

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA,
SEDE BOGOTÁ

Autor

ADRIANA YANETH OCAÑA POVEDA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN GESTION DE ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C.

2017

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA,
SEDE BOGOTÁ

Autor

ADRIANA YANETH OCAÑA POVEDA

Asesor

MANUEL DE JESUS AHUMADA RODRIGUEZ

Administrador De Empresas

Docente E Investigador Universitario

Magister en Docencia E Investigación Universitaria

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN GESTION DE ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C.

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., Octubre 17 de 2017

Dedicatoria

A Dios

Por darme la oportunidad de crecer profesional y personalmente, pues en las adversidades ha sido y será el que me da fuerzas para seguir confiada en su Fe, él es quien ilumina mi camino y cumple los deseos de mi corazón.

A mi padre Roberto (QEPD)

Quien me acompañó y apoyo para empezar, cursar y terminar esta maestría; hoy sé que desde el cielo está feliz y disfruta de mis logros.

A mi madre Edelmira

Por su apoyo incondicional, frente al tiempo, al cuidado de mis hijos y la motivación constante que me ha permitido estar donde estoy.

A mis hijos María José y Luis Daniel

Ustedes son la razón de mí existir, son mi fortaleza diaria que me motivan para hacer lo que hago, con gusto y con amor, los amo desde lo más profundo de mí ser.

Agradecimientos

La autora expresa sus agradecimientos a:

Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez, Doctorando en Proyectos, Magíster en Docencia e Investigación Universitaria, Administrador de Empresas y Docente en diferentes Universidades, Director del presente trabajo de grado.

La Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá, por ser parte de ella, por la oportunidad de aportar información que busca el mejoramiento continuo de la Unidad de Talento Humano.

Contenido

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICAS	9
RESUMEN	10
ABSTRAC	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ.....	14
1.1. Enunciado del problema.....	15
1.2. Formulación del problema	15
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1. Objetivo general.....	15
2.2. Objetivos específicos	16
3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	16
3.1. Justificación	16
3.2. Delimitación.....	19
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1. Marco Teórico.....	21
4.2. Marco Conceptual.....	24
4.3. Marco histórico	27
4.4. Marco legal	30
5. TIPO DE ESTUDIO	31
6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	33
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
8. POBLACIÓN.....	34
9. FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	34
9.1. Fuentes primarias	34
9.2. Fuentes secundarias	34
10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	34
11. ESQUEMA TEMÁTICO.....	43
Capítulo I	43

DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ ALINEADA CON LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO. ..	43
Capítulo II.....	49
PROPUESTA DE MEJORA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO	49
Capítulo III.....	53
<i>BALANCED SCORECARD</i> PARA EL CONTROL DEL PLAN DE MEJORA.....	53
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas.....	17
Ilustración 2 Características Del Desarrollo Organizacional.....	19
Ilustración 3 Marco de referencia	21
Ilustración 4 Evolución de la planeación estratégica.....	22
Ilustración 5 Enfoques principales de la administración	25
Ilustración 6 Comportamiento organizacional.....	26
Ilustración 7 Estructura Pirámide de Kelsen Marco Legal	31
Ilustración 8 Ruta para el plan estratégico.....	44
Ilustración 9 Objetivos estratégicos	44
Ilustración 10 Análisis interno	45
Ilustración 11 Matriz DAFO.....	45
Ilustración 12 Cadena de valor	46
Ilustración 13 Análisis externo: PEST.....	46
Ilustración 14 Estructura matriz DAFO.....	47
Ilustración 15 Matriz CAME	47
Ilustración 16 Organigrama Institucional.	49
Ilustración 17 Mapa de procesos de la organización.	50
Ilustración 18 Cronograma de trabajo.....	52
Ilustración 19 Balanced Scorecard.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Visión Universidad de San Buenaventura	35
Tabla 2 Misión Universidad de San Buenaventura.....	35
Tabla 3 Habilidades	36
Tabla 4 Clima organizacional	37
Tabla 5 Motivación.....	38
Tabla 6 Coordinación.....	39
Tabla 7 Liderazgo	40

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 2 Visión Universidad de San Buenaventura	35
Gráfica 3 Misión Universidad de San Buenaventura.....	36
Gráfica 4 Habilidades	37
Gráfica 5 Clima organizacional	38
Gráfica 6 Motivación	39
Gráfica 7 Coordinación.....	40
Gráfica 8 Liderazgo	41
Gráfica 9 Trabajo en equipo	42

RESUMEN

Con el acelerado cambio del entorno, el manejo organizacional resulta complicado, cada vez aparecen más competidores, los factores que hay que comprender y estudiar para hacer previsiones y diseñar estrategias son más numerosos y complejos, (Comorera et al., 2011), se establece que se necesita ser, en general, más flexible que nunca y en concreto establece fórmulas de funcionamiento interno que permitan tomar decisiones más acertadas y con mayor rapidez.

En ese sentido se deben establecer estrategias que garanticen el correcto funcionamiento de la organización, en primer lugar el compromiso de la alta dirección para llevar a cabo el cumplimiento de las metas. Es necesario que se trabaje especialmente en el departamento de Talento Humano, pues se debería partir de allí para extender las buenas prácticas en las otras dependencias de la organización. Es importante dejar claro la importancia del factor humano en la organización, entendiéndolo como un verdadero recurso estratégico.

Cabe agregar que el reto para los líderes de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de San Buenaventura – Sede Bogotá (UTH- USB- SB), es el de ser un socio estratégico, que permita convertir las estrategias institucionales en acciones, por medio de herramientas que involucren los procesos organizativos y que estos se alineen a los procesos sistémicos que rodean a la universidad, a su cultura y a las necesidades que tienen las Instituciones de educación superior (IES) en la búsqueda y mantenimiento de las personas que conforman este tipo de instituciones.

En ese sentido el Talento Humano (UTH- USB), debe buscar un equilibrio en la calidad de vida de sus colaboradores, alineados con la identidad institucional, la cultura franciscana y el compromiso que se tiene como institución de educación superior con la sociedad.

En el diario vivir, el desarrollo operativo de los procesos de Talento Humano se enfoca en cubrir las necesidades básicas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación,

compensación y desarrollo, procesos que en la mayoría de los casos están aislados frente a los requerimientos reales de la institución.

La propuesta de mejora, esta direccionada como estudio de caso, tiene como reto la alineación e integración de los procesos de la Unidad de Talento Humano con la estrategia institucional de la USB- SB, para conseguir la construcción de una organización competitiva, que cumpla con los objetivos propuestos a nivel institucional.

Ulrich D (1997) Ingham, (2007) indica:

“Para convertirse en un socio estratégico se debe convertir las declaraciones estratégicas en un conjunto de acciones organizativas, en donde se requiere que los profesionales de RR.HH impongan la inclusión de las cuestiones organizativas en la discusión estratégica antes de que se decidan las estrategias. – Es convertir la estrategia global en prácticas de RR.HH – Se convierten las estrategias en acciones”. (P. 107)

ABSTRAC

With the accelerated change in the environment, organizational management is complicated, there are more and more competitors, the factors that need to be understood and studied to make forecasts and design strategies are more numerous and complex, Comorera et al., (2011), is established that it is necessary to be, in general, more flexible than ever and in particular establishes formulas of internal operation that allow to make decisions more successful and with greater speed.

In this sense, strategies must be established to guarantee the correct functioning of the organization, firstly the commitment of the top management to carry out the fulfillment of the goals. It is necessary to work especially in the Department of Human Talent, since it should start from there to extend the good practices in the other dependencies of the organization. It is important to make clear the importance of the human factor in the organization, understanding it as a true strategic resource.

It should be added that the challenge for the leaders of the Human Talent Unit at the University of San Buenaventura - Sede Bogotá (UTH-USB-SB) is to be a strategic partner, which allows institutional strategies to be converted into actions of tools that involve the organizational processes and that these are aligned to the systemic processes that surround the university, its culture and the needs that Institutions of higher education (IES) have in the search and maintenance of the people that conform this type of institutions.

In this sense the Human Talent (UTH-USB) must seek a balance in the quality of life of its collaborators, aligned with the institutional identity, the Franciscan culture and the commitment that has as an institution of higher education with society.

INTRODUCCIÓN

El estudio de caso se divide en tres momentos principales que permitirán dimensionar la propuesta de mejora: La primera es el diagnóstico de la Unidad de Talento Humano; en este primer momento se realiza una encuesta a todo el equipo de trabajo de la unidad, con el fin de identificar si se tiene conocimiento de las políticas, de la misión y visión institucional, la segunda se encuentra direccionada a la propuesta del plan de mejora para que la unidad de talento humano como equipo participe en la creación de la visión y los objetivos de la unidad, al logro y cumplimiento de las estrategias de la misma, alineadas con las estrategias de la institución y la tercera se encamina a la medición de los indicadores de gestión que permitirán calcular específicamente los objetivos propuestos; en este caso trabajaremos el BSC (*Balanced Scorecard*), herramienta que se utiliza en la medición de los proyectos y objetivos a nivel directivo en la universidad.

El estudio de caso se realizara únicamente en la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá, en la Unidad de Talento Humano. Aunque se tiene un solo nombre y un solo NIT, la universidad cuenta con tres (3) seccionales (Cali, Medellín y Cartagena) y una sede (Bogotá). El manejo de la unidad de talento humano es independiente en cada una de ellas; razón por la cual la sede Bogotá se puede denominar como una mediana empresa.

1. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN
BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del problema

Para revisar el sentido y la importancia de la pregunta, es necesario entender el impacto que surge con la gestión de personal en cualquier empresa. Como se ha expuesto anteriormente en el desarrollo de la propuesta, el tema se encuentra en auge, es importante actualmente, pues el talento humano, su capital intelectual, la flexibilidad de pensamiento de quienes la conforman, sus actos o actitudes, permitirán que se enfrenten a diferentes mercados, manejando las tecnologías y las comunicaciones para ser más competentes y prepararse en la solución de diversas necesidades del entorno, sin perder el rumbo de lo planteado por la organización.

1.2. Formulación del problema

Dando seguimiento a los aspectos anteriores se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué acciones o estrategias se pueden establecer o desarrollar para lograr la alineación de la planeación estratégica de la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá; con la Unidad de Talento Humano?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora para la implementación de la planeación estratégica en la Unidad de Talento Humano; alineada a los planes estratégicos de la Universidad de San Buenaventura - Sede Bogotá.

2.2. Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico de la planeación estratégica de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá.
- b) Elaborar una propuesta de mejora en la implementación de la planeación estratégica en la Unidad de Talento Humano; alineada a los planes estratégicos de la Universidad de San Buenaventura - Sede Bogotá.
- c) Establecer un *Balanced Scorecard* para el control que mida el cumplimiento del plan de mejora.

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Justificación

La unidad de talento humano, debe ser socio estratégico de la organización; debe participar en la transformación inteligente de la función de talento humano alineando las estrategias de capital humano con los objetivos y la estrategia de la organización, los procesos deben ser dinámicos, enfocados hacia la productividad y la rentabilidad que gestiona lo más importante: su gente.

