

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN AL TRABAJADOR (POT),  
EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FORMACION PARA EL DESARROLLO PERSONAL Y  
PROFESIONAL, EN TRABAJADORES DE PLANTA DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA  
BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA.

Asesora

CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ  
Esp. En Gestión Humana

LIZETH YULEXI JAIMES RAMIREZ

LAURA CONSUELO VALBUENA MACHUCA

Proyecto de grado

Modalidad: Pasantía, para optar el título de:  
PSICOLOGA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSCIOLOGIA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
2015

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN AL TRABAJADOR (POT),  
EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FORMACION PARA EL DESARROLLO PERSONAL Y  
PROFESIONAL, EN TRABAJADORES DE PLANTA DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA  
BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA.

Asesora

CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

Esp. En Gestión Humana

LIZETH YULEXI JAIMES RAMIREZ

LAURA CONSUELO VALBUENA MACHUCA

Proyecto de grado

Modalidad: Pasantía, para optar el título de:  
PSICOLOGA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSCIOLOGIA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
2015

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma de Asesor de Pasantía

---

Firma del Supervisor 1

---

Firma del Supervisor 2

Bucaramanga, febrero 02, del 2015.

## AGRADECIMIENTOS

*Mis más sinceros agradecimientos a DIOS, por ser la luz en mi camino y guiarme para cumplir el sueño de ser psicóloga.*

*A mi familia Álvaro Jaimes Mantilla, Belcin Ramírez Hernández y Luisa Fernanda Jaimes Ramírez por ser mi apoyo y la motivación para salir adelante, formarme como persona de bien con el fin de crecer a nivel personal y profesional para aportar a la sociedad grandes cosas y generar grandes cambios.*

*A mi Novio, por llegar en un momento tan importante de mi vida, por su amor y apoyo en los momentos difíciles, su constancia, paciencia y por ser esa mano que me da fortaleza para llegar a mis metas.*

*A todos mis profesores de quienes he aprendido demasiado y quienes con toda la disposición han transmitido todo su conocimiento.*

*A todos mis amigos y compañeros por todas las experiencias y el aprendizaje mutuo que hemos tenido, espero encontrarlos en el camino y que seamos de ayuda en el ejercicio de esta profesión que decidimos emprender.*

*Lizeth Y. Jaimes Ramírez*

*Gran parte del éxito depende del entusiasmo con el que se hacen las cosas, por ello, hoy agradezco a Dios principalmente por darme las capacidades necesarias para llevar a cabo esta meta que culmino.*

*A mis padres Ana Julia Machuca, y José Benigno Valbuena, por darme la vida y la posibilidad de crecer en una familia de grandes valores, por todo su cariño y apoyo en cada una de las etapas de mi vida; a mis hermanos Victoria Ines, Yuli Paola, José Fabian y Andrés Fernando por ser mi compañía siempre, gracias mis pegotes por su apoyo en cada momento, perseverancia, colaboración, tolerancia y amor que he recibido, a mi querida sobrina Sara Sofía por sus sonrisas que despiertan la fe en la humanidad y la ilusión de trabajar por la misma para brindar un mejor futuro a la nuevas generaciones.*

*A mis demás familiares, docentes y amigos, porque de una u otra manera son artífices de este logro que hoy alcanzo.*

*Laura C. Valbuena Machuca*

## Tabla de contenido

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b>                               | <b>12</b> |
| 1.1 Objetivos  | 13        |
| 1.1.1 Objetivo general                               | 13        |
| 1.1.2 Objetivos específicos                          | 13        |
| <b>2. Marco teórico</b>                              | <b>14</b> |
| <b>3. Metodología</b>                                | <b>27</b> |
| 3.1 Programa de Orientación al Trabajador            | 27        |
| 3.1.1 Participantes                                  | 27        |
| 3.1.2 Instrumentos                                   | 27        |
| 3.1.3 Procedimiento                                  | 28        |
| 3.2 Proceso de Selección de Personal                 | 33        |
| 3.2.1 Participantes                                  | 33        |
| 3.2.2 Instrumentos                                   | 33        |
| 3.2.3 Procedimiento                                  | 34        |
| 3.3 Proceso de Desarrollo y Capacitación de Personal | 34        |
| 3.3.1 Participantes                                  | 34        |
| 3.3.2 Instrumentos                                   | 35        |
| 3.3.3 Procedimiento                                  | 35        |
| <b>4. Resultados</b>                                 | <b>37</b> |
| 4.1 Programa de Orientación al Trabajador            | 37        |
| 4.1.1 Entrevista semi-estructurada                   | 37        |
| 4.1.2 Diseño y construcción, POT                     | 49        |
| 4.2 Proceso de Selección de Personal                 | 52        |
| 4.3 Proceso de Desarrollo y Capacitación de Personal | 53        |
| 4.3.1 Formación                                      | 53        |
| 4.3.2 Escalafón Administrativo                       | 55        |
| 4.3.3 Trabajo Seguro en Alturas                      | 56        |
| 4.3.4 Eventos y actividades complementarias          | 56        |
| <b>5. Discusión</b>                                  | <b>58</b> |
| <b>6. Conclusiones</b>                               | <b>61</b> |
| <b>7. Recomendaciones</b>                            | <b>62</b> |
| <b>8. Referencias</b>                                | <b>64</b> |
| <b>9. Anexos</b>                                     | <b>66</b> |

## Índice de tablas

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Relación variable - concepto entrevista.                           | 30   |
| Tabla 2. Estructura Programa de Orientación al Trabajador, POT.             | 50   |
| Tabla 3. Relación del personal participante en eventos de formación largos. | 54   |
| Tabla 4. Relación del personal participante en eventos de formación cortos. | 54   |
| Tabla 5. Relación solicitud casos escalafón administrativo.                 | 56   |

