

Se realizó la retroalimentación, sobre la información presentada, los colaboradores estaban muy atentos y abiertos con respecto a este tema, generaron opiniones y dudas las cuales fueron refutadas satisfactoriamente.

Se realizó una entrevista de acuerdo con lo que se espera encontrar, esta entrevista fue tomada de la investigación creada por la Universidad del Valle, la cual fue ajustada con el fin de identificar factores importantes para los colaboradores de la Universidad Mariana. Se manifiesta que no hay un proceso correctamente estructurado de clima laboral, motivo por el cual se vio la necesidad de implementar dicho proceso.

Cabe anotar que la entrevista debe pasar una revisión por los encargados de la Universidad Mariana para poder ser aplicada, por lo cual aún está en proceso de aprobación.

Para dar paso al tercer objetivo, se pretendió realizar la ruta del proceso de capacitación, el cual fue tomado por la autora Cabrera (2015). En esta ruta se muestra paso a paso lo que se debe hacer para desarrollar adecuadamente el proceso de capacitación. Posterior a esto, se realizó una revisión del historial de capacitaciones que se han

presentado desde el año 2015, para identificar que capacitaciones se han realizado a los colaboradores de la Universidad Mariana.

Para realizar esta revisión del historial, se tomaron las capacitaciones que han sido presentadas a cargo de las practicantes, que han pasado por el área de gestión humana, al hacer la revisión correspondiente, se identificó que la información de las capacitaciones realizadas, no son suficientes para cumplir con una investigación detallada, tampoco cuáles fueron las metas a las que llegaron y algunas de ellas no tienen objetivo. Por lo anterior, se hace necesario implementar un proceso adecuado de capacitaciones, esto ayudara a tener claridad y organización en la institución.

La revisión de estas capacitaciones se plasmaron en una matriz, la cual nos permite observar de manera clara, algunas categorías como: la fecha en que se realizó, el nombre de la capacitación, quien fue el capacitador, el objetivo que tuvo realizar la capacitación, la meta a la que llevo la capacitación y el resultado de toma de medidas correctivas. Mediante esta matriz se obtuvo la información que se requería sobre el proceso de capacitación, de acuerdo a la información recolectada, se puede proceder al siguiente paso, crear un procedimiento de capacitación con base a los diagnósticos realizados.

El proceso de acompañamiento de selección de personal, fue realizado con el propósito de cumplir el cuarto objetivo de la presente investigación. Es un proceso de mucha importancia para la organización, por lo cual fue llevado de manera responsable.

Este proceso se llevó a cabo, para dar ingreso a cargos que solicitaba la institución por diferentes situaciones, cargos como: Auxiliar administrativo (Consultorios Jurídicos), Auxiliar Administrativo (Área Tecnológica) y Auxiliar de almacén. Para seleccionar a estos candidatos, se realizó en primer lugar la prueba psicotécnica, modificada de acuerdo a los requisitos que se busca en cada cargo. Posterior a esto, se realizó la respectiva prueba de conocimientos, liderada por el encargado de las diferentes áreas donde ingresaron los colaboradores. Para finalizar se realizó una entrevista, en compañía del jefe de gestión humana, la psicóloga practicante y algunas veces cuando era necesario, también participaba algún miembro del área que requería un nuevo colaborador.

Para seleccionar al candidato se tuvo en cuenta categorías importantes como: Prueba psicotécnica, prueba de conocimiento y entrevista. Cada una de estas categorías tiene un porcentaje de acuerdo con lo dictado por el jefe de gestión humana. Por lo anterior se daba el puntaje correspondiente y se procedía a seleccionar el candidato que más sobresalga en su calificación.

Resaltando la importancia de tener un manual de inducción actualizado, se procedió a realizar lo correspondiente para dar respuesta a esta actualización. Junto con la practicante de laboratorio Nayibe Chamorro (2017) Periodo A, se procedió a comparar el manual de inducción desactualizado de la Universidad Mariana, con el de algunas Universidades que cuentan con este manual más estructurado y actualizado.

Al terminar con la respectiva comparación, se observó en el manual de inducción de la Universidad Mariana, algunas carencias de contenido y algunas falencias en su estructura, por lo cual se procedió a realizar una organización clara y conceptualizada, con todo lo que requiere un manual de inducción.