(Calderón, 2006) citado en Hernández (2007), establece:

Las prácticas de gestión humana en las empresas colombianas, son relativamente escasas las investigaciones sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, sin embargo se tratará de hacer una caracterización general de las principales como: selección, formación, planes de carrera, remuneración y evaluación del desempeño. Antes de realizar este análisis discriminado es pertinente anotar que sendos estudios han mostrado que mientras en las medianas empresas hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial esta relación si existe en las empresas grandes (P.7).

Cabe anotar que el estudio de caso se realizara únicamente en la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá, pues aunque se tiene un solo nombre y un solo NIT, la universidad cuenta con tres (3) seccionales (Cali, Medellín y Cartagena) y una sede (Bogotá), y el manejo de la unidad de talento humano es independiente en cada una de ellas; por esta razón frente al análisis realizado se puede denominar como una mediana empresa.

A partir de la acreditación institucional de alta calidad (25 de mayo/2017); la Universidad de San Buenaventura está revisando sus procesos para ser alineados y encaminados en la visión e internacionalización de la misma a nivel multicampus; sin desconocer que cada una de las ciudades en donde se encuentra, posee características y particularidades de entorno y población.

(Hernández, 2007.), indica lo siguiente:

“Modernización empresarial y gestión humana: en las últimas décadas estos factores van más allá de introducir nuevas tecnologías y reorganizar los procesos de trabajo, pues el proceso social es quien nos dirige a la adaptación del orden social de las empresas vs los trabajadores. Por esta razón se obligó a las empresas frente a la apertura económica, a desarrollar estrategias de modernización centrada en tres frentes: Gestión de la producción, organización de la producción y gestión de recursos humanos. (P.3)

Ilustración 1 Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas

Tabla 1. Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas		
Estrategias de modernización	Aspectos mejorados	Aspectos descuidados
Gestión de la producción	Integración departamental	Células de trabajo
	Ordenamiento espacial de equipos.	Control de calidad, Justo a tiempo.
	Mayores vínculos empresa-cliente	Control estadístico de procesos Asistencia a proveedores
Organización de la producción	Simplificación de tareas	Desarrollo de equipos de trabajo.
	Rotación de puestos	Reducción de jerarquías
	Actualización en normas de tiempos y rutinas	Control estadístico y manejo de inventarios por los operarios
	Inspección de calidad por parte de operarios	
Gestión de recursos humanos	Capacitación de operarios	Participación de trabajadores
	Capacitación de mandos medios y gerentes	Sistemas de remuneración
	Seguridad industrial	Intercambio de información Efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo.

Fuente: Elaborado con base en Cárdenas (1999).

Fuente: Icesi.

El estudio de caso trabajado en la Unidad de Talento Humano de la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá, desea contribuir en el mejoramiento y la productividad de sus colaboradores, alineando la estrategia corporativa con el desarrollo del personal, apoyado con la metodología Redinn, prueba psicológica integral que permite dimensionar al colaborador frente a sus competencias y perfil profesional, de acuerdo al nivel jerárquico ocupado en la universidad; articulando la congruencia estratégica con la efectividad operacional, que fortalece la competitividad de los colaboradores en su perfil profesional, personal e institucional.

La contribución de la investigación tiene como reto una propuesta de mejora frente al manejo estratégico de la Unidad de Talento Humano en avance del desarrollo organizacional; pues en Colombia, dichas unidades en su mayoría, son tenidas en cuenta para desarrollar o gestionar procesos operativos frente a la selección, contratación, evaluación, compensación y retiro de los trabajadores.

Se pretende ser socio estratégico como Unidad de Talento Humano, para permitir la consolidación de la cultura Franciscana y humanista, participando en la estrategia del negocio con resultados que interactúan en los procesos sistémicos que buscan para sus colaboradores tener una mejor calidad de vida con identidad institucional.

Los procesos alineados con indicadores de gestión permiten utilizar las herramientas que identifican la posición de un grupo de colaboradores que focalizan las necesidades del negocio.

Para apoyar este proceso es necesario tener presente al desarrollo organizacional, que se encuentra dividido en ocho (8) elementos que conforman las organizaciones y en los cuales los colaboradores pueden crecer en la organización y a si mismo esta crecerá y estará preparada para enfrentar los cambios constantes que exige el entorno frente a la flexibilidad de pensamiento y los cambios constantes de las tecnologías de la información, la comunicación y el contexto de globalización; todas estas variables obligan a las

organizaciones a ser más competentes y más cambiantes frente a las necesidades del entorno y de sus clientes.

Los ocho elementos que conforman el desarrollo organizacional son: valores humanos, orientación sistémica, utilización de un agente de cambio, solución de problemas, aprendizaje experiencial, retroalimentación, orientación de contingencias y construcción de equipos de trabajo.

En la unidad de talento humano de la Universidad de San Buenaventura se pretende alinear estos ocho elementos del desarrollo organizacional, con el fin de consolidar un equipo de trabajo competente, que genere la relación del ser “socio estratégico” de la universidad, pues es esta unidad quien se relaciona, contrata, acompaña y apoya a todo el personal de la universidad, desde el inicio hasta el final del ciclo laboral de sus colaboradores.

Ilustración 2 Características Del Desarrollo Organizacional



Fuente: Psicologiaorganizacional.com

3.2. Delimitación

El presente estudio se circunscribe a los integrantes de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá, que se encuentra conformada por 9 cargos nombrados a continuación y de los cuales se anexara el perfil de cargo:

Directora Unidad de Talento Humano- (Anexo 1)
Coordinadora de Nomina- (Anexo 2)
Profesional de Salud y Seguridad en el Trabajo- (Anexo 3)
Profesional de Selección- (Anexo 4)
Asistente de Talento Humano- (Anexo 5)
Practicante Profesional de Selección- (Anexo 6)
Practicante SENA de Salud y Seguridad en el Trabajo- (Anexo 7)
Practicante SENA Administrativa- (Anexo 8)
Personal de Gestión Documental en archivo de Hojas de Vida- (Anexo 9)

La Unidad de Talento Humano depende de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera; se guía por los lineamientos administrativos y financieros referentes en el Estatuto Orgánico, art.31, numeral 2. Dónde:

Se entiende por Gestión del Talento Humano los procedimientos correspondientes a la selección, vinculación, compensación, pago de seguridad social integral, seguridad y salud en el trabajo, desarrollo, monitoreo y desvinculación de los colaboradores de la Universidad de San Buenaventura.

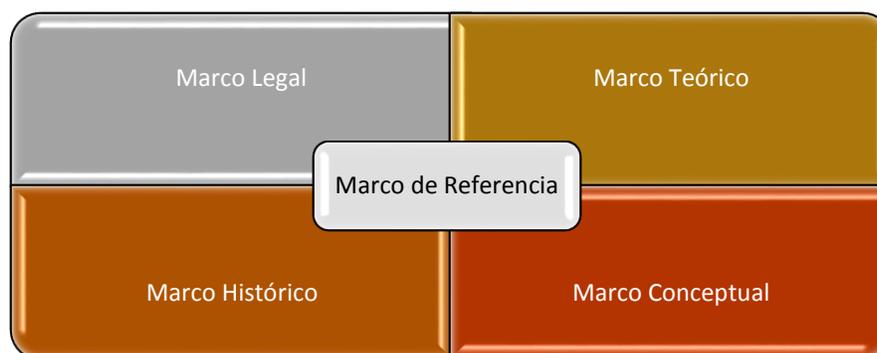
En la Universidad de San Buenaventura, Bogotá, Cali, Medellín y Cartagena, así como en la Rectoría General, se deben desarrollar los procedimientos que garanticen la adecuada vinculación de personal competente, la oportuna compensación y aportes al sistema de seguridad social, la inclusión del personal al sistema de seguridad y salud en el trabajo, el desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, con el acompañamiento y mantenimiento que permita determinar la medición de sus actividades. Así como también se deberán incluir en estos procedimientos cuales son los pasos a seguir cuando se produce la desvinculación de las personas que dejan de pertenecer a la nómina de la Universidad.

Trabaja mancomunadamente con la Unidad de Bienestar Institucional, para garantizar el bienestar, desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

4. MARCO DE REFERENCIA

Para comprender de mejor manera la presente investigación, se presenta a continuación el marco de referencia con el propósito de cimentar el proceso investigativo, teniendo en cuenta el Marco Teórico, el Marco Conceptual, el Marco Histórico y el Marco Legal como se relaciona a continuación:

Ilustración 3 Marco de referencia



Fuente: La autora

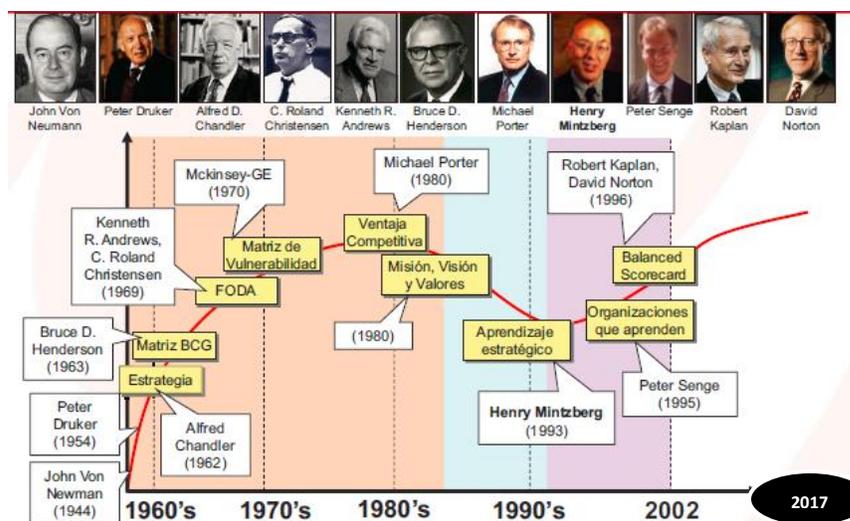
4.1. Marco Teórico

La evolución de la planeación estratégica desde un comienzo define metas y objetivos a largo plazo, adopta cursos de acción para alcanzar las metas y los objetivos; y asigna recursos para alcanzar dichas metas. La ilustración No.4 contiene un resumen de la evolución de la planeación estratégica, que comienza con John Von Newman, Pimentel (1999) precisa que la estrategia como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.

Cada uno de estos estudiosos, evidencian que la organización debe ser medida por metas a

corto, mediano y largo plazo; que cada una de estas depende de una situación presente, pero que se puede cambiar dependiendo del entorno o de las necesidades de ese momento; siempre buscando un fin en la mejora de los procesos de la organización y teniendo en cuenta los recursos con los que dispone la empresa y a donde quiere esta llegar y tener.