## Índice de graficas

|   | Pág. |
|---|------|
| Grafica 1. Relación por género muestra participante.  | 37   |
| Grafica 2. Relación tiempo de antigüedad en la institución de la muestra participante.  | 38   |
| Grafica 3. Relación tiempo de antigüedad en el cargo actual de la muestra participante.   | 38   |
| Grafica 4. ¿Durante su permanencia en la universidad ha participado en uno o varios de los siguientes procesos?                   | 39   |
| Grafica 5. ¿De las siguientes opciones cual representa para usted pertenecer a la UPB?  | 40   |
| Grafica 6. ¿Cree usted que la UPB ofrece oportunidades para crecer dentro de la misma?  | 41   |
| Grafica 7. ¿Considera que ha logrado cumplir las expectativas que tenía al momento de vincularse con la Universidad?              | 41   |
| Grafica 8. ¿En qué procesos la universidad le aporta para su desarrollo laboral y personal?                                       | 42   |
| Grafica 9. ¿De los siguientes beneficios que ofrece la universidad cuales le han favorecido?                                      | 43   |
| Grafica 10. ¿De los siguientes tipos de procesos que desarrolla la UPB en cual participaría?                                      | 44   |
| Grafica 11. ¿Considera que el proceso de selección de la Universidad es?  | 45   |
| Grafica 12. ¿Para usted el proceso de Desarrollo y Capacitación de personal de Universidad es?                                    | 45   |
| Grafica 13. ¿Estaría interesado en participar en un programa enfocado en el desarrollo personal y profesional para el trabajador? | 46   |
| Grafica 14. Otros aportes generales.  | 47   |
| Grafica 15. Otros aportes segunda pregunta entrevista.  | 47   |
| Grafica 16. Otros aportes tercera pregunta entrevista.  | 48   |
| Grafica 17. Otros aportes octava pregunta entrevista.   | 48   |
| Grafica 18. Otros aportes novena pregunta entrevista.   | 49   |
| Grafica 19. Publicación de convocatorias de acuerdo al tipo de concurso.  | 53   |

## Índice de figuras

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Proceso paso a paso reclutamiento y selección.                            | 67   |
| Figura 2. Ejemplo publicación convocatoria interno-externo.                         | 68   |
| Figura 3. Ejemplo publicación convocatoria en bolsa de empleo CompuTrabajo.         | 69   |
| Figura 4. Ejemplo publicación convocatoria en bolsa de empleo Redempleo.            | 70   |
| Figura 5. Formato de publicación en el Correo Institucional – Mesa de Servicios UPB | 71   |
| Figura 6. FO-501-031- Formato de inscripción para postulantes a concurso.           | 72   |
| Figura 7. Proceso paso a paso actividades de formación.                             | 73   |
| Figura 8. FO-501-018 Formato inscripción eventos de formación.                      | 74   |
| Figura 9. AF-FO- 005- Formato Acta de compromiso.                                   | 75   |
| Figura 10. AF-FO-019- Control de asistencia – eventos internos.                     | 76   |
| Figura 11. Formato entrevista semi-estructurada.                                    | 77   |
| Figura 12. Ejemplo invitación eventos de desarrollo y capacitación.                 | 79   |
| Figura 13. FO-501-015. Evaluación general de eventos de formación.                  | 80   |
| Figura 14. Ejemplo solicitud evaluación eventos de formación (medio electrónico).   | 81   |
| Figura 15. Ejemplo invitación cierre eventos de desarrollo y capacitación.          | 82   |
| Figura 16. Ejemplo certificado capacitación proveedor externo.                      | 83   |
| Figura 17. Ejemplo certificado capacitación proveedor interno.                      | 84   |
| Figura 18. FO-501-022 – Formato de solicitudes para escalafón administrativo.       | 85   |
| Figura 19. Registro fotográfico actualización carteleras.                           | 86   |
| Figura 20. Invitación evento día de los niños UPB.                                  | 87   |
| Figura 21. Invitación expo manualidades 2014- comunidad UPB.                        | 88   |



|   |    |
|---|----|
| Figura 22. Expo manualidades 2014- UPB. | 89 |
| Figura 23. Expo manualidades 2014- UPB. | 90 |
| Figura 24. Expo manualidades 2014- UPB. | 91 |
| Figura 25. Expo manualidades 2014- UPB. | 92 |

### **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN AL TRABAJADOR (POT), EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL, EN TRABAJADORES DE PLANTA DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA.

**AUTOR(ES):** LIZETH YULEXI JAIMES RAMIREZ  
LAURA CONSUELO VALBUENA MACHUCA

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

### **RESUMEN**

El principal objetivo a realizar dentro del marco de la pasantía como modalidad de grado fue fortalecer al Departamento de Gestión Humana de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, en los procesos de selección, desarrollo y capacitación de personal, así mismo a partir de la evaluación de clima organizacional en el 2012 se encontró la necesidad de crear acciones que mejoren la percepción de la calidad de vida institucional; por lo tanto se creó y aplicó una entrevista semi-estructurada a 21 colaboradores equivalente al 10% por grupo de cargo, logrando diseñar y construir un programa de orientación al trabajador para su puesta en marcha, haciendo participe en todos los anteriores al personal administrativo de planta de la institución.

### **PALABRAS CLAVES:**

Selección, Capacitación, Desarrollo, Orientación, Gestión Humana.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF WORKER PROGRAM ORIENTATION (POT), IN THE PROCESS OF SELECTION AND TRAINING FOR THE PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN PLANT WORKERS UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECTIONAL BUCARAMANGA.

**AUTHOR(S):** LIZETH YULEXI JAIMES RAMIREZ  
LAURA CONSUELO VALBUENA MACHUCA

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

**ABSTRACT**

The main aim to realize in of job shadow as method of grade was encourage at Department of human management of the University Pontificia Bolivariana, sectional Bucaramanga, in the process of selection, development and training of people, in the same way since the evaluation of organizational climate in the year 2012 was found the necessity of create actions that improve the perception of the quality of institutional life; for this was created and applied an interview semi-organized to twenty one collaborators equal at ten percent by team of positions, achieving design and construct an orientation program at employee for start-up doing their participation in all the previous at administrative personal of the institution.

