



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA



MODELO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO

DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA



Modelo de Gestión del Talento Humano de la Universidad de San Buenaventura

© Universidad de San Buenaventura, 2023
www.usb.edu.co

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento por
cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.

Contenido

Resolución de Rectoría General n.º 398	5
Contexto	7
1. ¿Qué es un modelo de gestión?	9
1.1. Importancia de adoptar un Modelo de Gestión del Talento Humano.....	10
1.2. Funciones que puede cumplir una inspiración de un modelo teórico.....	11
2. Marco teórico para la definición del modelo	12
2.1. Fases de la gestión humana (Liquidano, 2006)	12
2.2. Modelo de gestión estratégica y prospectiva (Kaplan & Norton, 2004).....	14
2.3. Modelo de gestión de las competencias (Des Horts, 2007)	14
2.4. Modelo de Beer y colaboradores (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1989).....	15
2.5. Modelo funcional (Harper, 1992)	15
2.6. Modelo de gestión del conocimiento	16
2.7. Modelo de análisis multifacético – AMIGO	16
2.8. Pilares Filosóficos: Modelo humanístico	17
2.9. Alineación estratégica corporativa	19
3. Definición del Modelo de Gestión del Talento Humano para la Universidad de San Buenaventura	21
3.1. Proceso provisión	25

3.2. Proceso desarrollo 25

3.3. Proceso conocimiento 26

3.4. Proceso compromiso..... 26

**4. Fases para la implementación del
Modelo de Gestión del Talento Humano 28**

Referencias..... 32

Lista de Figuras

Figura 1.
Modelo Mixto para la Gestión del Talento Humano..... 22

Figura 2.
Definición gráfica del proceso de Gestión del Talento Humano 27

Figura 3.
Miradas para la Gestión del Talento Humano..... 28

Lista de Tablas

Tabla 1.
Fases de la gestión de recursos humanos 12

Tabla 2.
Los cuatro procesos de la Unidad de Talento Humano..... 24



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
RECTORÍA GENERAL

RESOLUCIÓN DE RECTORÍA GENERAL
No. 398



Acreditación Institucional
**MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD**
VÁLIDA POR CUATRO (4) AÑOS
REGULACIÓN INSTITUCIONAL DE ACRREDITACIÓN INSTITUCIONAL MULTICAMPUS DE ALTA CALIDAD DE 2018

Del 27 de septiembre de 2023

Por la cual se adopta el Modelo de Gestión del Talento Humano de la
Universidad de San Buenaventura

El Rector General de la Universidad de San Buenaventura, en uso de sus facultades legales y estatutarias, en especial las conferidas por el artículo 14 del Estatuto Orgánico, y

CONSIDERANDO

PRIMERO: Que la Universidad otorga importancia a la Gestión de Talento Humano, considerándolo como el desarrollo permanente que hace posible el logro de los objetivos institucionales en coherencia con el proyecto de vida de cada integrante de la comunidad universitaria, estableciendo condiciones óptimas para el desarrollo de la labor, el desarrollo personal, potencial y organizacional, posibilitando experiencias estimulen la calidad de vida laboral en un nivel individual y colectivo, que lleve a la construcción de comunidad.

SEGUNDO: Que el Modelo de gestión de la Universidad comprende como uno de sus aspectos esenciales la gestión de procesos y la mejora continua, lo que permite la definición de modelos que propendan por la efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

TERCERO: Que las unidades de talento humano de la sede y las seccionales trabajaron de manera conjunta en la elaboración del documento guía que propone un Modelo de Gestión del Talento Humano pertinente para la Universidad.

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO. Adoptar el documento que contiene el Modelo de Gestión del Talento Humano de la Universidad de San Buenaventura.

ARTÍCULO SEGUNDO. Será responsabilidad de las unidades de Talento Humano aplicar el modelo con la comunidad bonaventuriana en la Rectoría General, en la sede y en cada seccional.

ARTÍCULO TERCERO. La presente Resolución rige a partir de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Se firma en Bogotá, a los veintisiete días (27) días del mes de septiembre de dos mil veintitrés (2023).

FRAY ERNESTO LONDOÑO OROZCO, OFM
RECTOR GENERAL

FRAY ANDRÉS CASALETH FACIOLINCE, OFM
SECRETARÍA GENERAL

Carrera 9 N.º 123-76 • Oficinas 602 - 603
Tel: (57 1) 629 5955 • 629 6017 • 629 6027 • 629 6063
NIT: 890307400-1 • www.usb.edu.co
Bogotá, D. C. - Colombia



VIGILADA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Contexto

La Universidad de San Buenaventura, en el Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB), fundamenta el bienestar institucional en “la primacía de la persona y su relación con lo trascendente, consigo misma, con los otros y con la naturaleza” (Universidad de San Buenaventura, 2021, p. 14), apoyando la idea de que, para la persona, siendo centro de vida, su relación y comprensión inician con la familia y se desarrolla en el contexto al que pertenece. En esta conexión entre personas, la Universidad ha trazado diversos objetivos, siendo uno de ellos “el promover la cultura del bienestar integral a través de procesos orientados al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad” (Universidad de San Buenaventura, 2021, p. 15).