Ilustración 4 Evolución de la planeación estratégica



Fuente: Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución – Gallardo. José

Al revisar los diferentes autores que participan en la ilustración No. 4; todos ellos resaltan o destacan cuatro elementos en común: el ambiente como las condiciones que pueden rodear a una empresa y que no depende de ella, siendo estas negativas (Amenazas) o positivas (Oportunidades), como segundo elemento se encuentra el establecer metas u objetivos básicos a cumplir en la empresa, estas deben partir de un objetivo general; considerado como la misión de la empresa y de ahí cada una de las metas y objetivos básicos se deben alinear para el cumplimiento del objetivo general; el tercer elemento a tener en cuenta debe nacer de la gerencia cuando realiza un análisis de la situación de la empresa de manera interna y externa, más conocida como FODA, la cual nos permite identificar factores internos que la organización puede fortalecer o mejorar (Fortalezas y Debilidades), o identificar factores externos de los cuales no depende la empresa, pero si pueden buscar estrategias que permitan minimizar el riesgo o estrategias que permitan optimizar sus estrategias a causa de los entes

externos que pueden regular las leyes o políticas gubernamentales en las que se encuentre inmersa la empresa (Amenazas y Oportunidades), sin desconocer que existen diferentes factores externos que rodean a las empresas; y como último elemento la empresa debe revisar y proyectar como aplicara con sus recursos para el cumplimiento de las metas y como podrá adecuarse de la mejor manera posible al ambiente en el que se encuentra.

Luego la planeación estratégica es un proceso que permite construir un puente entre el diagnóstico de la situación actual y el futuro deseado que será el plan estratégico.

Se debe tener en cuenta no solo los planteamientos en los que se encuentra la empresa y hacia donde se quiere llegar con estos; pues es importante contar con indicadores de gestión (*Balanced Scorecard*) que permitirán medir la productividad, la efectividad, la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las estrategias planteadas para la empresa, siendo esta más competitiva en el mercado, y fortaleciéndose como empresa abierta al cambio frente al aprendizaje continuo como organización que aprenden de acuerdo a las necesidades del entorno y de sus clientes internos (Colaboradores) y externos (Usuarios y consumidores).

La planeación estratégica en la Universidad de San Buenaventura se desarrolló a través del plan de desarrollo institucional, fue diseñado en la gestión por proyectos entre las áreas académicas y administrativas describiendo los procesos académicos, administrativos y financieros.

Se direcciono al enfoque prospectivo estratégico coherentes con la filosofía, los valores, la misión y visión de la universidad. Adicional y frente al análisis del entorno se tuvo en cuenta el entorno nacional e internacional, caracterizado por la globalización y la sociedad del conocimiento.

La construcción de este plan de desarrollo institucional con enfoque prospectivo estratégico fue construido de manera colectiva para desarrollar programas de formación innovadores con propuestas pertinentes a la investigación, extensión y gestión de la calidad académica, científica y relevancia social, que responda a las necesidades de la sociedad

acorde a la misión y visión institucional.

El desarrollo colectivo del plan institucional, se direcciono y alieno con el proyecto educativo bonaventuriano, documento guía de su quehacer para que toda su comunidad universitaria en el que identifica y desarrolla acciones que hagan factible el espíritu de vida y de formación a través de sus tres dimensiones: como Universidad, como Universidad católica y como Universidad católica franciscana.

Para la propuesta de mejora se detectaron oportunidades en el ambiente externo como dentro de la organización, pues este es verdaderamente el punto de partida de la planeación, es como un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.

Luego se establecen los objetivos de la unidad de talento humano y estos deben ser y estar relacionados con los objetivos planteados por la universidad, los cuales se encuentran planteados en el plan de desarrollo de la universidad, cada uno de estos objetivos de la unidad se deben alinear con los nueve cargos que pertenecen a la misma y que se han nombrado en la delimitación de este trabajo 3.2.

Se establecen premisas como curso alternativo de acción y finalmente este es evaluado frente a la viabilidad de los puntos fuertes y débiles como por ejemplo, el tiempo, los recursos, las metas planteadas para el desarrollo o plan de acción, el entorno, la economía del país, entre otros.

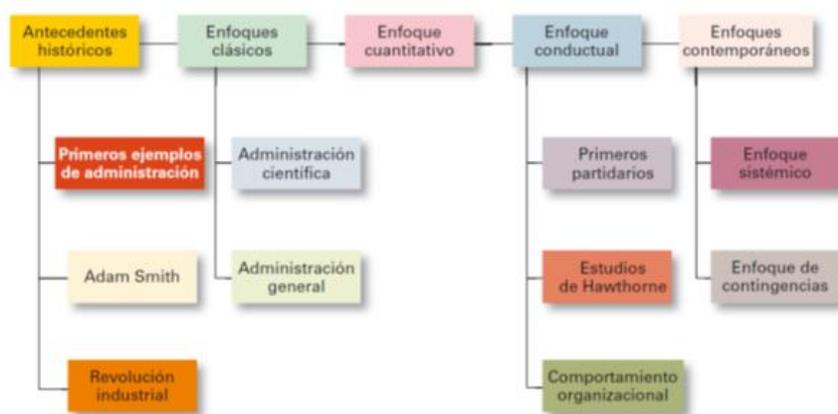
Finalmente se busca el establecimiento de herramientas de control que lleve al seguimiento y cumplimiento en el menor nivel de riesgo.

4.2. Marco Conceptual

No se puede desconocer los principales enfoques de la administración, pues a pesar del paso en el tiempo, cada uno de estos ha permanecido y se interrelaciona con entre sí con los otros en las actividades y tareas diarias que surgen en las empresas. Los principales enfoques

de la administración son: el enfoque clásico (en ella se habla de una práctica impulsada más por las necesidades económicas), no se puede desconocer que esta realidad aún sigue pasando y que el desafío de las empresas y los colaboradores está en realizar sus tareas por gusto y que esta sea mejor remunerada, por esta razón el enfoque clásico se manifiesta con la teoría científica, que analiza los tiempo y movimientos, que selecciona a las personas por sus competencias y experticia en el trabajo, y que mejora el rendimiento de estas tareas apoyados con la capacitación del personal en esas tareas operativas que realiza. En la siguiente ilustración se presentan los diferentes enfoques.

Ilustración 5 Enfoques principales de la administración



Fuente: Administración (Robbins & Coulter, 2014)

También está el enfoque del comportamiento humano o conductual, el cual resalta la complejidad del ser humano y de su desarrollo dentro de la organización; este tema se apoya en las teorías más actuales con el desarrollo organizacional explicado anteriormente.

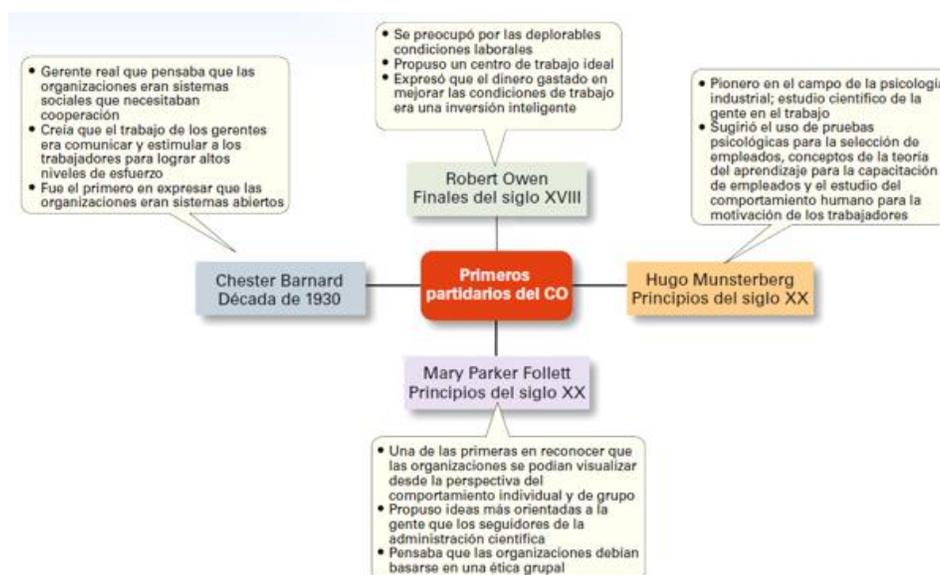
Finalmente estas teorías se deben apoyar con el enfoque contemporáneo o moderno, que maneja las tecnologías de la comunicación, su objeto es el estudio de las organizaciones y en el participa el proceso administrativo (planea, organiza, dirige y controla todos aquellos recursos humanos, financieros, tecnológicos y del conocimiento); es así que la suma e interacción de estos enfoques demuestran que son independientes en algún momento, pero a la vez se relacionan entre sí.

Las organizaciones deben estar preparadas para desarrollar sus actividades de manera integral, y enfrentar los cambios constantes del entorno.

A pesar de participar en los diferentes enfoques de la administración, para sobrevivir en el mercado, para tener recordación del cliente y posesionarse en el mercado; las organizaciones deben ser sistémicas y deben estar preparadas a las contingencias del medio cambiante.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben ser las organizaciones más preparadas en el mercado para enfrentar esos cambios constantes; si hablamos del enfoque contemporáneo, este busca tener una gestión efectiva liderada por sus directivos, quienes deben estar preparados para dirigir a todas aquellas personas que conforman la institución, más que políticas, planes y presupuestos; todas las personas que laboran en la institución están en la creación, el desarrollo, y el control de todos los procesos administrativos, alineados a las políticas organizacionales.

Ilustración 6 Comportamiento organizacional



Fuente: Administración (Robbins & Coulter, 2014)

Comportamiento Organizacional, direccionado a los misionales de la USB, sede Bogotá:

Es importante destacar que por ser entidad de educación, los planes y las políticas organizacionales deben estar orientados a permitir asignar, dirigir y controlar las actividades de los docentes, con el fin de brindar un comportamiento organizacional que justifique una mayor atención a los procesos, para determinar el logro de distintos productos educativos – direccionado al resultados de los estudiantes (rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, entre otros), con la medición a través de la evaluación del desempeño docente, realizados semestralmente por los estudiantes, por los jefes inmediatos y por los mismos docentes como autoevaluación.

Luego, el comportamiento organizacional de la comunidad bonaventuriana implica los valores franciscanos, el respeto por el otro, la responsabilidad con el entorno y con la sociedad; buscando obtener su máxima contribución en el logro de los objetivos organizacionales y personales.

Según (Delgado, 2015), el elemento generador de transformación y progreso de la empresa es el recurso humano, es decir, es el activo más importante de la empresa; sin éste, los demás recursos no podrían ser coordinados ni cumplir con su función, dado que, este concepto no solo se direcciona a la parte misional (docentes), sino a toda la comunidad bonaventuriana.

Sin embargo, los procesos de transformación que enfrentan las personas que conforman la organización, deben estar guiados por las políticas y los principios gerenciales que la identifican, para tener como resultado un buen funcionamiento a través de una efectiva y renovada gestión de los funcionarios en sus unidades de trabajo y de los docentes en las aulas de clase.

4.3. Marco histórico

Dentro de los aspectos más relevantes de la historia de la Universidad de San Buenaventura se encuentran los siguientes:

Historia

MÁS DE 300 AÑOS DE HISTORIA

La institución ha concebido a través de su historia el saber cómo el desarrollo de las múltiples posibilidades de la inteligencia que posee el hombre; orientando el quehacer universitario hacia un compromiso que le permita, a través del ejercicio del saber y del cultivo de la ciencia, dignificar al hombre y contribuir a la construcción de una sociedad más justa, fraterna, digna y solidaria.

Precisa además la concepción del hombre desde la experiencia cristiana de San Francisco de Asís, que le considera como un ser sensible con sentido práctico del saber, orientado siempre al servicio de los demás y a la valoración de la vida cotidiana y de la naturaleza.

RECORRIDO.