**KEYWORDS:**

Selection, Training, Development, Guidance, Human Management.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## 1. Introducción

La materia prima, entendiéndose como el principal recurso de funcionamiento en cualquier estructura, es dentro de las organizaciones el personal o capital humano quienes son los responsables del crecimiento o estancamiento de las empresas, sin embargo el buen funcionamiento de una organización no solo depende de su principal recurso, este recae igualmente en la calidez de la estructura organizacional establecida la cual cobra importancia a la hora de definir los lineamientos funcionales y su direccionamiento.

Por consiguiente al reflexionar acerca de los procesos de gestión y administración del talento humano en la organización, se obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, el cumplimiento de los mismos, el diseño de estrategias para la relación con el entorno, y aún más la forma como estos procesos son asumidos y vivenciados por cada miembro de la organización y “ las relaciones que establecen entre sí, es decir, de todo el acontecer organizacional, pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana inciden directamente en su diseño, en su estructura, en las relaciones de los sujetos que las componen y por ende, en todos sus procesos y productos” ( Saldarriaga, 2007).

Así pues, mejorar la percepción de los trabajadores frente a la calidad de vida institucional al no cumplir con el índice esperado en la evaluación de clima organizacional del 2012, se convierte en uno de los retos para el comité de planeación en pro del cumplimiento del plan de desarrollo 2015 contemplando acciones de intervención en formación y liderazgo, siendo esta responsabilidad del departamento de Gestión Humana ente encargado de direccionar el recurso humano de la organización. Por lo anterior, el fin de este trabajo es transformar las falencias existentes mediante el desarrollo del Programa de Orientación al Trabajador, en el que la Universidad como organización

brinde herramientas a su recurso humano desde los procesos de selección, desarrollo y capacitación de personal fortaleciendo aspectos a nivel personal y profesional para un mejor desempeño de sus labores, logrando así una optimización en la participación y eficacia en los procesos anteriormente mencionados; con el objetivo claro de crecer como institución y a su vez aportar al crecimiento de quienes hacen parte de ella.

### *1.1 Objetivo General:*

Fortalecer por medio del POT las habilidades del personal de planta frente a su desarrollo personal y profesional, garantizando la eficacia en los procesos de selección, y formación del Departamento de Gestión Humana de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.

### *1.2 Objetivos Específicos:*

- Crear estrategias para la detención de las necesidades presentes en los trabajadores, en el momento de participar en procesos de rotación interna.
- Establecer las áreas de intervención y actividades que contribuyan al fortalecimiento de las habilidades del personal.
- Contribuir a la sostenibilidad del programa, procurando su permanencia y vigencia en el tiempo.
- Evaluar el impacto del Programa de Orientación al trabajador, (POT), en el personal participante.

## **2. Marco teórico**

La Universidad Pontificia Bolivariana, como institución y comunidad histórica, dispone de un proyecto que quiere consolidar en el tiempo y a partir del cual desarrolla sus actividades y compromisos, “en él se definen la filosofía y la identidad institucionales, se trazan las directrices y políticas de su acción, se establece la manera como la Universidad se regula a sí misma y se describe su prospectiva” (Universidad Pontificia Bolivariana, p.4, 2005). Es así como los estatutos y el Proyecto Educativo Institucional (PI) son el pilar donde se encuentra el norte de todos los procesos institucionales de autoevaluación y de acreditación, los cuales deben seguir los lineamientos establecidos en su misión, visión y valores institucionales, que buscan formar integralmente a todos quienes conforman la comunidad educativa ( personal administrativos, docentes, estudiantes y otros), en conocimientos, cultura, liderazgo y conocimientos para su desarrollo científico, empresarial e investigativo, así mismo la institución educativa, “promueve y apoya, desde el espíritu del Evangelio por medio de valores que aportan al crecimiento personal y profesional de quienes pertenecen a la institución (Universidad Pontificia Bolivariana, p.5, 2005).

Por consiguiente, la Universidad Pontificia Bolivariana como una organización, es un ente social con objetivos y funciones específicas, en las cuales laboran personas que desempeñan múltiples tareas de manera organizada para contribuir al funcionamiento de la entidad, igualmente cuentan con dirigentes cuyas funciones son planear dichas tareas, dirigiendo procesos, controlando resultados y midiendo su ejecución en relación a lo planteado, lo anterior para reconocer que el desempeño del empleado se basa en las percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales, razón con la cual las organizaciones se basan en los elementos de clima organizacional, CO; permitiendo diagnosticar e intervenir con acciones concretas el clima que se

percibe de sus colaboradores (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2001).

Por lo tanto, antes que este tema despertara interés en los investigadores, se le denominaba de diferentes formas: ambiente, atmósfera u clima organizacional; sin embargo, a partir de los cambios en la sociedad esté hecho cobro importancia y en los últimos tiempos se ha dirigido la atención de las organizaciones por explicar su naturaleza e intentar medirlo; por ello “el enfoque sobre el concepto de clima organizacional, que ha demostrado mayor utilización es el que lo cataloga como elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (UPB, *Medición de clima organizacional*, p. 11, 2005).

Por esta razón, dentro del funcionamiento de la Universidad Pontificia Bolivariana se realizan procesos que permiten conocer la percepción de sus trabajadores en pro del mejoramiento institucional y el cumplimiento del plan de desarrollo, para ello se realizó la medición del Clima Organizacional en el año 2012 en la seccional Bucaramanga, a partir de las investigaciones adelantadas por UPB Medellín respecto a dicho tema, retomando las teorías de Alles, Botero, Chiavenato, Guillen, Muchinsky, Rendón, Ritzer y Toro, la cual, permite definir las doce variables que intervienen en el estudio y su influencia sobre el clima organizacional en la Universidad.