De igual manera, se declara universidad católica y franciscana al definir que “desde su ser católico, y a través del saber y cultivo de la ciencia, la universidad orienta las diversas tareas hacia un compromiso que le permita dignificar al hombre, contribuir a la construcción de una sociedad más justa, fraterna, digna y solidaria” (Universidad de San Buenaventura, 2021, p. 18), a través de asumir y aplicar la pedagogía franciscana, entendida como “una propuesta formativa que reflexiona, sistematiza y traduce el franciscanismo en acciones concretas, se centra en la persona y se desarrolla en lo cotidiano, en las relaciones dialógicas fraternas y en la creatividad e imaginación” (Universidad de San Buenaventura, 2021, p. 20).

Es así como la Universidad otorga importancia a la Gestión del Talento Humano, considerándola como el desarrollo permanente que hace posible el logro de los objetivos institucionales, en coherencia con el proyecto de vida de cada integrante. De ahí que la institución garantiza el bienestar de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, estableciendo condiciones óptimas para el desarrollo

de la labor, el desarrollo personal, potencial y organizacional, posibilitando experiencias que estimulen la calidad de vida laboral a nivel individual y colectivo, que lleve a la construcción de comunidad.

Por lo anterior, la Gestión del Talento Humano parte de iniciativas de acción y participación que promueven la calidad de la vida laboral en cada uno de los contextos culturales, en el que la corporatividad se extiende partiendo de un genérico que busca ser adaptado a las dinámicas propias del contexto cultural y enmarcado en las acciones que posibilitan atraer, desarrollar y fidelizar un potencial humano bonaaventuriano que trasciende y transforma.

I. ¿Qué es un modelo de gestión?

El vocablo modelo proviene del concepto italiano de *modello*, es un diminutivo de la palabra latina *modus*, usada para referirse a manera o medida. Es una palabra utilizada en varios contextos y tiene diversidad de aplicaciones en su raíz latina *modus*, como: moda, moderno, módulo, moderar, modestia, y modificar (Castellano, 1995).

Un modelo hace referencia a un arquetipo, una tipología, un atributo que denota un distintivo, algo que lo hace único e irreproducible, esto puede darse en un contexto teórico, práctico o procedimental.

Un modelo de gestión es un referente dinámico y flexible, cuya función es guiar la forma en que se toman decisiones concernientes a la administración de los recursos técnicos, financieros y a la gestión de las personas pertenecientes a una organización, lo que conducirá al cumplimiento del propósito superior, teniendo como base los valores, políticas y filosofía empresarial, que permite una administración integral y coherente. Suele usarse como una caracterización de la gerencia o unas consignas doctrinales de liderazgo; sin embargo, el modelo de gestión comprende una visión más perdurable a través del tiempo y los contextos, generando un modo de acción y operacionalización de los propósitos organizacionales. El modelo, por tanto, requiere una declaración de la forma o las formas de gestión que se adoptan y que contribuyen con la mentalidad administrativa para lograr la estrategia organizacional.

I.1. Importancia de adoptar un Modelo de Gestión del Talento Humano

Declarar un modelo de gestión es importante porque permite tomar decisiones coherentes con los objetivos y el propósito que se ha planteado la organización, dejando de lado otras formas de gestión o administración. De este modo, la toma de decisiones orienta a que todos los sistemas de la organización actúen en pro de la consecución de un objetivo común y no de otras formas arbitrarias. Su importancia radica en que:

- Delimita el alcance de acción en la gestión.
- Sienta las bases en la concepción de hombre y persona como sujeto de la gestión.
- Favorece la alineación de la cultura a las formas en que se concibe la administración.
- Permite demarcar las corrientes teóricas o paradigmas adoptados sobre la gestión de las personas.
- Procura reflejar las particularidades de la organización y sus realidades contextuales.
- Deja explícito metodologías, escuelas de pensamiento, teorías, enfoques y tendencias actuales sobre la administración adoptada.
- Representa las interrelaciones, atributos, estructura y cultura, delimitando sus acciones.
- Promulga un patrón integral de funcionamiento de la organización, inspirado en el diseño organizacional, misión, visión, valores, principios, objetivos y cultura.
- Se aterriza en la operación a través de políticas, protocolos, procesos e indicadores.
- Es una ruta de acción definida para que los individuos busquen mejorar la productividad, resultados y competitividad de la organización.

1.2. Funciones que puede cumplir una inspiración de un modelo teórico

- Inspirarse en un marco teórico de un modelo de gestión podría ser orientador de los procedimientos y procurar claridad conceptual, reconociendo los límites y alcances de lo que se puede y no se puede hacer, según perspectiva epistemológica.
- Posibilita diagnósticos de brechas de lo que se quiere y lo que se tiene para propiciar acciones de mejora.
- Ayuda a asumir una postura epistemológica, contextual y procedimental para la gestión.
- Aproxima a una gestión relacional, generando unas pautas sobre el ser humano en la organización y su relación con el trabajo.
- Pone de relieve las necesidades de ajustar a la persona (o colectivo) con el sistema de trabajo.
- Aporta una ruta para la gestión del cambio.
- Autoevalúa las congruencias entre el pensar y el actuar de los gestores organizacionales.
- Genera planes de mejora para la alineación y toma de decisiones basadas en el modelo.
- Propicia zonas de interfaz entre el sistema de trabajo y el capital humano para el proceso de implantación.
- Proporciona una guía y orientaciones para intervenir la cultura organizacional.