1973 La denominación Universidad de San Buenaventura fue asignada mediante Decreto 1729 del 30 de agosto de este año, por el Ejecutivo Nacional. Nominación que honra «el insigne maestro franciscano y doctor de la Iglesia católica, San Buenaventura de Bagnoregio, conoedor, intérprete y transformador de la cultura de su tiempo, que unió el conocimiento de la ciencia con la vivencia y difusión del evangelio»

1975 Mediante resolución 1326 del 25 de marzo del Ministerio de Educación Nacional, fue reconocida como Fundación sin ánimo de lucro, regentada desde su origen por la Provincia Franciscana de la Santa Fe de Colombia, que mediante la actividad formativa contribuye al fomento y desarrollo de la educación Colombiana.

En coherencia con el Artículo 19 de la Ley 30, conserva su categoría de Universidad. Desarrolla su objeto institucional de acuerdo con las disposiciones del artículo 68 de la Carta Constitucional de 1991. Desde entonces la Universidad ha venido creciendo ininterrumpidamente, ha consolidado su prestigio educativo y extendiendo su acción a tres importantes ciudades colombianas en las que ha abierto seccionales: Medellín, Cali y Cartagena. La universidad de San Buenaventura, además de haber consolidado sus ya tradicionales Facultades de Filosofía, Teología y Educación, en las últimas décadas ha venido incursionando en programas que, por su novedad y actualidad tecnológica, brindan respuesta a las necesidades de desarrollo del país.

Fuente: <http://www.usbbog.edu.co/universidad/historia-y-simbolos>

MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

La Misión y Visión – (Universidad de San Buenaventura) Son las siguientes:

MISIÓN

La Universidad de San Buenaventura es una Institución de Educación Superior que, desde sus principios católicos y franciscanos, presta servicios educativos de calidad para formar integralmente al ser humano y contribuir a la transformación de la sociedad.

VISIÓN

En el año 2027, la Universidad de San Buenaventura será reconocida por la formación humanística y científica, los procesos de investigación, el emprendimiento, la pertinencia de los programas, las buenas prácticas de gestión y su contribución a la transformación social.

VALORES FRANCISCANOS

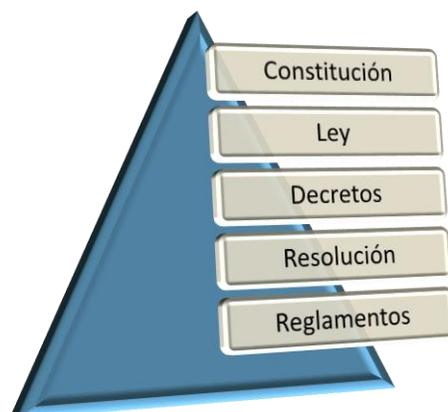
Se rigen por tres características: Universidad San Buenaventura (2017).

- La Sagrada Escritura, como palabra inspirada por Dios, que está en la base y por encima de cualquier reflexión humana.
- El saber tiene un sentido práctico. Es medio y no fin. Para San Buenaventura, la ciencia no es causa de sí misma, sino que está intrínsecamente orientada a la experiencia del amor y de la libertad, comprendida como obediencia a Dios, que es el único capaz de salvaguardar la autonomía humana. La vivencia de la ciencia para el franciscanismo no se experimenta y entiende por la curiosidad ni por el saber que termina y se encierra en sí mismo, sino por el estudio, es decir, por la ciencia que culmina en la sabiduría, la que une a Dios y hace el bien.
- Para el saber no existen temas vedados. En el pensamiento franciscano caben todos los temas y se acogen aquellos que emergen permanentemente para darle respuestas a la problemática humana. Esto le da al ejercicio académico una continua actualidad. Desde esta perspectiva, no hay ideas absolutas o sistemas de pensamiento cerrados sobre sí mismos, sino una actitud abierta hacia la búsqueda permanente de la verdad infinita, inagotable, por el ejercicio particular del quehacer académico.

4.4. Marco legal

Para explicar todo lo referente a la legislación, se relacionan los diferentes aspectos reglamentarios de la presente investigación, se ha establecido realizar el análisis a través de la Pirámide de Kelsen para una mejor comprensión, dicha pirámide es un sistema jurídico graficado que se realiza para poder establecer y presentar de manera gráfica la jerarquía de las leyes, en este caso el funcionamiento del sistema cuenta con un marco legal normativo que contempla, entre otras, las siguientes disposiciones:

Ilustración 7 Estructura Pirámide de Kelsen Marco Legal



Fuente: La autora

La universidad de San Buenaventura frente a los procesos de Gestión Humana, se encuentra regulada por:

Ley 30 de 1992, Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Artículos 53, 54 y 55. Creación del Sistema Nacional de Acreditación.

Ley 1188 de 2008: Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1295 de 2010: Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior. Capítulo III

A su vez se anexa un cuadro resumen de las leyes que aplican para la gestión del talento humano.

5. TIPO DE ESTUDIO

Por la naturaleza de los objetivos propuestos y la finalidad que tiene la **Fase de Investigación**, se propone un **estudio de tipo descriptivo**. “En los estudios de esta índole se

identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”. (Méndez, 2011: 231).

Se afirma que “la investigación descriptiva contribuye a seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y una vez estén éstas identificadas, es necesario adelantar la descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto”. (Bernal, 2000: 111).

Se pretende identificar la alineación de la planeación estratégica de la USB, con los objetivos de la Unidad de Talento Humano.

El método de investigación para llevar a cabo las labores propuestas, se ha considerado el analítico-sintético.

Méndez, (2011) Establece;

Este método, “como su nombre lo vislumbra, indica dos momentos: Por un lado, el análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. De otra parte, la síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de éstos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación. En consecuencia, análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno en el cual el análisis debe seguir la síntesis”. (P. 242).

La relación de este método está desarrollado a la interacción de teoría y práctica frente a los casos reales vividos en el día a día.

Luego, de una parte es el primer objetivo, que es el diagnóstico de la unidad de talento humano.

De otra parte, el segundo objetivo, es el resultado de la información, establecido con el plan de mejora.

Y el tercer objetivo formaría el núcleo sintético de la investigación encargado de proveer las directrices que permitirán soportar la segunda fase de la investigación frente a la propuesta de mejora con herramientas tecnológicas que fortalezca la estrategia empresarial de la Unidad de Talento Humano con la estrategia de la USB.

6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de dar respuesta al problema y a los objetivos de la investigación, se formula la siguiente hipótesis descriptiva:

Las acciones o estrategias establecidas o desarrolladas para lograr la alineación de la planeación estratégica de la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá; con la Unidad de Talento Humano se requieren como insumo base de las personas que conforman dicha unidad, para no perder el rumbo de lo planteado por la organización.

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación no experimental de diseño transversal, ya que la obtención de los datos se realizará una sola vez en la Unidad de Talento Humano de la USB de la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá.

8. POBLACIÓN

Como universo para la investigación se tomaron los 9 colaboradores de la Unidad de Talento Humano de la USB, Sede Bogotá.

9. FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

9.1. Fuentes primarias

La información necesaria para la investigación se obtendrá directamente de los colaboradores de la Unidad de Talento Humano. Para ello, se utilizará una herramienta elaborada por la Consejería de Economía y Conocimiento y Andalucía Emprende. Fundación Pública Andaluza, dicha herramienta permite realiza un diagnóstico integral.

9.2. Fuentes secundarias

Se dispondrá de fuentes teóricas, disponibles en la Universidad, como el plan de desarrollo institucional, relacionado con las áreas de acción estratégica, en donde se pretende dar cumplimiento a los proyectos establecidos por la universidad, libros enfocados en talento humano, en fundamentos de administración de personal y revistas especializadas en el tema.

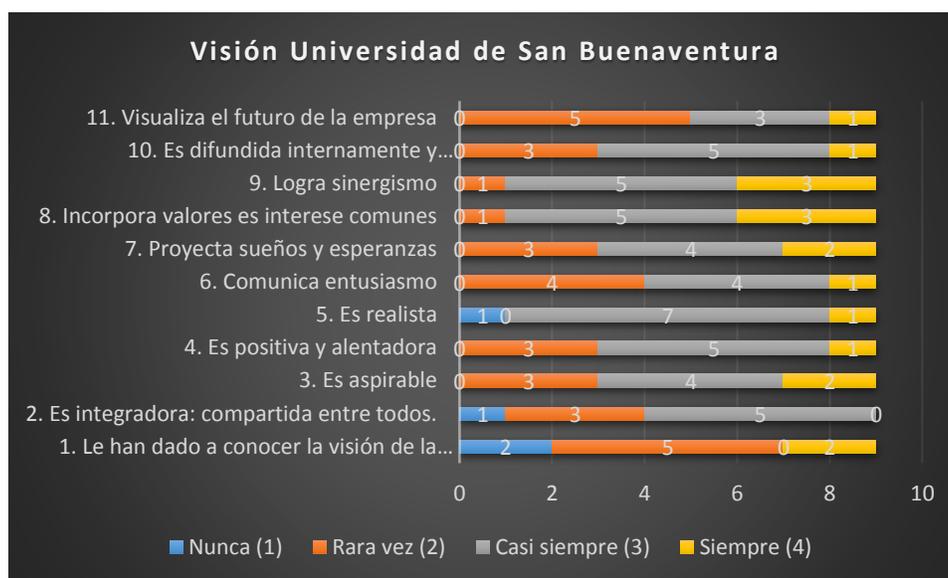
10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información a partir de la encuesta realizada a los colaboradores de la unidad, se procedió a procesarla mediante el uso de Excel.

Tabla 1 Visión Universidad de San Buenaventura

CULTURA ORGANIZACIONAL					
VISIÓN USB, SEDE BOGOTÁ	Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	Total
1. Le han dado a conocer la visión de la empresa.	2	5	0	2	9
2. Es integradora: compartida entre todos.	1	3	5	0	9
3. Es aspirable	0	3	4	2	9
4. Es positiva y alentadora	0	3	5	1	9
5. Es realista	1	0	7	1	9
6. Comunica entusiasmo	0	4	4	1	9
7. proyecta sueños y esperanzas	0	3	4	2	9
8. Incorpora valores es interese comunes	0	1	5	3	9
9. Logra sinergismo	0	1	5	3	9
10. Es difundida internamente y externamente	0	3	5	1	9
11. Visualiza el futuro de la empresa	0	5	3	1	9

Gráfica 1 Visión Universidad de San Buenaventura



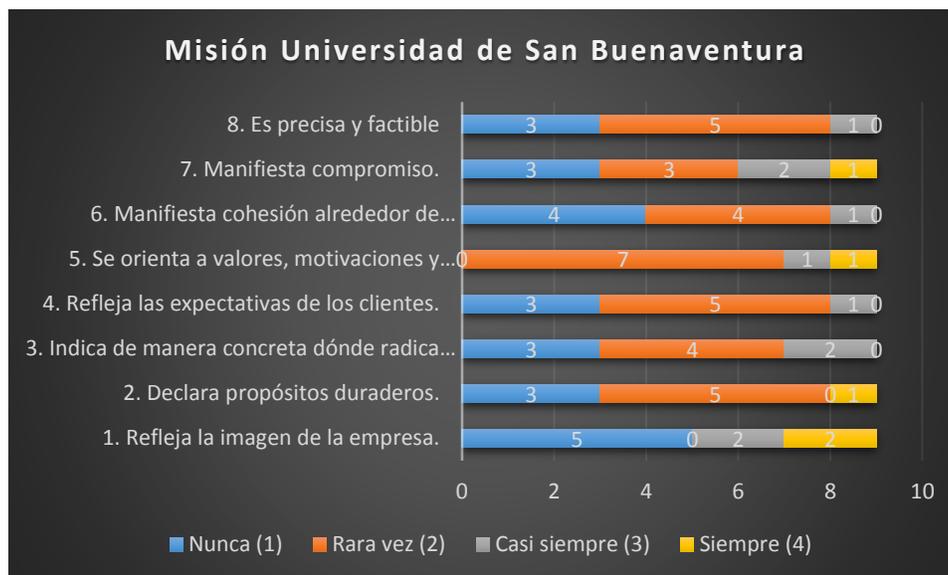
Fuente: La autora

En el análisis de las preguntas direccionadas a la visión de la universidad se concluye que no existe conocimiento y socialización de la misma, pues la mayor parte de la población se encuentra posicionada en la respuesta “rara vez”.