Por ello, conocer cuál es la imagen que tienen los trabajadores de la UPB Bucaramanga, tomo importancia por su pertinencia en aquellos programas dentro del plan de desarrollo que requieren encuestas de percepción para su medición, para así identificar en cuál de las variables se hace necesaria una intervención por parte de la institución, para mejorar los resultados y el clima organizacional.

A continuación se enuncian los programas del plan de desarrollo institucional que fueron incluidos en dicha medición y las variables a intervenir desde el departamento de Gestión humana, a partir de los resultados y las acciones propuestas por el comité de planeación:

- ✓ 1.1 Calidad de Vida Institucional
- ✓ 3.1 Conciencia y Cultura Social
- ✓ 3.4 Ambiente Organizacional
- ✓ 4.1 Principios Institucionales
- ✓ 4.2 Pastoral Universitaria
- ✓ 11.5 Gestión de la Comunicación

Ahora bien dentro del programa (1.1) calidad de vida institucional del plan de desarrollo el objetivo planteado es alcanzar un índice de percepción de la calidad de vida institucional mayor o igual al 80%, el cual no se logró cumplir, en dicha medición, pues a partir de los resultados se encontró que en un 66 % la percepción de los trabajadores es muy buena, no obstante al no lograr las expectativas, es función del comité de planeación proponer una serie de acciones para la intervención de las variables del clima, de las cuales se enfatiza en las siguientes por ser el departamento de Gestión Humana copartícipe y responsable de dichos procesos:

#### FORMACION:

- Generar un programa de desarrollo personal, que permita a los trabajadores planear sus proyectos personales y profesionales.
- Establecer un programa de formación para prepararse a la vida profesional para los trabajadores de cargos operativos que se forman profesionalmente y no desarrollan las competencias necesarias para ejercer cargos profesionales. Cambio de mentalidad: empezar a tomar decisiones sin recibir órdenes.



#### LIDERAZGO:

- Realizar procesos de retroalimentación a los trabajadores que se presentan a un concurso y no ganaron.

A partir de ahí, surge la iniciativa de conocer y abarcar aspectos importantes dentro de las organizaciones como lo son el capital humano, considerando que desde los inicios de la era industrial, las organizaciones competían y basaban su éxito por el tamaño de la organización y en la acumulación de recursos tanto físicos como financieros, es decir entre mayor fuera su infraestructura, inversión en maquinaria, equipos y fabricas adquirirían más posicionamiento; no obstante, en la era de la información esto se ve obligado a dar un giro drástico, pues el capital financiero pasa de ser el recurso más importante, relegándose a un plano secundario por el trípode del capital intelectual: *capital interno* (organización), *capital externo* (clientes), y *capital humano* (personas), el cual en una organización no es suficiente con tenerlos; se hace necesario impulsar a sus trabajadores a utilizar sus talentos y desarrollar competencias, pues estas se definen como la capacidad que tiene una persona de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles (Chiavenato, p. 36, 2007).

Ahora bien en su conjunto las personas constituyen el capital humano de la organización, este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Para ello, Chiavenato (p.69, 2007), postula cuatro detonadores indispensables que una organización debe utilizar:

- Autoridad: Conferir poder a los empleados para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos (empowerment).
  
- Información: Crear canales para generar acceso a la información, hacerla útil y productiva para sus colaboradores.
  
- Recompensas: Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales.
  
- Competencias: Ayudar a los trabajadores a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía, creando condiciones internas para que adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

Partiendo de lo anterior, se requiere dentro de la estructura organizacional un ente que gestione y administre el capital humano de la organización en todos los procesos que le competen, el cual a través del tiempo y del tipo de organización ha tenido modificaciones en su denominación (recursos humanos, administración de personal, área de personal, relaciones industriales, gestión humano, dirección de personal, ingeniería humana, etc.) debido al posicionamiento en las organizaciones y estructura por la complejidad para administrar dicho capital, por ello, Chiavenato, refiere que “aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc.”, las organizaciones no puede olvidar que sus trabajadores no dejan de ser personas, y esto significa que tiene unas características propias de la personalidad, una historia de vida, expectativas y objetivos personales (p.65, 2007), siendo estas últimas las que determinan la conducta humana dentro de las

organizaciones. Es así como se reconoce que las personas son extremadamente distintas entre sí, siendo ahora el llamado capital humano de una organización un conjunto diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencias y motivaciones, por ende el concepto de la palabra recurso se ve restringido frente a la complejidad de las personas, “puesto que son más que un recurso, son coparticipes de la organización” (Chiavenato, p.94, 2007).

De esta manera, las organizaciones son responsables no solo en el crecimiento personal del trabajador sino de su crecimiento a nivel profesional; y es ahí donde se reconoce la importancia del proceso de capacitación el cual permite la adquisición de habilidades, conocimientos, y herramientas en pro del mejoramiento de sus actividades diarias.

En relación a lo anterior, Hoyler citado por Chiavenato (2007), define a la capacitación como una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos” (p. 386). Así mismo Chiavenato, frente a esta la define como el aprendizaje continuo en pro de un cambio de conducta, como un espacio de orientación de las diversas experiencias de aprendizaje “en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que todos los individuos de la organización puedan desarrollar rápidamente sus conocimientos, actitudes y habilidades que les benefician a nivel personal y organizacional” (p. ,2007), siendo esta una tarea que le corresponde a la empresa para incentivar el desarrollo de su capital humano.