2. Marco teórico para la definición del modelo

En este apartado se describen algunos Modelos de Gestión del Talento Humano por medio de autores a los que están relacionados, adicionando conceptos, pilares filosóficos y axiológicos requeridos para la construcción de un modelo propio de Gestión de Talento Humano de la Universidad de San Buenaventura.

2.1. Fases de la gestión humana (Liquidano, 2006)

La gestión humana y el papel de gestión han evolucionado a través del tiempo, y reconocer dicha evolución no solo implica ir a la vanguardia, sino tener en cuenta los cambios contextuales que permean a la organización como sistema abierto.

Liquidano (2006), en su artículo "La gestión de recursos humanos en la empresa de Aguascalientes", recopila enfoques o fases por las que ha pasado la gestión del recurso humano, dividiéndolas como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. Fases de la gestión de recursos humanos

Fases	Orientación de la empresa	Concepción del hombre	Elemento motivador del hombre
Administrativa	La producción y no el personal	Un ser racional y económico, pasivo y sin autocontrol	Incentivos económicos

Esta tabla continúa en la siguiente página→

Fases	Orientación de la empresa	Concepción del hombre	Elemento motivador del hombre
De Gestión	Satisfacer las necesidades psicológicas y sociales	Un ser social	Necesidades sociales y las interacciones
De Desarrollo	La eficiencia	Un ser que se autorrealiza	Mostrar y aplicar en el entorno laboral sus capacidades. Deseo de autonomía.
Estratégica	La estrategia	Un recurso por optimizar, hombre complejo	Satisfacción de objetivos individuales
De Gestión por competencias	Descubrir, caracterizar y desarrollar competencias individuales para impulsarlas hacia los resultados organizacionales	Un ser que posee características de desempeño superior	Impulsar al máximo nivel sus competencias
De Gestión del conocimiento	"El aprendizaje, retención y motivación del conocimiento de los trabajadores, hacia la generación del conocimiento ligándolo a los objetivos del negocio" (Liquidano, 2006, p. 24).	Capital humano y social. Talento clave	Conocimiento

Nota. Adaptado de Liquidano (2006).

El constante cambio de las organizaciones, como lo indica el autor, repercute en sus gestiones, ya que es necesario adaptar los recursos a los desafíos contextuales y, dentro de ellos, la mirada del hombre en esa relación con el trabajo. Es preciso advertir que como disciplina la Gestión del Talento Humano es muy nueva y sus análisis no devienen de una perspectiva propia, sino de teorías administrativas, psicológicas y económicas. Es así que podemos ver que el estudio de lo humano

en el contexto productivo ha superado diversos paradigmas, sin abandonarlos completamente, pero se han transformado las preguntas del verdadero valor que aportan las personas a través del tiempo y del contexto, desafiando a los gestores de lo humano a diversificar estrategias en un contexto pluridiverso.

2.2. Modelo de gestión estratégica y prospectiva (Kaplan & Norton, 2004)

La perspectiva de Kaplan y Norton da cuenta de cómo la estrategia impacta el talento y este se encuentra al servicio de ella; por tanto, quienes se encargan de gestionar a las personas, propenden por generar capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas que aseguren el despliegue de la estrategia (Kaplan & Norton, 2004). Las personas dentro de la organización logran un éxito duradero en la medida en que logren confiar en la estrategia y tenerla como un foco de referencia para su actuar diario, gastando menos tiempo y esfuerzo en lo que no agrega valor y concentrando la actividad productiva al desarrollo de los desafíos estratégicos. Kaplan y Norton (2004), en su libro *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, expresan que uno de los activos intangibles de la empresa, como es el capital humano, se puede alinear a la estrategia corporativa por medio de familias de cargos estratégicos, teniendo en cuenta los componentes de destreza, adiestramiento y conocimientos, por lo que se les atribuye como los abanderados del modelo de gestión estratégica y prospectiva, por medio del uso de mapas estratégicos.

2.3. Modelo de gestión de las competencias (Muratbekova-Touron & Des Horts, 2007)

El modelo francés planteado por Muratbekova-Touron y Besseyre Des Horts, quienes han venido trabajando desde el año 1990, asegura el desarrollo de competencias empresariales, por medio de un procedimiento en el que se adquieran, estimulen y desarrollen. Recalca la necesidad de diagnosticar la organización por medio de auditorías a la gestión del Talento Humano, ya que esto permite establecer los objetivos y las estrategias.

Así pues, para la adquisición de competencias de la empresa, el modelo recomienda definir el perfil de puesto y un sistema de clasificación de las competencias para precisar la importancia relativa de las mismas; posteriormente, recomienda estimular para la optimización de resultados, con la instauración de un sistema de retribuciones equitativas basado en procedimientos, objetivos o indicadores, que evidencie resultados positivos y deseados, adicionando también prácticas de gestión participativa. Finalmente, propone desarrollarlas por medio de la formación y otras estrategias.

2.4. Modelo de Beer y colaboradores (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1989)

Este modelo posee una perspectiva integradora que nuclea las actividades claves de la gestión del talento, y lo basa en unas políticas relacionadas con el sistema de trabajo, el flujo de recursos humanos y el sistema de recompensas. Sin embargo, lo que es central para Beer y sus colaboradores (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1989) es la influencia de los colaboradores en los procesos. La participación y el involucramiento son ejes centrales de este modelo y da cuenta de cómo el personal impacta el sistema de trabajo, el flujo de recursos humanos y el sistema de recompensas, democratizando la eficiencia de la organización y el bienestar social/individual; además, inducen a que los resultados se traduzcan en compromisos, costos eficaces, congruencia y competencia.