Tabla 2 Misión Universidad de San Buenaventura

CULTURA ORGANIZACIONAL					
MISIÓN USB, SEDE BOGOTÁ	Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	Total
1. Refleja la imagen de la empresa.	5	0	2	2	9
2. Declara propósitos duraderos.	3	5	0	1	9
3. Indica de manera concreta dónde radica el éxito de la empresa.	3	4	2	0	9
4. Refleja las expectativas de los clientes.	3	5	1	0	9
5. Se orienta a valores, motivaciones y principios.	0	7	1	1	9
6. Manifiesta cohesión alrededor de objetivos comunes.	4	4	1	0	9
7. Manifiesta compromiso.	3	3	2	1	9
8. Es precisa y factible	3	5	1	0	9

Gráfica 2 Misión Universidad de San Buenaventura



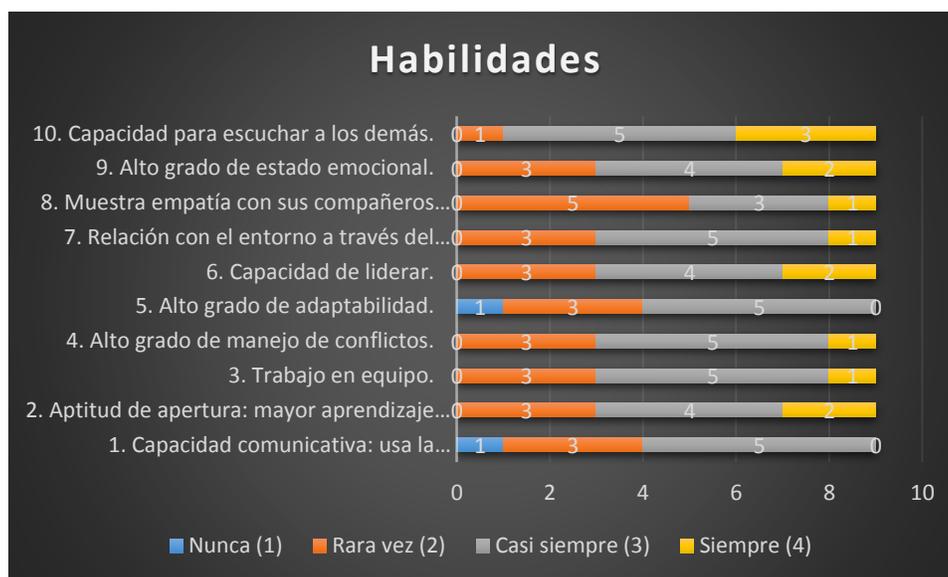
Fuente: La autora

En el análisis de las preguntas direccionadas a la misión de la universidad se concluye que no existe conocimiento y socialización de la misma, pues la mayor parte de la población se encuentra posicionada en las respuestas “nunca” y “rara vez”.

Tabla 3 Habilidades

RECURSO HUMANO					
HABILIDADES	Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	Total
1. Capacidad comunicativa: usa la comunicación asertiva.	1	3	5	0	9
2. Aptitud de apertura: mayor aprendizaje y flexibilidad del conocimiento.	0	3	4	2	9
3. Trabajo en equipo.	0	3	5	1	9
4. Alto grado de manejo de conflictos.	0	3	5	1	9
5. Alto grado de adaptabilidad.	1	3	5	0	9
6. Capacidad de liderar.	0	3	4	2	9
7. Relación con el entorno a través del desplazamiento.	0	3	5	1	9
8. Muestra empatía con sus compañeros de trabajo.	0	5	3	1	9
9. Alto grado de estado emocional.	0	3	4	2	9
10. Capacidad para escuchar a los demás.	0	1	5	3	9

Gráfica 3 Habilidades



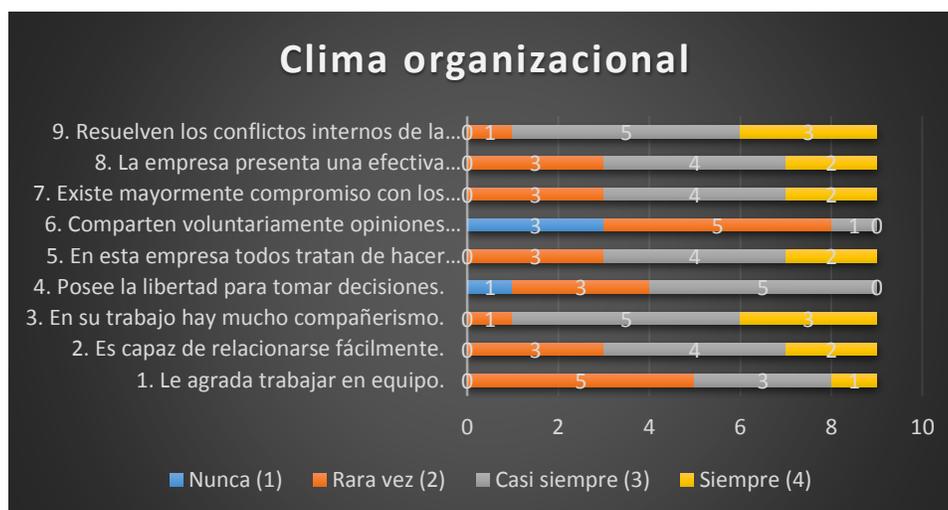
Fuente: La autora

En el análisis de las preguntas direccionadas a la habilidad del recurso humano, se concluye que, si se presenta un buen grado de habilidades, pues la mayor parte de la población se encuentra posicionada en las respuestas “casi siempre”.

Tabla 4 Clima organizacional

RECURSO HUMANO					
CLIMA ORGANIZACIONAL	Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	Total
1. Le agrada trabajar en equipo.	0	5	3	1	9
2. Es capaz de relacionarse fácilmente.	0	3	4	2	9
3. En su trabajo hay mucho compañerismo.	0	1	5	3	9
4. Posee la libertad para tomar decisiones.	1	3	5	0	9
5. En esta empresa todos tratan de hacer bien su trabajo.	0	3	4	2	9
6. Comparten voluntariamente opiniones constructivas.	3	5	1	0	9
7. Existe mayormente compromiso con los objetivos de la empresa.	0	3	4	2	9
8. La empresa presenta una efectiva coordinación en las áreas de trabajo.	0	3	4	2	9
9. Resuelven los conflictos internos de la empresa como equipo de trabajo.	0	1	5	3	9

Gráfica 4 Clima organizacional



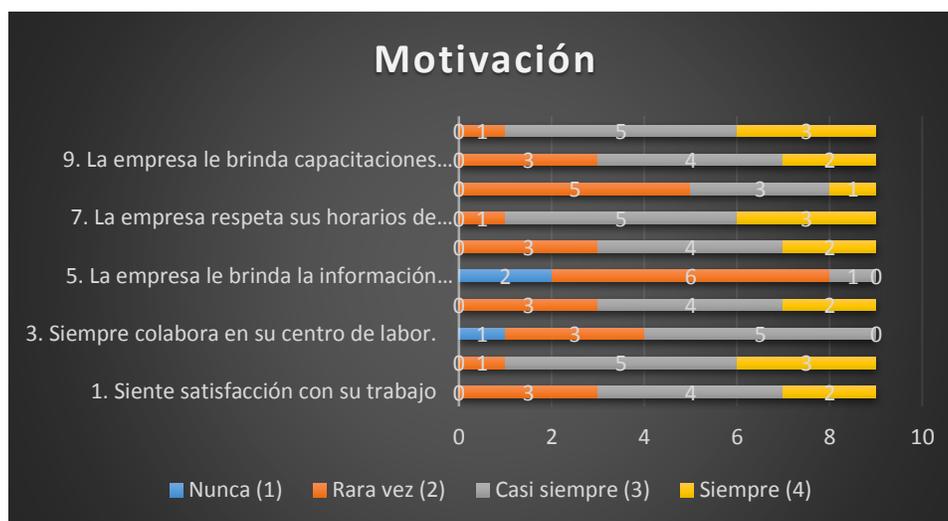
Fuente: La autora

En el análisis de las preguntas direccionadas al clima organizacional, se concluye y se concibe como unidad que desarrolla sus actividades en un buen ambiente de trabajo, pues la mayor parte de la población se encuentra posicionada en las respuestas “casi siempre”.

Tabla 5 Motivación

RECURSO HUMANO					
MOTIVACIÓN	Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	Total
1. Siente satisfacción con su trabajo	0	3	4	2	9
2. Muestra felicidad en su trabajo y con el cliente.	0	1	5	3	9
3. Siempre colabora en su centro de labor.	1	3	5	0	9
4. La empresa cumple con su remuneración.	0	3	4	2	9
5. La empresa le brinda la información necesaria para desempeñarse en su trabajo.	2	6	1	0	9
6. La empresa le brinda seguridad frente a cualquier situación.	0	3	4	2	9
7. La empresa respeta sus horarios de trabajo.	0	1	5	3	9
8. La empresa le recompensa de alguna manera por realizar bien tu trabajo.	0	5	3	1	9
9. La empresa le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial.	0	3	4	2	9
10. Percibe hasta el momento el logro de sus objetivos individuales.	0	1	5	3	9

Gráfica 5 Motivación



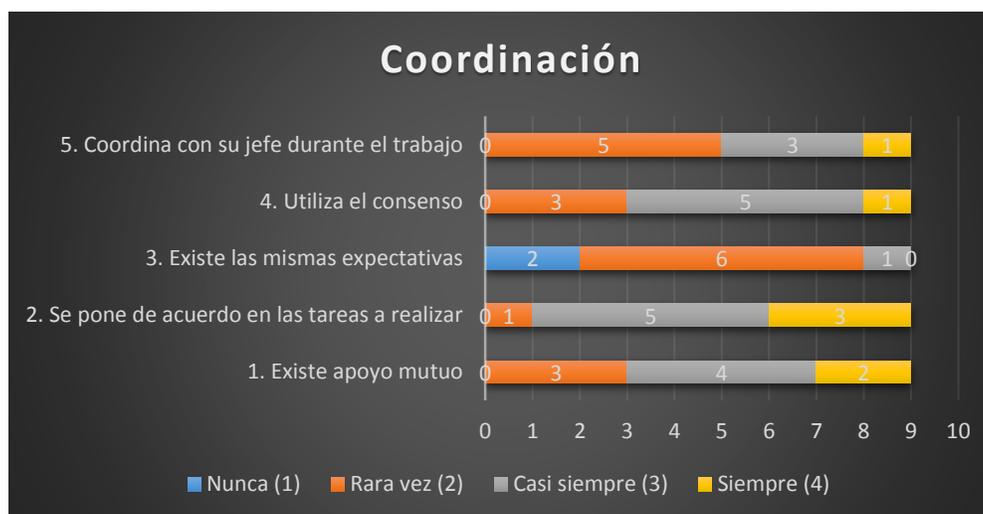
Fuente: La autora

En el análisis de las preguntas direccionadas a la motivación, se concluye y se concibe en dos grupos que sienten la motivación por un lado como poco motivados cuando la población responde ante las respuestas como “rara vez” y otro grupo que se siente más motivado y en el que se encuentra posicionado en las respuestas “casi siempre”.