Según, Bohlander, Snell y Sherman, (2001), la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente la cual tiene como objetivo central preparar, desarrollar e integrar su capital humano al proceso productivo, por medio de la trasmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes que mejoren el desempeño de sus trabajadores en sus actuales y futuros cargos, ofreciendo las herramientas necesarias para su adaptación a los cambios del entorno, no

solamente en la permanencia de su organización sino también posibilitándoles un crecimiento personal, intelectual y profesional para su vida. Es por ello que dentro de las organizaciones la capacitación cobra gran importancia pues se convierte en el proceso de causa efecto tanto para los empleados como para su empleador, pues estas personas no solo mejoran sus competencias individuales, sino también contribuyen al desempeño de la organización. Es así como se acude a al ciclo de Deming, quien reduce a la capacitación en un proceso de cuatro etapas y que se resumen en cuatro verbos, analizar, planear, hacer y evaluar, donde la capacitación se convierte en una estrategia de intervención; así mismo Chiavenato (p. 389, 2007), partiendo de la idea que la capacitación es un proceso continuo y que se repite, propone cuatro etapas específicas:

- 1- Detección de las necesidades de capacitación.
- 2- Planes y programas de capacitación.
- 3- Implementación de la capacitación.
- 4- Evaluación de los resultados de la capacitación.

Así pues siendo la detección de las necesidades el primer paso a seguir, en el cual se propone obtener información acerca de que se debe enseñar, quien debe aprender, cuando, en donde, como y quien lo debe enseñar, se procede a planear el programa de capacitación, los recursos a utilizar, los métodos y técnicas, el tiempo y las características en general que este debe contener. En relación a los métodos y las técnicas, Chiavenato (2007), expresa que estas no solo se utilizan para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos orientados al proceso, posibilitando la modificación de actitudes, toma de conciencia de sí mismo y la eficacia interpersonal.

Ahora bien brindar capacitación dentro del lugar de trabajo es la forma de capacitación más común, por su acogida y practicidad, “pues el empleado aprende mientras trabaja” (Chiavenato, p.

400, 2007); por ello se enuncia a continuación las modalidades de la capacitación en el puesto de trabajo:

- Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.
- Rotación de puestos.
- Entrenamiento para algunas tareas.
- Enriquecimiento del puesto, etcétera.

Posteriormente, Chiavenato (2007), expone tres niveles para el cierre del proceso de capacitación el cual culmina con la evaluación de los resultados, de los cuales se hace énfasis en el segundo:

- Evaluación a nivel organizacional.
- Evaluación a nivel de los recursos humanos: en este se pretenden encontrar resultados en la reducción de la rotación de personal, reducción de ausentismo, aumento de la eficiencia individual, aumento de habilidades, aumento en el conocimiento, en el cambio de conductas y actitudes de los empleados, entre otras.
- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.

Por otra parte, debido a los cambios tecnológicos y sociales que está atravesando la sociedad, las empresas, deben realizar procesos arduos, a la hora de reclutar y seleccionar el personal idóneo para trabajar en ellas; pues “las organizaciones ágiles son todas aquellas que tienen una gran capacidad de adaptarse a los múltiples cambios sin necesidad de cambiar la esencia como lo son sus valores, su filosofía y cultura organizacional” (p. 134, Atalaya, 2001);

En consecuencia con lo anterior, a la hora de realizar un proceso de selección óptimo, se deben tener en cuenta las fases propuestas por Montes y González (2010), la primera de ellas es la descripción del puesto y del perfil requerido: en esta etapa se determina el tipo de personas que se

necesitan por ello se debe definir, edad, sexo, nivel escolar, experiencia, horarios, tareas a realizar, etc. esta misma manera, las organizaciones deben establecer con anterioridad las competencias organizaciones y el perfil laboral para cada puesto o vacante, con el fin de realizar un óptimo proceso de reclutamiento, que según Cuervo García et. Al (1994), citado en Editorial Vértice, (2007), es el proceso en el cual las compañías o empresas, tratan de contactar a empleados potenciales que cumplan con los requisitos para realizar determinado trabajo.

Seguido de este se encuentra la selección, que es dinámica, en el sentido en que se llevan a cabo ciertas fases, las cuales son flexibles y pueden cambiar en cualquier momento, para poder cumplir con el objetivo fundamental de este proceso el cual es encontrar el candidato más adecuado que cumpla con las características anteriormente establecidas para cada cargo como lo son: las actitudes, formación, experiencia, aptitudes, etc. Ahora bien el reclutamiento, consiste en la búsqueda de los posibles candidatos para la vacante; los medios de reclutamiento inicialmente son los propios empleados, las publicaciones de medios de comunicaciones, redes sociales, entidades formativas y archivos de la empresa; después de este se da la preselección de los candidatos, en esta etapa se realiza la filtración de los currículos o hojas de vida, seleccionando a los candidatos que cumplan con las características y perfil de la vacante, finalmente se realiza la selección para la aplicación de pruebas y entrevistas, estas varían según el cargo y las políticas de cada empresa o compañía (Nebot, 1999; citado en Editorial Vértice, 2007).

En efecto, si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (a) estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc. y (b) psicológicas, temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc., que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de

manera diferente , y a que logren mayor o menos éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico sino también en especie de pronóstico respecto de esas dos variables mencionadas anteriormente (a y b).

Por esa razón, según Bachenheimer (S.F) la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos de cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. En las organizaciones dichos candidatos pueden ser reclutados o seleccionados por medio de una empresa que ofrece dichos servicios (outsourcing). El patrón de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas exigidas al proveedor. Si los candidatos corresponden al patrón o se acercan a él, dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptaran y se enviarán al organismo solicitante; si las medidas y las especificaciones están lejos del nivel de tolerancia exigido, estos se rechazarán; esta comparación se da en función de una dependencia de personal especializado en controlar la calidad.

En definitiva, desarrollar un proceso de selección de personal afín con las necesidades de la empresa es el principal objetivo, que pueda llegar a influir positiva o negativamente en el bienestar laboral de los empleados y la productividad de la compañía, ya que se supone que cada uno de los trabajadores asignados a los puestos cumplen con las características y perfiles laborales establecidos previamente, con el fin de desempeñar una buena labor.