2.5. Modelo funcional (Harper, 1992)

El modelo de Harper y Lynch es un modelo descriptivo vigente en la gestión de lo humano, ya que da cuenta de los factores determinantes en la gestión.

Harper y Lynch (1992, citado por Aduna, 2017) plantean que, en la gestión del recurso humano, el inventario del personal y la evaluación de su potencial, seguido de otras actividades basadas en el conocimiento y sumado con la previsión de necesidades sustentan la premisa de que la organización necesita recursos humanos en cantidad y calidad definidas.

El modelo reconoce y exalta como mecanismo de control del sistema la auditoría de recursos humanos. Este modelo también es conocido como modelo funcional.

2.6. Modelo de gestión del conocimiento

Asegurar la experiencia que adquiere la organización es un reto que contribuye al desarrollo organizacional y, al tiempo, contribuye con el aprovechamiento del valor intangible que se ha convertido en el "oro" de la organización contemporánea, la mezcla de conocimiento y talento posibilita gestionar la trayectoria y los aprendizajes. En palabras de Tejada (2003), la gestión del conocimiento se podría definir como "la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo (...), busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica" (Tejada 2003, p. 118). Menciona de igual modo cuatro características gerenciales que permiten "construirse" como autotransformador y facilitador del cambio, además de agente de transformación, a partir del reconocimiento de sí mismo, del otro y del entorno o contexto, adicionando "(...) el desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad" (Tejada, 2003, p. 118).

2.7. Modelo de análisis multifacético (AMIGO)

Este es un modelo comprensivo que aporta a la identificación de las fases desde una visión sistémica de la organización. Es una apuesta por identificar los ciclos de vida organizacionales en la trayectoria, lo que permite dar cuenta de los momentos, componentes y su respectiva integración, para tener una visión holística de la organización. Asimismo, el modelo es uno de los precursores del constructo calidad de vida-laboral como eje central de la gestión en lo humano.

Peiró J. M. (1999) resume el modelo de análisis multifacético (AMIGO) explicando que este distingue o clasifica las facetas o componentes de la organización en duras y blandas; propone una visión dinámica del ajuste y de la congruencia organizacional; examina la sintonía entre la organización y las personas no solo en los aspectos que tienen que ver con el sistema de trabajo, sino en la globalidad organizacional,

por medio del concepto de contrato psicológico, y brinda una noción completa de los efectos de las demandas del subsistema, sistema y suprasistema (Peiró J. M., 1999, p. 8).

Las funciones que puede cumplir el modelo son: "Marco orientador para el desarrollo de la evaluación, diagnóstico y auditoría (balance) organizacionales (...) Una aproximación relacional (...) El análisis, comprensión y gestión de los cambios organizacionales (...) Modelo orientador para la planificación, implementación y valoración de las intervenciones organizacionales" (Peiró, 1999, p. 9).

Peiró & Prieto (1996) hacen mención del concepto de Calidad de Vida Laboral como un "término usado para dar cuenta de la forma en que se produce la experiencia laboral tanto en sus condiciones objetivas (seguridad, higiene, salario, etc.) como en sus condiciones subjetivas (la forma en que lo vive el trabajador)" (Peiró & Prieto, 1996, p.162).

2.8. Pilares filosóficos: Modelo humanístico

A continuación, serán descritos los pilares filosóficos necesarios para la creación de un Modelo de Gestión del Talento Humano en la Universidad de San Buenaventura.

La Paideia Franciscana consiste en una propuesta pedagógica enmarcada en la relación hombre-ciencia-saber, en el pensar la formación y educación de los sujetos incluyendo, de paso, estrategias de enseñanza y aprendizaje. Apunta, más que a la técnica, a la formación del ser, punto coincidente con el humanismo franciscano. Alzate (2018) define la Paideia Franciscana como:

El ejercicio de formar integralmente al sujeto humano, siendo singular, para que asuma comunidad e identidad comunitaria y fraterna, desarrollando su capacidad de ser y existir con sentido en este mundo; su capacidad de trascender; su capacidad de conocer holísticamente y de construir conocimiento con conciencia, es decir con una ética de la transparencia y del respeto a la vida, lo que indica, además, el desarrollo de capacidades ecológicas que construyen armonía planetaria. (Alzate, 2018, p. 216)

El espíritu de vida, de formación y de convivencia esperados en la comunidad universitaria, basada en principios y valores humanos, cristianos y franciscanos, se declaran en el PEB, "estableciendo las características esenciales de la formación integral y de la concepción pedagógica que inspira el proceso formativo en la Universidad" (Universidad de San Buenaventura, 2021, p. 9).

El marco axiológico de la Universidad de San Buenaventura consta de la misión, visión y principios generales.

"La Universidad de San Buenaventura es una institución de educación superior que, desde sus principios católicos y franciscanos, presta servicios educativos de alta calidad para la formación integral del ser humano y su contribución a la transformación de la sociedad". (Universidad de San Buenaventura, 2021, p. 13). En el mismo texto se define la visión Universidad de San Buenaventura como: "En el año 2029, 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" (Universidad de San Buenaventura, 2021, p. 13).