Tabla 6 Coordinación

RECURSO HUMANO					
COORDINACIÓN	Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	Total
1. Existe apoyo mutuo	0	3	4	2	9
2. Se pone de acuerdo en las tareas a realizar	0	1	5	3	9
3. Existe las mismas expectativas	2	6	1	0	9
4. Utiliza el consenso	0	3	5	1	9
5. Coordina con su jefe durante el trabajo	0	5	3	1	9

Gráfica 6 Coordinación



Fuente: La autora

En el análisis de las preguntas direccionadas a la coordinación, se concluye y se concibe que si existe coordinación entre el equipo de trabajo y su jefe inmediato, pues la mayor parte de la población se encuentra posicionada en las respuestas “casi siempre”.

Tabla 7 Liderazgo

RECURSO HUMANO					
LIDERAZGO	Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	Total
1. Tiene iniciativa	0	3	4	2	9
2. Es participativo	0	1	5	3	9
3. Soluciona problemas	0	3	4	2	9
4. Analiza sus logros alcanzados	0	3	5	1	9
5. Es comunicativo	0	5	3	1	9
6. Orienta a sus compañeros para realizar sus tareas	2	6	1	0	9
7. Qué tan a menudo le recuerdas a tu equipo la trascendencia de su trabajo	0	1	5	3	9

Gráfica 7 Liderazgo

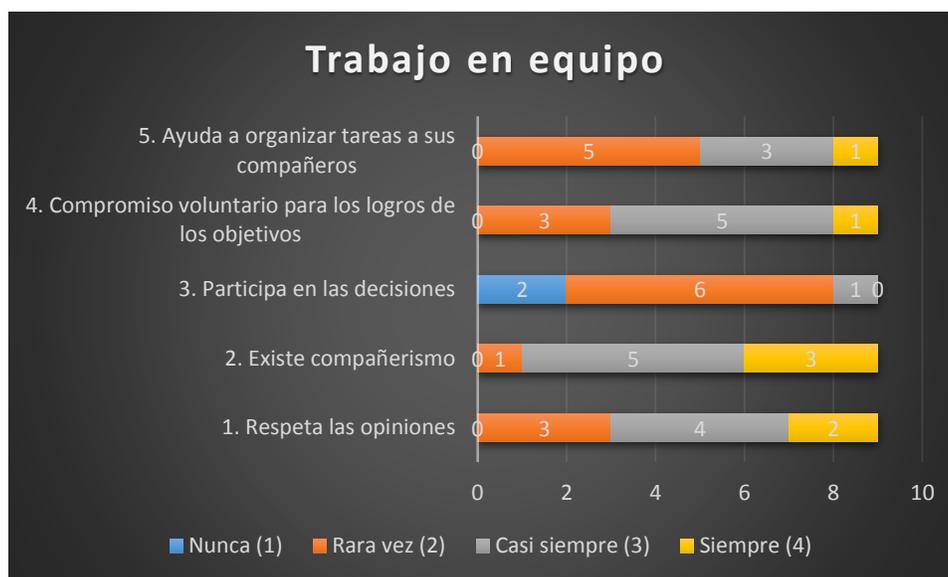


Fuente: La autora

En el análisis de las preguntas direccionadas al liderazgo, se concluye y se concibe que la mayor parte de la población se encuentra posicionada en las respuestas “casi siempre”. Sin embargo se destacan las preguntas que tan comunicativo y que tan a menudo le recuerda a su equipo de trabajo su trascendencia, pues en ella se manifiesta la respuesta “rara vez” – este punto es importante en el análisis de la situación que se está presentando actualmente.

RECURSO HUMANO					
TRABAJO EN EQUIPO	Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	Total
1. Respeta las opiniones	0	3	4	2	9
2. Existe compañerismo	0	1	5	3	9
3. Participa en las decisiones	2	6	1	0	9
4. Compromiso voluntario para los logros de los objetivos	0	3	5	1	9
5. Ayuda a organizar tareas a sus compañeros	0	5	3	1	9

Gráfica 8 Trabajo en equipo



Fuente: La autora

En el análisis de las preguntas direccionadas al trabajo en equipo, se concluye y se concibe que “casi siempre” es la respuesta más destacada, sin embargo la pregunta direccionada a la participación de las decisiones está representada en un puntaje alto como “rara vez”, indicando que puede existir una carencia en la poca participación de las decisiones y el consenso.

11. ESQUEMA TEMÁTICO

Los principales resultados del estudio se presentan en tres capítulos, los cuales son: Diagnóstico de la planeación estratégica, propuesta de mejora y medición de los indicadores de gestión; cada uno de ellos a continuación serán explicados.

Capítulo I

DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ ALINEADA CON LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO.

Para realizar el diagnóstico estratégico de la unidad de talento humano, se ha utilizado una herramienta elaborada por la Consejería de Economía y Conocimiento y Andalucía Emprende. Fundación Pública Andaluza, dicha herramienta permite realizar un diagnóstico integral y presenta resultados que se incluyen en el plan de mejora; sin desconocer la planeación estratégica de la universidad, para ser alineada a la consecución de los planes, objetivos y metas a cumplir a nivel organizacional.

En principio se establece un análisis de la filosofía empresarial de la universidad y se consideran los siguientes elementos:

Misión

Visión

Valores

Posteriormente un análisis interno y análisis externo lo que permite consecutivamente trazar el camino de mejora identificando estrategias y determinando las acciones más convenientes. A continuación se presenta la ruta para establecer el plan estratégico.

Ilustración 8 Ruta para el plan estratégico



Fuente: Consejería de Economía y Conocimiento y Andalucía Emprende

La ilustración No. 8 define como está compuesta la organización de manera interna y externa, permitiendo la medición de las políticas corporativas y su plan de acción; apoyada por los ocho elementos del plan estratégico, ilustración anterior.

Ilustración 9 Objetivos estratégicos

MISIÓN	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Fuente: La autora

De esta figura se quiere resaltar que tanto la misión, como los objetivos generales y específicos, deben ser construidos por el personal que conforma la unidad de talento humano, alineados a las políticas transversales de la universidad.

Ilustración 10 Análisis interno



Fuente: Consejería de Economía y Conocimiento y Andalucía Emprende

Es la primera fuente que se tiene frente al concepto DAFO. En él y como se ha manifestado anteriormente en el trabajo de grado, esta es una herramienta que diagnostica y genera la radiografía de la universidad, más específicamente en la unidad de talento humano.

Ilustración 11 Matriz DAFO



Fuente: Consejería de Economía y Conocimiento y Andalucía Emprende

En esta ilustración se pueden ver los diferentes elementos que contienen los factores internos y externos de la organización, mencionados con regularidad en el presente trabajo.

Ilustración 12 Cadena de valor

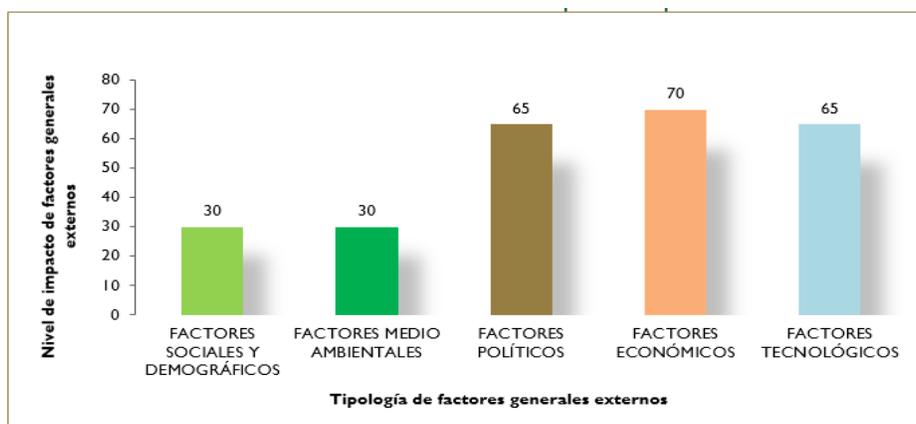


Fuente: Consejería de Economía y Conocimiento y Andalucía Emprende

Dentro de la cadena de valor, la unidad de talento humano se encuentra en actividades de apoyo, que permiten brindar y cubrir las necesidades de la organización y más especialmente de aquellas unidades misionales, que son las encargadas de desarrollar el objeto social de la organización.

La función principal de la unidad de talento humano está en la consecución de personal idóneo y preparado, que se encuentre comprometido con la organización y que sea competente en el desarrollo de sus tareas y/o actividades, para cumplir con el objeto principal de la misión y la visión de la universidad.

Ilustración 13 Análisis externo: PEST



Fuente: La autora

Pese a que esta ilustración es una figura de referencia, los valores y los factores sociales, ambientales, políticos, económicos y tecnológicos, están determinados por valores que pueden ser ejemplo frente a las necesidades de cualquier entorno y que dichos valores no son reales sino que se colocaron a razón de ejemplo indicando que factores pueden afectar a la universidad.

Ilustración 14 Estructura matriz DAFO



Fuente: Consejería de Economía y Conocimiento y Andalucía Emprende

Ilustración 15 Matriz CAME

	Acciones	Corregir las debilidades
C	1	
	2	
	3	
	4	
		Afrontar las amenazas
A	5	
	6	
	7	
	8	
		Mantener las fortalezas
M	9	
	10	
	11	
	12	
		Explotar las oportunidades
E	13	
	14	
	15	
	16	

Fuente: La autora

Todas las ilustraciones anteriormente explicadas, incluida esta (matriz Came), deben ser desarrolladas y elaboradas por todos los colaboradores de la unidad, buscando la participación en la mejora de los procesos, en este caso como unidad, para generar estrategias de avance frente a aquellas estrategias que se necesitan corregir, para eliminar o reducir las debilidades, para revisar e idear como afrontar las amenazas que rodeen a la organización, como mantener las fortalezas sin descuidarlas, ya que son estas las más importantes y son las que dan valor agregado a nuestro quehacer diario dentro de la organización y finalmente el cómo explotar aquellas oportunidades de mejora que ayudan a desarrollar las estrategias de la universidad en pro de aquellos factores externos que rodean a la universidad como lo son la economía, las políticas de estado, el pago de nuevos impuestos o reducción de los mismos.