Para dar finalidad al último objetivo de esta investigación, se realizó un diagnóstico para determinar las actividades necesarias en el control de documentos en gestión de calidad, con el objetivo de tener claridad en cuanto a cuáles procesos están actualizados o

cuántos procesos se deben modificar y aumentar en el sistema de gestión de calidad. Se quiso determinar si los procesos existentes cuentan con: disponibilidad, adecuación, identificación y conservación en el área de Gestión Humana.

Tras el diagnóstico de la documentación en gestión humana, los resultados que se obtuvieron, dieron inicio a la realización de actualización en los procesos como: Selección de personal, inducción y re inducción, salud y seguridad en el trabajo y clima laboral. Estos procesos presentaban una deficiente organización, sus códigos estaban mal estructurados y dificultaba la ubicación de los documentos; además, en el contenido de algunos formatos la información no era suficiente para ejecutar los procesos anteriormente mencionados. Algunos pasos de los procedimientos no eran precisos, por lo cual se modificó lo necesario para facilitar la comprensión y localización de todos los procedimientos y formatos en el modelo integral institucional de Gestión del Talento Humano de la Universidad Mariana.

Para la actualización de estos procesos se procedió a realizar una lista de chequeo, en la cual se registró todos los formatos, procedimientos y flujogramas, que se encuentran actualmente en el modelo integral institucional de gestión del talento humano. A partir de esta lista, se observó que hace falta trabajar y modificar. Lo primero a realizar fue la actualización de todos los códigos que se observaban desorganizados y mal estructurados y también se creó una matriz en la cual se determinó los códigos antiguos y nuevos.

Además se identificó una gran necesidad por trabajar en el proceso de incorporación del personal. Se creó un procedimiento, en cual se puede observar con mayor facilidad que debe hacer el profesional encargado y que formato debe utilizar para cada actividad de los subprocesos de incorporación de personal. Esto garantizara un adecuado uso de los procesos y procedimientos de Gestión de Talento Humano, lo cual hará que la organización incremente su nivel de calidad.

### Conclusiones

Las prácticas de gestión del talento humano, permiten dar cuenta de las dificultades que tiene la organización, esto determina lo que se debe mejorar y dar un buen cumplimiento del modelo de competencias de la Universidad Mariana.

Después de haber realizado el análisis de información en el proceso de caracterización de perfiles de cargo, uno de los datos más importantes que arroja la presente investigación es que los funcionarios no tienen conocimientos significativos de las funciones que deben desempeñar en dicho cargo.

En el estudio se encontró, desconocimiento de los procedimientos que deben desempeñar los usuarios, lo cual no permite el cumplimiento de los estándares de calidad.

Es importante mencionar que los procesos de gestión humana, necesitan estar constantemente actualizados, permitiéndoles la construcción e implementación de los diferentes procedimientos, siendo éstos los estándares de calidad.

Los resultados arrojados por esta investigación, dan cuenta del producto final, en el que se evidencian todo el trabajo realizado durante este tiempo, siendo requerimientos o necesidades, que se presentan dentro de la Universidad Mariana, se espera que estos resultados sean de mucho interés y que compense los requerimientos y la necesidad que presenta la Universidad Mariana.

### Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- (2006a). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- (2006b). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- (2008). *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- (2010). Perfil del puesto por competencias. *TBL The Bottom Line. The Center For Business Excellence*. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD\\_2/perfil\\_de\\_puestos\\_por\\_competencias.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf)
- (2011) *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica. S.A.
- (2013) *Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo 1: Las 60 Competencias Más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Calderón, H. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuad. Adm.*, 23(41), 13-36.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones* (8ª ed.). México: Ediciones McGraw-Hill.
- (2002). *Gestión del talento humano*. México: Ediciones McGraw-Hill.
- Cabrera, C., Melo, L., y Moncayo. (2015). *Manual Sobre las Prácticas de Recursos Humanos, Selección, Evaluación y Capacitación desde la Perspectiva de Competencias*.
- Fernández, J. y Gámez, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de educación*, 37(2). Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2719>
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, e inducción del personal* (3ª ed.). México: Manual Moderno.
- Grados, J. (1995). *Fundamentos e importancia del análisis de puesto*. México: PADE.
- Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil de cargo basado por competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 46(159), 11-40.
- Revelo, K. (2015). Rediseño e implementación del proceso de selección de personal en Gestión Humana de la Universidad Mariana. *Boletín Informativo CEI*, 1(33).
- Universidad Mariana. (2015). Nuevo Reglamento Interno de Trabajo. Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/reglamento-trabajoUM>.
- Velázquez, D. (2012). Clima organizacional en la Universidad del Valle. (Documento de trabajo diagnóstico). Cali, Colombia.