Finalmente, los principios generales están descritos como:

La universidad de San Buenaventura como institución de educación superior, contribuye al desarrollo integral del ser humano mediante la docencia, la investigación, la proyección social y el bienestar institucional, en los ámbitos nacional e internacional, con sujeción a los principios y a la normatividad como institución sin ánimo de lucro.

Promueve, como institución católica y desde el carisma franciscano, el mensaje cristiano, abriendo espacios de diálogo entre fe, ciencia y razón.

Propicia, desde su concepción humanista, la formación técnica, tecnológica y profesional, así como la científica y artística.

Guía su desarrollo investigativo hacia la búsqueda constante de la verdad, la construcción y transferencia del conocimiento y su aplicación en las problemáticas de la sociedad.

Concibe la proyección social como la relación permanente que la institución establece con el entorno. Fundamenta el bienestar institucional en la primacía de la persona y su relación con lo trascendente, consigo misma, con los otros y con la naturaleza.

Orienta sus funciones sustantivas, recursos, procesos administrativos y financieros desde el principio de la corporatividad, entendido como la unidad de propósitos y la diversidad contextual.

Logra sus fines en el desarrollo de las garantías constitucionales de autonomía universitaria, libertad de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, en el respeto y acatamiento de la ley. (Universidad de San Buenaventura, 2021, p. 13-14)

Con referencia a la Identidad Bonaventuriana, la Universidad se concibe como un ser tridimensional: universitario, católico y franciscano. A la luz de esta característica, se piensa a los sujetos como seres sensibles, orientados a la vida social, en conexión con la naturaleza y la cotidianidad. La dignificación del hombre y la contribución a la construcción de una sociedad solidaria, fraterna y justa son sus principales alcances.

2.9. Alineación estratégica corporativa

La planificación del Talento Humano se alinea con la prospectiva estratégica, impactando en el desarrollo de los objetivos y proyectos que definen el rumbo y la gestión de la Universidad.

En el Plan de Desarrollo Bonaventuriano se concibe la planificación del Talento Humano y aclara que:

La planeación aplica para los diferentes niveles de la institución una vez surtida la fase de Prospectiva Estratégica, en la cual se han definido las líneas de desarrollo, objetivos y metas a largo plazo, a la luz de las transformaciones necesarias que la Institución debe enfrentar a futuro. De esta manera, la Universidad se dispone para generar la ruta, los planes, los proyectos, las metas a corto y mediano plazo, así como los recursos que le permitan, año a año, avanzar de

forma planificada hacia los objetivos trazados. Dicha ruta se reconoce como planeación estratégica. (Universidad de San Buenaventura, 2019, p. 11)

La forma como la Universidad propone “el diseño de esta ruta es a través de proyectos que dan estructura y organización a la gestión estratégica para la consecución de los objetivos institucionales” (Universidad de San Buenaventura, 2019, p. 12), pretendiendo por medio de cinco proyectos estratégicos operacionalizar los retos, así como establecer los objetivos, metas, equipos y recursos que harán posible una transformación institucional (Universidad de San Buenaventura, 2019, p. 39).

El presente Modelo de Gestión del Talento Humano, surge como una de las propuestas de acciones estratégicas asociadas al proyecto “Formación de Talento Humano bonaventuriano para la excelencia”, bajo las líneas de desarrollo “Modelo de negocio, Profesores, Estudiantes y graduados”. Con lo que se busca:

Alinear las capacidades y competencias del Talento Humano con los objetivos que se propone alcanzar la Institución. Para avanzar en este alineamiento estratégico se requiere contar con un equipo de colaboradores altamente competitivos, innovadores, comprometidos y transformadores efectivos de la realidad institucional, corporativa y del entorno. (Universidad de San Buenaventura, 2019, p. 50)

3. Definición del Modelo de Gestión del Talento Humano para la Universidad de San Buenaventura

La Universidad de San Buenaventura plantea un modelo mixto, fundamentado en modelos, bases de gestión del Talento Humano y pilares filosóficos que permiten ir en concordancia con los planes estratégicos definidos por la institución.

El modelo hace uso de los componentes mencionados en el marco teórico y su enfoque está bajo el proyecto estratégico "Formación de Talento Humano bonaventuriano para la excelencia", el cual marca las directrices de acción, y para la gestión de los procesos se usará el concepto "factor clave de éxito", que es el comportamiento medible que ayuda en el proceso a lograr los objetivos organizacionales.

El alcance del modelo se da a partir de la noción humanista, para lograr que las personas tengan un proyecto de vida que se una al proyecto institucional, y desde esta integración se puedan lograr las estrategias organizacionales y se dé el cumplimiento también a los proyectos de vida de los empleados.

Se establecen aspectos fundamentales del modelo desde la filosofía de la Universidad de San Buenaventura, como reafirmar la primacía de la persona, la fraternidad con la creación, la sencillez en las relaciones de la comunidad, el franciscanismo, la cultura de la fraternidad, el humanismo, ejercicio del saber y cultivo de la ciencia, dignificación del hombre y contribución a la construcción de una sociedad.

Figura I. Modelo mixto para la Gestión del Talento Humano



Nota. Elaboración propia.