Capítulo II

PROPUESTA DE MEJORA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

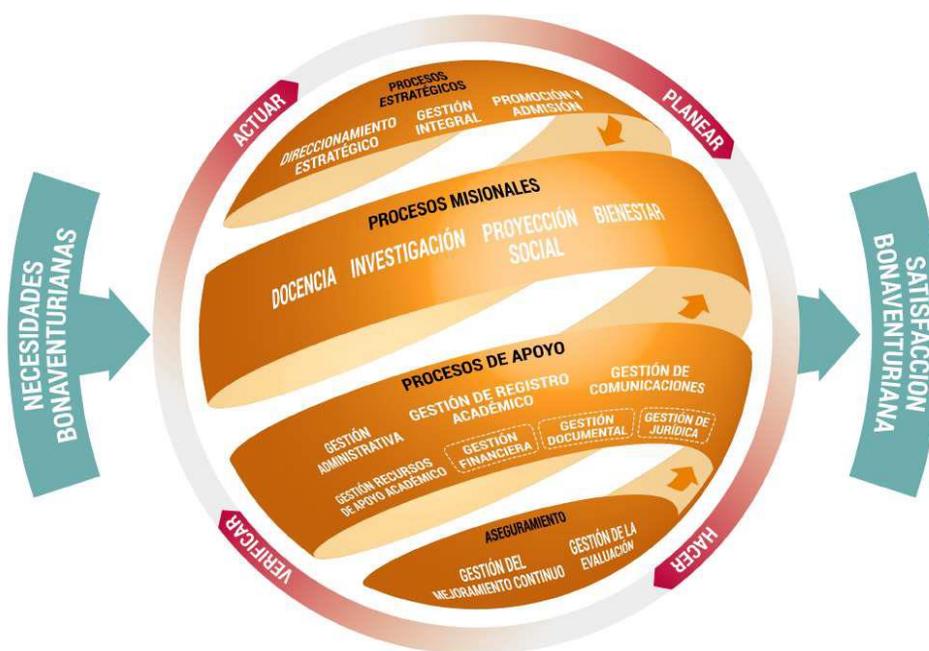
Ilustración 16 Organigrama Institucional.



Fuente: Universidad de San Buenaventura

Se presenta el organigrama institucional y el mapa de procesos de la organización, para identificar en donde se encuentra la unidad de talento humano, de quien depende y la dimensión que esta tiene frente a los procesos de apoyo, para el cumplimiento de los planes estratégicos de la USB, sede Bogotá.

Ilustración 17 Mapa de procesos de la organización.



Fuente: Universidad de San Buenaventura

El diagnóstico de la planeación estratégica de la Universidad de San Buenaventura, busca identificar el concepto de las políticas, los lineamientos, los criterios y los procesos sobre flexibilidad, diseño, gestión, evaluación y renovación curricular, conceptos importantes para alinear el funcionamiento como comunidad bonaventuriana frente a las necesidades de la organización.

La comunicación de la interpretación de estos conceptos permite identificar la cultura organizacional, tema principal de la propuesta de mejora desde la unidad de talento humano; está, alineada al conocimiento de las políticas institucionales que incluyen la misión, visión y valores franciscanos, permitirán al personal de la organización generar mejores resultados frente a los cambios que se presentan en el entorno.

Estos conceptos deben desarrollarse con el personal de la unidad de talento humano, pues son ellos frente a la propuesta, los artífices de la integralidad de la teoría y la práctica de los conceptos y políticas organizacionales. Ellos serán, quienes acompañaran y lideraran a las demás unidades o departamentos. Pues para la UTH, es necesario evaluar la integralidad del cargo frente a las competencias de trabajo en equipo, deseo de aprendizaje autónomo frente a la realización de sus funciones laborales, incluyendo el servicio al cliente como razón de ser frente a las necesidades de la comunidad.

El diagnostico muestra que la universidad en sus lineamientos estratégicos gerenciales (políticas, planes, estrategias, objetivos y metas) se encuentra acorde a las necesidades del mercado; la oportunidad de mejora reside en la comunicación de la información a las diferentes unidades y la alineación de las actividades académicas frente a las actividades y procesos administrativos, que desarrollados mancomunadamente, permitirán la integración de los esfuerzos de la comunidad hacia un mismo camino.

Todos estos esfuerzos alineados deben ser desarrollados frente a la consecución de objetivos trazados por unidades, y bajo metas medibles en el tiempo, apoyados por herramientas tecnológicas que garanticen la trazabilidad de los procesos en el tiempo, con eficiencia, eficacia y efectividad.

A continuación se plantea el desarrollo de la propuesta frente al cronograma de actividades presentadas, las cuales se proyecta desarrollar en un periodo de tiempo de un año aproximadamente.

Ilustración 18 Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA DE TRABAJO													
ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1 Difusión y promoción de la propuesta													
2 Alineación de las políticas organizacionales con la Unidad de Talento Humano, basado en el plan													
3 Indicadores de la planeación estratégica de UTH: a. Financiera b. Clientes c. Procesos d. Aprendizaje													
4 Encuesta de partida a los colaboradores de la UTH													
5 Tabulación de la encuesta													
6 Análisis de la encuesta													
7 Conformación grupos de trabajo													
8 Desarrollo de la jornada capacitación del equipo de Talento Humano													
9 Encuesta cierre a la capacitación de los colaboradores de la UTH													
10 Tabulación de la encuesta													
11 Análisis de la encuesta													
12 Creación de manual de funciones de los cargos de la Unidad de Talento Humano													
13 Revisión de los manuales por parte de las unidades de Planeación y Calidad													
14 Programa de entrenamiento con el personal de UTH para capacitar al resto de las unidades - Virtual													
15 Programa de entrenamiento para capacitar al resto de las unidades - Presencial													
16 Medición de la capacitación													
17 Mantenimiento en la comunicación de la información a la comunidad bonaerense													

Fuente: La autora

Capítulo III

BALANCED SCORECARD PARA EL CONTROL DEL PLAN DE MEJORA

Para realizar el respectivo control del plan de mejora, se ha tomado la herramienta creada por Norton y Kaplan denominada Balanced Scorecard, esta herramienta ha sido adaptada por Gestión Humana.com

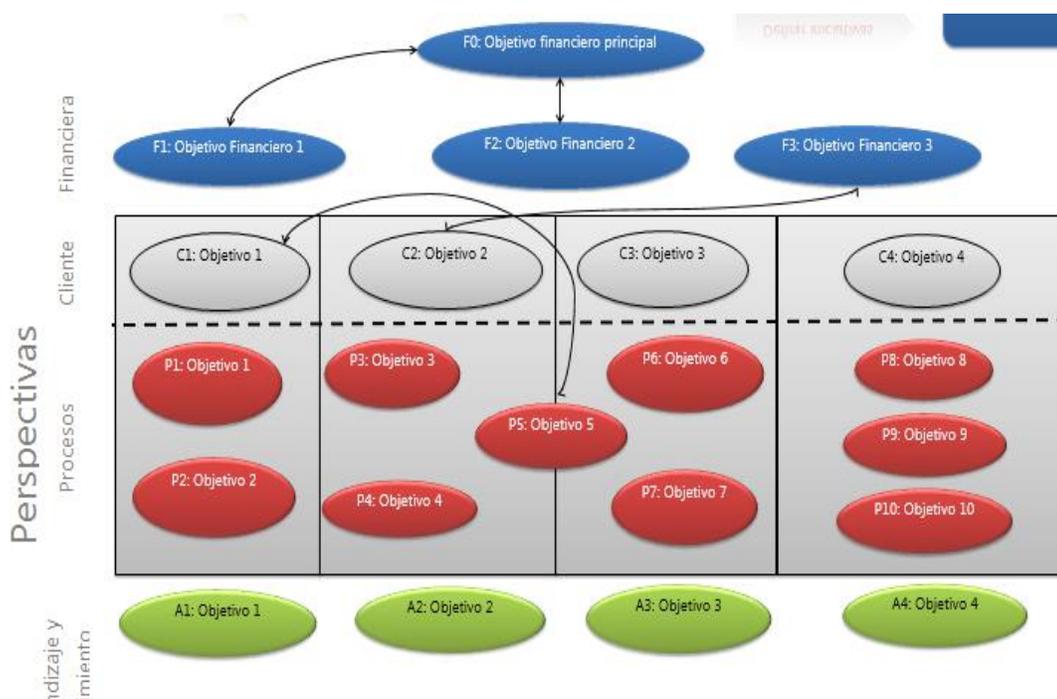
Gestionhumana.com es la comunidad especializada en temas de gestión humana que mantiene actualizado a los líderes de la organización y el área de Talento Humano. Afina su estrategia, mejora sus procesos y logra resultados, de la mano con soluciones especializadas para intervenciones organizacionales, casos de éxito empresarial, tendencias y herramientas de uso práctico. («LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN | Calderón Hernández | Estudios Gerenciales», s. f.)

Para este caso se ha tomado como herramienta esencial, puesto que es la manera en que los jefes administrativos son medidos por sus propósitos como unidad por la vicerrectoría administrativa y financiera; es decir que se estarían alineando al plan estratégico de la universidad, a las necesidades y oportunidades de mejora que se puedan presentar, siendo socio estratégico como apoyo del desarrollo organizacional de todo el personal de la universidad.

La guía para la elaboración de un *Balanced Scorecard* de gestión humana presenta la siguiente estructura:

- a) Mapa estratégico
- b) Iniciativas
- c) Perspectivas
 - a. Financiera
 - b. Clientes
 - c. Procesos
 - d. Aprendizaje

Ilustración 19 Balanced Scorecard



Fuente: Gestionhumana.com

Con el BSC se miden los objetivos que previamente se han establecido y de forma permanente se realiza el respectivo seguimiento, apoyado en una perspectiva financiera, pues es la que indica si este proceso tiene retorno de la inversión, y si está alineado a las necesidades directivas o estratégicas de la universidad.

A su vez se encuentra la perspectiva de cliente, pues es de este, donde provienen los ingresos por la compra o adquisición de los bienes y servicios ofrecidos a los clientes y usuarios.

También está la perspectiva de procesos, pues se debe definir claramente cómo se cumplirá con los objetivos organizacionales, en que tiempo y cuáles serán los indicadores de gestión que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la unidad y que se encuentran alineados a las estrategias corporativas.

Y finalmente se encuentra la perspectiva de aprendizaje, pues es acá en donde se debe revisar si se necesita capacitación al personal, en los cambios de procesos, o en la mejora continua de los

colaboradores; todo esto desarrollado de manera integral, dará como resultado lo que puede suceder en una organización (positiva o negativamente) y que con cada uno de esos resultados se puedan ver afectadas las diversas estrategias en pro de mejora de cada uno de los colaboradores y de la misma universidad.

De acuerdo a la información planteada con anterioridad, la propuesta de mejora en la implementación de la planeación estratégica en la Unidad de Talento Humano; alineada a los planes estratégicos de la Universidad de San Buenaventura - Sede Bogotá, se describe de manera sucinta a continuación:

En primero instancia es importante conocer el plan de desarrollo institucional, quien es el documento que da el lineamiento de la planeación estratégica de la universidad en toda Colombia.