Ahora bien, dentro de las organizaciones y en el proceso de selección se presenta un fenómeno denominado rotación de personal, también llamado rotación de puestos, o movilidad de

personal, y aunque difiere de un autor al otro convergen en su finalidad; la rotación de personal "desde el punto de vista de la empresa, se refiere a la "salida voluntaria" de trabajadores de una empresa y la contratación de un nuevo trabajador" (Canales,1995, p. 137); ahora bien, Belmont y Muñiz (1999), refieren "al número de trabajadores que entran y salen de la empresa, entran de la misma empresa e inclusive dentro de la empresa se da la movilidad" (p. 38).

En consecuencia, es importante aclarar que la rotación de personal es vista también como la rotación de puestos, que se diferencia en su definición como "el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados, de un puesto a otro, por un periodo determinado, con la finalidad de que adquieran algunas habilidades o que amplíen sus conocimientos y experiencias" (Mendoza, 2011, p.83), todo esto implicando una serie de variables a considerar como la actitud de los participantes, la inducción e introducción de personas nuevas en diferentes áreas, salida temporal de las mismas de otro grupo, ambiente de trabajo, supervisión y adaptación a la dinámica del equipo de trabajo.

A partir de lo anterior y de la falta de preparación de los colaboradores que se postulan o se disponen por la misma organización en procesos de traslados o concursos, se produce otro evento que según Werther y Davis (2008), se le conoce como el fenómeno de la alta tasa de rotación de personal que afecta a casi todas las organizaciones, siendo este "el grado de disposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla y constituyéndose como un desafío especial para el departamento de capital humano" (p. 273), contemplando que es difícil predecir una renuncia específica; por lo tanto las actividades de capacitación cobran importancia cuando se prepara a los empleados de niveles medios e inferiores para asumir nuevas responsabilidades. Por ende, la "rotación de personal interna" hace referencia a la transferencia (cuando se pasa de un puesto a otro), promoción (cambio de categoría, aumento de sueldo pero no de puesto – escalafón), ascensos



(cambio de puesto, sueldo y lugar de trabajo) o descensos (cambio de puesto, pero no se modifica el sueldo) del puesto de trabajo (Belmont y Muñiz, 1999).

Por lo tanto, los costos que debe asumir la organización por procesos de selección, rotación, ascensos y traslados de personal, no eficientes tanto por parte de la organización como de los colaboradores, frente a la falta de preparación para asumir nuevos cambios, generan consecuencias que aunque no son visibles, en proporciones menores afectan en el comportamiento organizacional, clima, cultura, estructura y demás sistemas que le permiten desarrollar su funcionamiento establecido.

Es así como, Pigors y Meyers en Gonzalez (2006), señalan como elementos de costo los siguientes puntos:

- a) Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- b) Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si se está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades.
- d) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento.
- e) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- f) Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.

- g)** Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado:
- i. Pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo.
  - ii. Pérdida en eficiencia del grupo, en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.
- h)** Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento.

### 3. Metodología

#### 3.1 Programa de Orientación al Trabajador

##### 3.1.1 Participantes

Población: Personal de planta del área administrativa de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

Muestra: En el desarrollo de la primera etapa los participantes fueron seleccionados con la técnica de muestreo aleatorio sistemático, correspondiente al 10% por grupo de cargos, para una muestra total de la población de 21 trabajadores equivalentes al 100%, conformada de la siguiente manera:

- (2) Servicios Generales
- (2) Auxiliares Operativos,
- (5) Secretarias,
- (4) Técnicos,
- (2) Auxiliares Administrativos,
- (3) Tecnólogo
- (3) Profesionales

##### 3.1.2 Instrumentos

Para la realización y ejecución del presente proyecto Diseño y puesta en marcha del Programa de Orientación al Trabajador (POT), en los procesos de selección y formación para el desarrollo personal y profesional, en trabajadores de planta de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, se utilizarán los siguientes recursos o herramientas:

1. Un computador para elaboración de instrumentos, análisis de resultados, diseño del programa e informe final.
2. Programas informáticos como: Microsoft office Word, Excel, Power Point y Publisher (los cuales fueron necesarios para la elaboración de la propuesta, análisis de resultados, diseño y creación del programa de orientación al trabajador, elaboración de informes, entre otros).
3. Recursos teóricos, artículos online y otros necesarios para el fin de los objetivos propuestos.
4. Documentos institucionales: escalafón administrativo según RR 101-12, políticas de selección y capacitación, plan de desarrollo 2011-2015, y otros estudios realizados (Medición de clima 2012- Diagnostico de comunicación interna 2014).
5. Listado del personal de planta administrativo.
6. Formato Entrevista Semi-estructurada Departamento Gestión Humana.
7. Lápices, hojas y borradores, para la aplicación de la entrevista.
8. Carpeta para archivar instrumentos, formatos, listas entre otros.

### *3.1.3 Procedimiento*

El presente se estructuro en cuatro (IV) etapas para la ejecución del mismo; a continuación se describen detalladamente las tres primeras etapas que se desarrollaron en el transcurso del proyecto:

1. Primera etapa: A partir de la revisión teórica, se realizó la construcción del instrumento (ver Figura 11) la cual consta de 10 items (preguntas abiertas y cerradas) que tienen como finalidad indagar la percepción de los empleados frente a los procesos que se dan en la Universidad, este instrumento se crea con el objetivo de reconocer los referentes temáticas para la estructuración del programa de orientación.

2. Segunda etapa: se realizó la selección de la muestra participante, solicitando a las psicólogas del departamento la lista actualizada de todos los trabajadores administrativos de planta de la Universidad; con la cual por medio de la técnica de muestreo aleatorio sistemático se seleccionó la muestra de 21 trabajadores a quienes se les aplicaría el instrumento para la detección de las necesidades.