Se adoptan aspectos que se consideran importantes en la definición del modelo, como son:

- Modelo funcional y por procesos: áreas claves de resultados, procesos y procedimientos exitosos.
- Modelo estratégico: filosofía institucional, alineación estratégica.
- Modelo por competencias: enfoque del Talento Humano, orientación al desarrollo del potencial humano.
- Modelo de gestión del conocimiento: mapas de dominios humanos y organizacionales, generación, transmisión y aseguramiento del conocimiento organizacional.
- Modelo de calidad de vida laboral: bienestar laboral, articulación del proyecto de vida personal y laboral.
- Modelo humanístico: genética e impronta institucional, pilares católicos y filosóficos con contenido franciscano y bonaventuriano.

El modelo es cíclico, su entrada es la Estrategia Organizacional, soportado por los principios de identidad franciscana y bonaventuriana, permeabilizado por el Bienestar Institucional como función sustantiva que apoya los procesos en los que están inmersos los empleados y la salida es la obtención de Calidad de vida; estos aspectos no tienen principio ni fin, sino que se retroalimentan constantemente.

El centro es la persona, quien, al momento de ingresar llega con su potencial, el cual se fortalece y desarrolla durante su vida laboral. El ciclo de vida laboral del Talento Humano de la institución se desarrolla por procesos agrupados en cuatro macroprocesos o pilares que soportan al modelo, definidos como:

- **Provisión (convocatoria, valoración y contratación):** potencia institucional para convocar Talento Humano que converja con la filosofía institucional y resuelva las áreas claves de resultados de manera exitosa.
- **Desarrollo (desempeño, plan de formación, capacitación y entrenamiento):** dinámica de gestión y autogestión del desempeño y desarrollo basado en competencias.
- **Conocimiento (gestión del saber y mapa de conocimiento):** gestión de los dominios de áreas del conocimiento mediante las funciones sustantivas de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional.
- **Compromiso (motivación y compensación, bienestar y salud laboral):** cultura organizacional orientada a la generación de ambientes laborales satisfactorios, saludables y potenciadores.

En la Tabla 2, se muestran los objetivos y alcances de estos cuatro macroprocesos de Talento Humano. En la Ilustración 1 se observa de manera gráfica el modelo.

Tabla 2. Los cuatro procesos de la Unidad de Talento Humano

Procesos	Objetivo	Alcance
Provisión	Desarrollar estrategias y ajustes para la gestión de la provisión del Talento Humano que, con las competencias adecuadas, responda a las necesidades institucionales.	Aplica desde la provisión del personal administrativo y planta profesoral la contratación (incluyendo aprendices y practicantes) hasta su desvinculación laboral.
Desarrollo	Diseñar un modelo de gestión del desempeño bajo la perspectiva de innovación capaz de articular la potencialización del desarrollo humano y los resultados estratégicos que persigue la Universidad e impacte los planes de desarrollo.	Impacta a todos los colaboradores de la Universidad mediante la orientación y seguimiento, evaluación y mejoramiento, planes de capacitación, formación y entrenamiento, escalafón docente y administrativo.
Conocimiento	Promover una cultura de aseguramiento del conocimiento y acervo experiencial-teórico de cada unidad y facultad, mediante estrategias de gestión del conocimiento, soportadas con mecanismos tecnológicos que salvaguarden, transmitan y reserven la producción.	Aplica a todo el personal administrativo y planta profesoral.
Compromiso	Diseñar estrategias para la gestión del compromiso del Talento Humano, a fin de promover la calidad de vida en la comunidad bonaventuriana y adhesión institucional.	Desde el SG-SST, bienestar social y laboral hasta la preparación para el retiro laboral y posterior jubilación.

Nota. Elaboración propia.

3.1. Proceso provisión

¿Qué espera impactar? El impacto que se espera generar desde el pilar de provisión se puede observar en tres fases: la convocatoria, la valoración y, por último, la contratación. En la primera fase, se empieza con el reconocimiento del cargo disponible, para así dar un orden a lo que la organización necesita, ya sea que esté relacionada con la Universidad o algún agente externo. Durante la segunda fase, se realizan pruebas y entrevistas al personal seleccionado para, luego, pasar al centro de valoración, que hará la adaptación al equipo, la labor y la cultura empresarial. Como parte final de las fases de provisión tenemos la contratación, es decir, para este punto la persona seleccionada del proceso ya ha pasado por los requisitos anteriores, por lo que su último paso sería la firma del contrato y la inclusión a la empresa y al equipo de trabajo, brindando apoyo a los nuevos integrantes, en lo que respecta en su labor y normas empresariales.

El pilar garantiza el principio de transparencia en la provisión de los empleos, contratando Talento Humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con los objetivos estratégicos y con el propósito fundamental de la Universidad.

3.2. Proceso desarrollo

¿Qué espera impactar? El desarrollo de competencias tanto transversales como genéricas, habilidades blandas y duras, por medio de la formación para establecer los factores claves de resultados; además de la identificación de las brechas, proporcionando así un sistema de gestión del desempeño que sea por proyectos, concertación de objetivos, planes de acción, KPI (Indicador Clave de Rendimiento, por su sigla en inglés), factores claves de resultados, análisis organizacional, medición de potencial y desarrollo docente.

De esta forma, se podrán generar planes de formación, capacitación y entrenamiento más adecuados con las competencias y habilidades del colaborador, pensando en estar preparados y preparar a los

colaboradores cuando llegue el momento de una sucesión o para desarrollar un plan de retiro.