El plan de desarrollo institucional establece seis áreas de acción estratégicas, con el fin de dar cumplimiento a los proyectos establecidos y estas son:

Desarrollo curricular

Investigación

Maestrías y Doctorados

Docentes

Acreditación

Modelo gestión

Con el cumplimiento de las áreas estratégicas se permitirá lograr la visión propuesta por la Universidad para el año 2027.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA VS. UNIDAD DE TALENTO HUMANO

La unidad de talento humano participa transversalmente en los procesos de las acciones estratégicas del plan de desarrollo institucional, pues debe apoyar con el capital humano,

quienes son los encargados de proyectar, desarrollar y controlar las estrategias y las acciones alineadas a alcanzar las metas fijadas por el periodo proyectado en la visión de la universidad. Sin embargo en el plan de desarrollo institucional, talento humano participa directamente en dos áreas de acción estratégicas, las cuales son: Docentes y Modelo de Gestión.

La acción estratégica Docente, requiere implementar un modelo de desarrollo docente que contemple las competencias, los procesos de selección, vinculación, inducción, evaluación de su desempeño, las formas de reconocimiento a su desempeño, las estrategias de formación y de actualización permanente de los mismos y que tenga como fin contar con un equipo de docentes altamente calificado cuyo quehacer responda a la modernización, renovación curricular institucional y que facilite en los estudiantes un aprendizaje significativo y autónomo. (129 y 130). Talento humano en apoyo con la vicerrectoría académica desarrolla y actualiza un plan de formación y capacitación del docente bonaventuriano dos veces al año en los periodos de julio y enero.

A su vez participa en el área de acción estratégica – Modelo de Gestión frente a tres ítems que relacionaremos a continuación y en el que su fin requiere de herramientas gerenciales que facilitan la realización de las funciones sustantivas de docencia, investigación, proyección social, bienestar institucional y las funciones de apoyo orientadas a la gestión del talento humano, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia (143).

El primer ítem se ha desarrollado a partir de febrero de 2009 con la gestión del talento humano basado en el enfoque por competencias para cualificar el desempeño y facilitar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, proyecto que continua actualmente y que se encuentra apoyado por el SENA.

El segundo ítem es el plan de carrera para el talento humano administrativo; en este se busca que los colaboradores del área administrativa armonicen las necesidades de desarrollo individual y las necesidades de desarrollo de la Universidad, a partir del primer periodo de 2011. (146)

El tercer ítem es la descripción de la cultura organizacional, que busca determinarla y expresarla en valores, normas, creencias, actitudes, hábitos, entre otros, que definen la dinámica institucional.(148).

Su concepción se toma como “Una Universidad que construye sociedad.... El fruto del trabajo debe primar en la implementación de una cultura organizacional que sabe construir el futuro con las herramientas del presente.... Una cultura organizacional acorde a los retos y exigencias del Plan de Desarrollo Institucional 2009 - 2019”. (P. 9).

Con la contextualización de la planeación estratégica institucional, y en la que se ha venido alineando a las políticas de la unidad de talento humano, se requiere fortalecer al personal de la unidad frente a:

Conocimiento de políticas institucionales alineadas a la unidad de talento humano, selección y contratación de personal de acuerdo al perfil requerido por la universidad según las necesidades del entorno que esté acorde con la misión y visión institucional, comunicación asertiva dentro de la unidad cuando se direcciona a desarrollar procesos operativos, pero que requieren de análisis y gestión de acuerdo a las necesidades de las diferentes dependencias de la universidad, generar los lineamientos desde los cuales se puede homogeneizar el ejercicio de la planeación estratégica de la Unidad de Talento Humano de la USB, Sede Bogotá, de la siguiente manera:

Establecer estándares para los procesos de la gestión de personal y la planeación estratégica en la unidad de talento humano.

Diseñar herramientas que permitan medir los procesos de la gestión de personal y la planeación estratégica en la unidad de talento humano.

Socializar la propuesta de los estándares de la gestión de personal y la planeación estratégica en la unidad de talento humano.

Estas acciones se pueden alinear frente al control en la medición de la gestión administrativa y financiera, como planes o proyectos a desarrollar frente a la mejora continua.

Fortalecer y alinear el equipo de trabajo de la unidad de talento humano, todos direccionados por el compromiso institucional como unidad de apoyo que garantiza un personal idóneo y competente frente a sus funciones acorde a las necesidades de la universidad, buscando permear y reducir el riesgo frente a la selección, contratación, desarrollo y desvinculación del personal y cumpliendo con el mejoramiento continuo de las acciones referentes a las acciones del plan de desarrollo institucional; que se puede mantener como requisito mínimo en el compromiso y la calidad humana que conforma la institución de acuerdo a las necesidades y el entorno que la rodea en cualquier momento.

Es por esto que dentro del plan de mejora se encuentra capacitar al personal de la unidad de talento humano no solo en la operatividad de su cargo, sino también en la integralidad de los procesos estándar de la unidad, para que sean integrales laboral, profesional y personalmente, frente a los cambios constantes del entorno y los requerimientos conceptuales, procedimentales, técnicos, tecnológicos y profesionales que se requieren en la unidad; sin desconocer que cada uno tiene como valor diferenciador la experticia en el tema y tarea a la cual fue contratada.

CONCLUSIONES

La unidad de talento humano debe ser un socio estratégico para la institución, pues desde esta unidad surge el personal idóneo que llevara a fin el cumplimiento de las funciones requeridas en los cargos que conforman la institución y que se desarrollan desde los procesos de selección, contratación, desarrollo del personal y desvinculación de todas los colaboradores que conforma la institución.

Es importante generar un plan de acción frente a la socialización de los planes corporativos, de los objetivos institucionales, las metas y el compromiso cumplible y medible que deben tener las áreas y los departamentos de la universidad. Desde la unidad de talento humano se debe apoyar en la consecución, inducción, capacitación, desarrollo y mantenimiento del personal alineado a las políticas organizacionales con el fin de trabajar mancomunadamente alineados a un fin común.

La propuesta para el mejoramiento de la planeación estratégica de la unidad de talento humano de la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá, se encuentra diseñada para ser desarrollada en un año; se busca ser socio estratégico frente a las necesidades de la institución, focalizando de manera sistémica las exigencias del entorno, del cliente, de los colaboradores, y todo el grupo de interés.

RECOMENDACIONES

Es importante que la plataforma estratégica y sus directivas puedan mantener y hacer partícipe a esta unidad frente a los cambios de políticas y lineamientos institucionales, para que deje de ser una unidad operativa y se pueda convertir en el socio estratégico que mantenga a un personal acorde a las necesidades de la institución.

Se recomienda un presupuesto anual frente a los proyectos que alinean a la institución con los planes de mejora de la unidad de talento humano que fortalezcan las competencias de dicho equipo de trabajo frente a las necesidades de actualización en los procesos de la misma, como por ejemplo: herramientas de medición de clima organizacional, actualización de la legislación referente a lo laboral, manejo de la información física, y digital, normativa en planes de salud y seguridad en el trabajo.

Se recomienda que el personal de la unidad de talento humano se debe caracterizar por un alto nivel de servicio al cliente, trabajo bajo presión y solución de problemas frente a las diversas situaciones que se presenten en la unidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Comorera, V. O., Vilà, M. P. C., Cuevas, C. A. D., Rodríguez-Serrano, J. C., Nuez, R. T., & Lorenzo, J. T. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC, S.L. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=WZhiexkVvecC>
- Delgado, M. S. (2015). *Administración 1*. Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=DM5UCwAAQBAJ>
- Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital Management*. Taylor & Francis. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=gIqICsQYZJsC>
- LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN | Calderón Hernández | Estudios Gerenciales. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2017, a partir de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html
- Misión y Visión – Universidad de San Buenaventura. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2017, a partir de <http://www.usbbog.edu.co/universidad/mision-vision/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2014). *Administración*. México, D.F.: Pearson.
- Alles, Martha Alicia (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. 2da. Edición Buenos Aires: Garnica.
- Bernal T. Cesar Augusto (2000). *Metodología de la Investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson,
- Calderón H. Gregorio (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Cuesta Santos, A., & Madero, Y. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Ecoe ediciones.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2001). *ADMINISTRACION. Teoría, proceso y práctica*. 3ra. Edición Bogotá, Mc Graw Hill
- ICFES (2000a). *Serie Aprender a investigar. Módulo 3, Recolección de la Información*. Bogotá: ARFOS,

- ICFES (2000b). Serie Aprender a investigar. Módulo 4, Análisis de la Información. Bogotá: ARFOS.
- Méndez, Carlos (2011). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa.
- Quintanilla, Ismael (2003). Empresas y Personas. Gestión del conocimiento y capital humano. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Reza, J.C (2010). Instrumentos básicos para la gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones. México D.F, Panorama editorial, S.A de C.V.
- Morín, Edgar, la complejidad y la empresa. En: Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Editorial Gedisa, 1996, pp.121-131.
- Osorio García, Sergio Néstor, ¿Qué tipo de organización requiere la sociedad de conocimiento? Ponencia presentada en el I encuentro regional de investigación en estudios sociales desde las ciencias económicas, administrativas y contables, UMNG, julio 26 y 27 de 2012.

CIBERGRAFÍA

- Características del Desarrollo Organizacional. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <https://psicologiaorganizacionesuned.files.wordpress.com/2011/01/hu-07d3.gif>
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista universidad EAFIT,36(119), 63-71. Recuperado el 15 de abril de 2014 de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026>
- Grisales, R. M. (2012). Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral. Revista Universidad EAFIT, 38(127), 9-17. Recuperado el 15 de abril de 2014 de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/927>
- INALDE – Business School (2017) Gestión Humana: ¿Un socio estratégico para quien?. Página Institucional. Recuperado el día 21 de abril de 2017. En:

http://blog.inalde.edu.co/landing-gesti%C3%B3n-humana-un-socio-estrategico-para-quien-1?utm_campaign=Alumni%20INALDE&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=50899899&_hsenc=p2ANqtz-8664-WUdmEqIRUa-XBauTjzMaZxVtG6Yk5rRVrT8syTh4RQTegXRI9G79HdaCiy8c1wqr8gUQOIrgUMsJOOtD1upcLPzbxnyvUO8Ey-Dxs_3itP2M&_hsmi=50899899

Nieto Licht, Cesar (2015) Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana, Revista Scielo. Recuperado el día 5 de mayo de 2017 en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n74/n74a09.pdf> (Pág. 120-137)

Rodríguez, S. Juan Carlos (2004). Modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona. Editorial UOC. Recuperado el día 13 de octubre de 2015. En: http://books.google.es/books?id=F5iqQr_Q9dkC&pg=PA15&dq=que+es+Gesti%C3%B3n+de+los+Recursos+Humanos+en+las+Organizaciones&hl=es&sa=X&ei=7W4IUojRNsHXygHIYD4Dw&ved=0CEYQ6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20Gesti%C3%B3n%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20en%20las%20Organizaciones&f=false

Ulrich, Dave (1997). Recursos Humanos Champions, Colección management- Management (Granica). Buenos Aires. Editorial Granica, 2006. 439 págs. Traducido por Gabriel Zadunaisky. Recuperado el día 20 de abril de 2017 en: https://books.google.com.pe/books?id=C16p045Zpr0C&pg=PA7&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=true