Seguidamente se da el primer acercamiento a los trabajadores, para el cual en primera instancia se solicita a la jefe del departamento de Gestión Humana, emitir notificación al personal seleccionado dando a conocer a las responsables del presente proyecto y la importancia de su colaboración, así pues se procede a coordinar con cada trabajador un cronograma de entrevista logrando dicho espacio para dar a conocer el objetivo de la aplicación de la entrevista, la confiabilidad y buen uso de los resultados, solicitando su colaboración para la aplicación del mismo.

3. Tercera etapa: Una vez finalizada la segunda etapa, se inició la tabulación y sistematización de los resultados los cuales por medio del análisis e interpretación de los mismos, En relación a lo anterior se denominaron (38) variables y conceptos (ver Tabla 1) con el fin de facilitar la comprensión de la información recolectada. Define así la estructura, necesidades y temáticas a trabajar en el programa, procediendo a la construcción del programa de orientación al trabajador el cual consta de tres (3) módulos y actividad de cierre para un total de doce (12) encuentros con un tiempo de estimación para el desarrollo del programa de 24 horas, en donde el trabajador obtiene herramientas para su vida personal y laboral, participando en los talleres teórico-prácticos, espacios de socialización y otras actividades para su crecimiento.

|    | VARIABLE                             | CONCEPTO   |
|----|--------------------------------------|--|
| 1. | A disposición de la universidad      | Disposición del empleado frente a la autonomía de la universidad frente a los cambios de traslados, ascensos y movimientos.  |
| 2. | Adquirir bienes                      | Posibilidad de adquirir capital, para la compra de bienes como vivienda y auto.  |
| 3. | Aporta conocimiento                  | Todos los procesos establecidos en la institución que generan aprendizaje, experiencia y desarrollo de capacidades del empleado.   |
| 4. | Apoyo a los procesos                 | Se apoya a los procesos para optimizar los mismos  |
| 5. | Ascenso por mérito                   | Forma ideal para ascender en la institución, siendo aquella persona que por conocimiento, experiencia y destreza de habilidades sea quien merece el reconocimiento de ascenso. |
| 6. | Beneficia dentro y fuera de la u     | No solo el conocimiento adquirido es para desarrollar su trabajo en la universidad, sino también para desarrollarse en otros contextos como en la vida personal.               |
| 7. | Beneficio de tiempo para estudio     | Acuerdo entre el empleado e institución de reposición de tiempo laboral para realizar sus estudios profesionales en diferentes instituciones educativas.                       |
| 8. | Beneficios económicos                | Incrementar los ingresos personales genera una mejor calidad de vida para sí mismo y su familia.   |
| 9. | Crecimiento personal                 | Todas las actividades que posibilitan aprendizaje como persona, en pro del mejoramiento en la calidad de vida.   |
| 10 | Crecimiento profesional              | Evento referente al logro de ascenso dentro de la institución en cargos superiores a nivel profesional.  |
| 11 | Debe ser por interés personal        | La participación de los trabajadores a las actividades en pro de su beneficio debe ser por ser iniciativa propia del empleado.   |
| 12 | Es motivante por las oportunidades   | Todos los beneficios que ofrece la universidad generan oportunidades las cuales son motivantes para cada uno de los empleados.   |
| 13 | Espacio para mostrar sus capacidades | Percepción positiva frente al entorno y cultura laboral, donde se es posible demostrar sus cualidades y capacidades.   |
| 14 | Estabilidad laboral                  | Sentimiento de tranquilidad frente a la organización, por el cumplimiento de sus obligaciones como empleador y los beneficios que ofrece.                                      |
| 15 | Estudio para los hijos               | El poder brindar estudio para los hijos es una de las prioridades del trabajador al vincularse con la universidad.   |

|    |                                      |   |
|----|--------------------------------------|---|
| 16 | Falta de igualdad                    | Percepción desfavorable frente a las oportunidades de crecimiento dentro de la universidad, considerando que no las hay para los profesionales, evidenciando ciertas preferencias personales frente a las vacantes que se generan, incluso por personal externo; calificando a estos procesos como poco leales.                   |
| 17 | Falta participación de los empleados | Reconocen los beneficios de los procesos, pero no hay participación activa de los mismos.   |
| 18 | Faltan capacitaciones                | Aunque se realizan capacitaciones, faltan muchas temáticas específicas según el cargo y perfil del trabajador.  |
| 19 | Formal                               | El proceso tiene un protocolo establecido.  |
| 20 | Frustración                          | Sentimiento negativo frente a los procesos a los que se ha presentado.  |
| 21 | Genera satisfacción                  | Sentimiento de gratificación y satisfacción, por el crecimiento personal u cumplimiento de metas.   |
| 22 | Hay que sensibilizar a los jefes     | Concientizar a los jefes sobre la importancia de capacitación a los empleados, los beneficios que aportan a su calidad de vida y desempeño laboral, debido a que existe temor de los trabajadores en el momento de solicitar aval para participar de las actividades de formación, generando ciertos sentimientos de frustración. |
| 23 | Inconformidad horarios               | Percepción de baja participación debido a algunas de las actividades y capacitaciones NO son dentro del horario laboral, interfiriendo con la vida familiar y social del trabajador.  |
| 24 | Insatisfacción                       | Opinan que el proceso no es confiable, no es objetivo, existe ausencia de retroalimentación y desinformación, demora en los procesos.   |
| 25 | Logros académicos                    | Aquellos empleados que han logrado realizar desde su culminación del bachillerato, formación profesional, especializaciones y cursos referentes a su cargo.   |
| 26 | Mejores condiciones en el cargo      | Posibilidad de mejorar su cargo actual (beneficios económicos, posición en la organización y condiciones físicas del lugar de trabajo).   |
| 27 | Motivación de aprender               | Interés del trabajador por adquirir conocimiento y superarse.   |
| 28 | Necesario para sus funciones         | Reconocimiento de la importancia de capacitación para el buen desempeño laboral.  |
| 29 | No hay convocatorias leales          | Percepción de duda frente a la transparencia del proceso que se da en las convocatorias.  |
| 30 | No hay posibilidades para el cargo   | De acuerdo al grupo y perfil de cargo, se ven limitadas las posibilidades para ascender.  |