3.3. Proceso conocimiento

¿Qué espera impactar? La visión de la organización en cuanto al tipo de talento y necesidades que esté presentando e identificar aquellos puntos de fortaleza desde las experiencias del reconocimiento construido a través de las buenas prácticas, aportaciones de valor, socializaciones, exteriorizaciones, interiorizaciones que permitan aterrizar la información de un conocimiento tácito a uno explícito.

Al tener una visión más clara del Talento Humano, la organización podrá construir un mapa que le permita comprender la estructura y necesidades de este, permitiéndoles potencializar y desarrollar el equipo de la organización, generando espacios de desarrollo e intervención adecuados a través de simuladores, centros de control y tipos de formación a nivel técnico, disciplinar y organizativo.

Se garantiza que el conocimiento adquirido por el colaborador que se retira permanezca en la Universidad.

3.4. Proceso compromiso

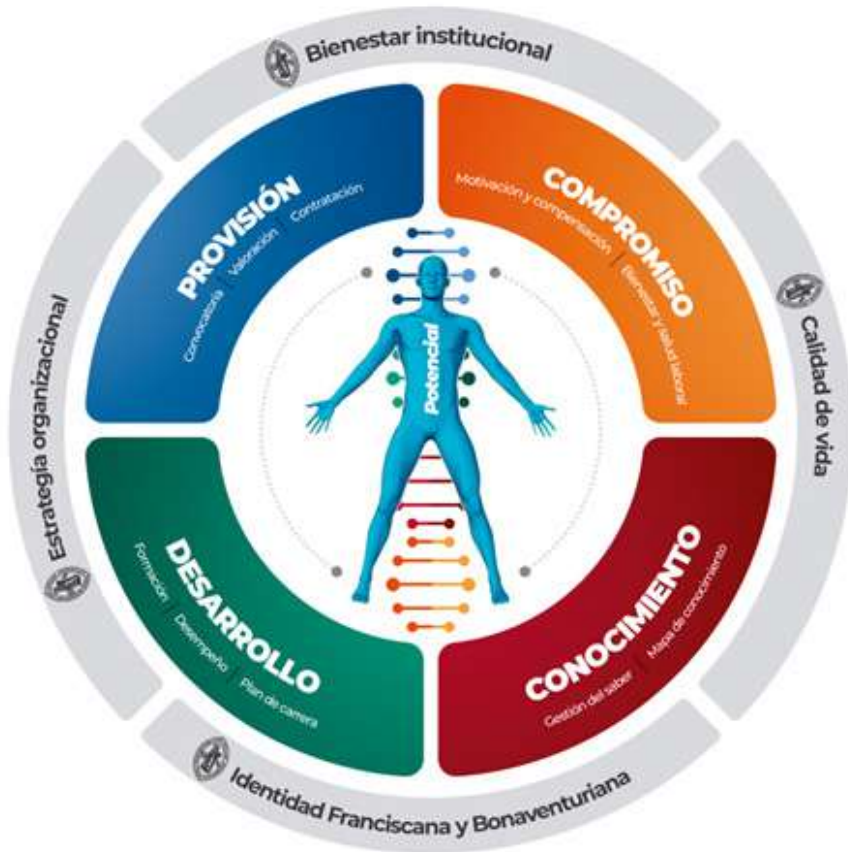
¿Qué espera impactar? Tiene como finalidad impactar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, abarcando la compensación, equilibrio, escalafón, salario emocional y retroalimentación, desde una perspectiva organizacional y laboral a partir del plan de bienestar; de igual manera, el desarrollo de herramientas que permitan comprender las razones de deserción del Talento Humano calificado y búsqueda de mecanismos para evitarlo.

Con los planes de seguridad y salud en el trabajo se impactan temas de riesgo psicosocial y demás temas de ley.

Al desarrollar y fortalecer el programa de desvinculación, se logra una mejor adaptación y afrontamiento del retiro laboral, brindando asesorías y acompañamiento frente a trámites administrativos y

demás herramientas necesarias para una transición positiva. Se hace énfasis en la población próxima a la jubilación.

Figura 2. Definición gráfica del proceso de Gestión del Talento Humano



Nota. Elaboración propia.

4. Fases para la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano

Para poner en práctica el Modelo de Gestión del Talento Humano, se pretende que sea implementado en tres fases, estas son: la alineación, la democratización y lo praxeológico.

Dentro de la alineación se pueden encontrar diferentes procesos, los cuales van a servir para ayudar a las personas implicadas en cuestiones de la apropiación de la idea, es decir, sentirse uno con la planificación y, al mismo tiempo, lograr una correcta internalización, las cuales serían la adopción del modelo, la adaptación, la realización de procedimientos, declaraciones y políticas que se adopten en este modelo, siempre teniendo una mirada en las bases del modelo.

Figura 3. Miradas para la Gestión del Talento Humano



Nota. Elaboración propia.

En la democratización se busca incentivar la alineación, de modo que el modelo logre una cooperación entre los implicados, motivando la participación con los siguientes procesos, la socialización, los aportes de valor, la incorporación, el involucramiento y la implementación sobre las campañas de expectativas.

Como parte final, en las fases de implementación encontramos lo praxeológico, ya que con la ayuda de esta fase se garantiza la manera consciente de alcanzar objetivos puntuales, es decir, la puesta en marcha y la priorización de la mejora continua en el modelo, el ajuste en el proceso y lo procesual.

- I. Fase de validación: en esta fase se pretende que todos los actores administrativos responsables de las decisiones institucionales complementen la visión del modelo de forma integral y se democratice para que refleje la diversidad de culturas institucionales que componen el corporativo.
 - a. Subfase de socialización y sensibilización a los altos mandos.
 - b. Subfase de validación con las unidades de Talento Humano.
- II. Fase de sensibilización del Modelo de Gestión del Talento Humano: esta fase comprende la alineación y el involucramiento, donde, a través de puestas en común con algunas partes interesadas y con la comunidad y algunas partes interesadas, se retroalimenten las consideraciones iniciales del modelo.
 - a. Subfase de socialización y campaña de expectativas.
 - b. Subfase de sistematización y democratización en cada seccional.
 - c. Subfase de cierre de brechas en cada seccional.
- III. Fase de levantamiento del Modelo de Gestión del Talento Humano: se espera de esta fase un trabajo que oscila desde lo macro hasta lo micro. Las estructuras de macroprocesos y políticas tendrán un trámite corporativo, mientras que los procedimientos, subprocesos y formatos tendrán un trámite por seccional.

- a. Subfase documentación provisión:
 - Levantamiento de competencias corporativas.
 - Estructura de perfiles corporativas.
 - Hacer procedimientos y actualización de la selección/ convocatoria por competencias por cada seccional.
 - Documentación y actualización de la valoración de Talento Humano por cada seccional.
 - Política, documentación y actualización de la contratación de talento por cada seccional.
- b. Subfase de Desarrollo del Talento Humano:
 - Política corporativa de la gestión del desarrollo.
 - Documentación y actualización de diseño del sistema de gestión del desempeño en un nivel corporativo.
 - Documentación y actualización de la formación del Talento Humano.
 - Documentación y actualización de planes de formación, capacitación y entrenamiento y sucesión en cada seccional.
- c. Subfase de Conocimiento (Gestión del saber y mapa de conocimiento):
 - Documentación y actualización Gestión del saber desde cada seccional.
 - Documentación y actualización de los mapas del conocimiento desde cada seccional.
 - Análisis de puestos de trabajo desde cada seccional: cargas laborales, manual de funciones y actualización de perfiles.
- d. Subfase de Compromiso:
 - Diseño de política corporativa, motivación y compensación.
 - Documentación y actualización de escalas salariales por seccional.

- Documentación y actualización planes de incentivos salariales y no salariales por seccional.
 - Diseño de política corporativa de Manual de SST, que incluyan declaraciones sobre el bienestar, la salud laboral y la calidad de vida.
 - Documentación y actualización de bienestar y salud laboral por seccional.
4. Fase de mantenimiento: Esta fase se trata de revisar periódicamente el modelo de acuerdo con los cambios contextuales y normativos, a fin de actualizarlo periódicamente, según su beneficio de implementación y mejoras encontradas.

Se hace énfasis en contar con un primer paso de la sensibilización a la gerencia; adicionalmente, para que esta pueda ser impactada a toda la organización, será necesario que se diseñen los procedimientos con las particularidades de cada seccional.

Referencias

- Aduna, A. P. (2017). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río: <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2384>
- Alzate, N. (2018). La Paideia Franciscana como experiencia y aporte epistemológico a una pedagogía crítica emancipadora. *El Ágora USB*, 18(1), 212-224.
- Beer, M. (1990). *Gestión de recursos humanos*. España: Ministerio del Trabajo.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & y Walton, R. (1989). *Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Director General*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Castellano, L., & Mársico, C. (1995). *Diccionario Etimológico*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Altamira.
- Muratbekova-Touron, M., & Besseyre Des Horts, C. H. (2007). A Competency-based Model for Managers in Practice (pp. 19-21). In *XVIII Annual Congress of French Association of Human Resource Management (AGRH)*.
- Harper, S. & Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de los Negocios.
- Liquidano, M. C. (2006). La Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (31), 22-27.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Planeta DeAgostino.
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid, España: Editorial Síntesis S.A.
- Peiró, J. M. (1999). El modelo "AMIGO". Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, (72), 3-15.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133.
- Universidad de San Buenaventura. (2019). *Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020-2029*. Bogotá: Editorial Bonaventuriana.
- Universidad de San Buenaventura. (2021). *Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB)*. Bogotá: Editorial Bonaventuriana.



Este documento se terminó de diseñar en septiembre de 2023,
en la Unidad de Recursos Bibliográfico y Editorial,
de la Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá



Acreditación Institucional
DE ALTA CALIDAD
MULTICAMPUS
VÁLIDA POR SEIS (6) AÑOS
RESOLUCIÓN 014620 DEL 12 DE AGOSTO DE 2021

Rectoría General

Carrera 9 n.º 123 - 76 Of. 602-603 • PBX: (601) 629 5955
www.usb.edu.co

Sede Bogotá

Carrera 8H n.º 172-20 • PBX: (601) 667 1090
www.usbbog.edu.co

Seccional Medellín

Carrera 56C n.º 51-100 • Calle 55 n.º 61-40 Bello • (604) PBX: 515 5600
www.usbmed.edu.co

Seccional Cali

La Umbría, carretera a Pance • PBX: (602) 488 2222 / 318 2200
www.usbcali.edu.co

Seccional Cartagena

Calle Real de ternera n.º 30-966 • PBX: (605) 653 5555
www.usbcartagena.edu.co