|    |                                   |   |
|----|-----------------------------------|---|
| 31 | No justifica                      | No argumenta su respuesta   |
| 32 | Para cambio de rutina             | El cambiar de puesto, permite romper con la monotonía en el trabajo.  |
| 33 | Posibilidad de ascender           | Reconocimiento de los espacios y oportunidades que la universidad brinda para ascender.                                   |
| 34 | Requisito escalafón               | La capacitación es vista como un requisito, más no como una oportunidad personal.   |
| 35 | Riguroso                          | Los procesos de selección son exigentes, hay buenos filtros.  |
| 36 | Se dan oportunidades              | Reconocimiento de las posibilidades que brinda la universidad a sus trabajadores para crecer y participar de cada evento. |
| 37 | Si se realizan en horario laboral | Se participa en la capacitación y actividad si se realiza dentro del horario laboral                                      |
| 38 | Vinculación oportuna              | Cuando se generan las vacantes los cargos son cubiertos con prontitud.  |

*Tabla 1. Relación variable - concepto entrevista.*



El siguiente es el procedimiento paso a paso para el diseño y puesta en marcha del programa:

#### Etapa I

1. Revisión teórica
2. Construcción del instrumento (entrevista semi-estructurada)

#### Etapa II

3. Selección de la muestra participante.
4. Aplicación del instrumento (entrevista).

#### Etapa III

5. Análisis de resultados y detención de necesidades presentes.
6. Estructuración y diseño del programa de orientación al trabajador.

#### Etapa IV

7. Puesta en marcha del programa de orientación al trabajador.
8. Análisis de resultados e informe de resultados.

### **3.2 Proceso de Selección de Personal**

#### *3.2.1 Participantes:*

Personal Administrativo de la UPB, Auxiliares, Secretarias, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales.

#### *3.2.2 Instrumentos o Recursos:*

- Pruebas Técnicas o de conocimiento.

- Herramienta virtual para realizar las convocatorias y reclutamiento de las hojas de vida.
- Formatos de Inscripción a convocatoria y asistencia a pruebas.

### *3.2.3 Procedimiento:*

A continuación se da a conocer las tres etapas (ver Figura 1) de seis en las que se apoyó el proceso de selección durante el desarrollo de la pasantía:

- Convocatoria: Al momento de dar inicio al proceso de selección, en primera instancia se recibe la solicitud por parte de los jefes de la dependencia que lo requiera. En esta se informa el número de vacantes a cubrir, el salario, el horario y en general las condiciones del cargo; una vez recibida, se realiza la publicación en los respetivos medios internos (cartelera, correo institucional, mesa de servicios Web), (ver Figura 2, 5) y externos (Redempleo, Computrabajo, Plataforma de egresados UIS y UDES, (ver Figura 3 y 4).
- Reclutamiento: Una vez publicada la convocatoria, se procede a la escogencia de las hojas de vida postuladas (ver Figura 6) en cada vacante, teniendo en cuenta si cumple con el perfil de cargo; seguidamente habiendo seleccionado las hojas de vida de personas potenciales para el proceso de selección, se realiza la citación para el inicio del proceso.
- Aplicación de Pruebas Psicotécnicas: Cumpliendo con los requisitos de perfil, se procede a la aplicación de las pruebas, dependiendo del cargo.

## **3.3 Proceso de Desarrollo y Capacitación**

### *3.3.1 Participantes*

Comunidad Administrativa, UPB.

### 3.3.2 Instrumentos

Para responder a las necesidades de formación se requiere como herramientas instrumentos utilización del correo institucional, programas de Microsoft para la ejecución de tareas como informes, memorandos, elaboración de invitaciones, certificados, además de los formatos (figura 5-7) establecidos para la organización de eventos de formación.

### 3.3 Procedimiento

El siguiente es el procedimiento (ver figura 7) paso a paso realizado para el desarrollo de las actividades de formación:

1. Contactar proveedor de formación: Contactar al proveedor interno o externo que ofrecerá los cursos de formación de acuerdo al tema y establece fecha y lugar de iniciación.

2. Informar a los interesados: Mediante la invitación realizada se informa a través de correo electrónico y/o en la cartelera del departamento de Gestión Humana, los cursos de formación a realizarse, indicando el nombre del curso, fecha de inicio, cupos disponibles, horarios, lugar, intensidad horaria y convocando al personal sus inscripciones.

3. Inscribir y matricular cursos: para la fase de inscripción se realiza de manera presencial en el departamento de Gestión Humana, diligenciando el formato FO-501- 018 (ver Figura 8), seguido de la firma del acta de compromiso formato AF-FO-005 (ver Figura 9). Por otro lado cuando el curso ofrecido se va a recibir en una institución externa, legaliza inscripción en dicha institución e informa al personal inscrito la fecha y lugar de inicio de clases.

4. Realizar y evaluar cursos: comprende todas las funciones relacionadas al seguimiento del mismo, tales como control de asistencia de los trabajadores a través del diligenciamiento del

Formato de Control de Asistencia FO-501-019 (ver Figura 10), en caso de cursos realizados al interior de la institución. En relación a la evaluación del evento se realiza a través del diligenciamiento en físico del Formato de Evaluación General de Eventos de Formación (FO-501-015) finalizada la formación o electrónica por medio del aplicativo [encuentas.upbbga.edu.co](http://encuentas.upbbga.edu.co), a la cual el trabajador ingresa una vez recibida la solicitud por medio del correo institucional.

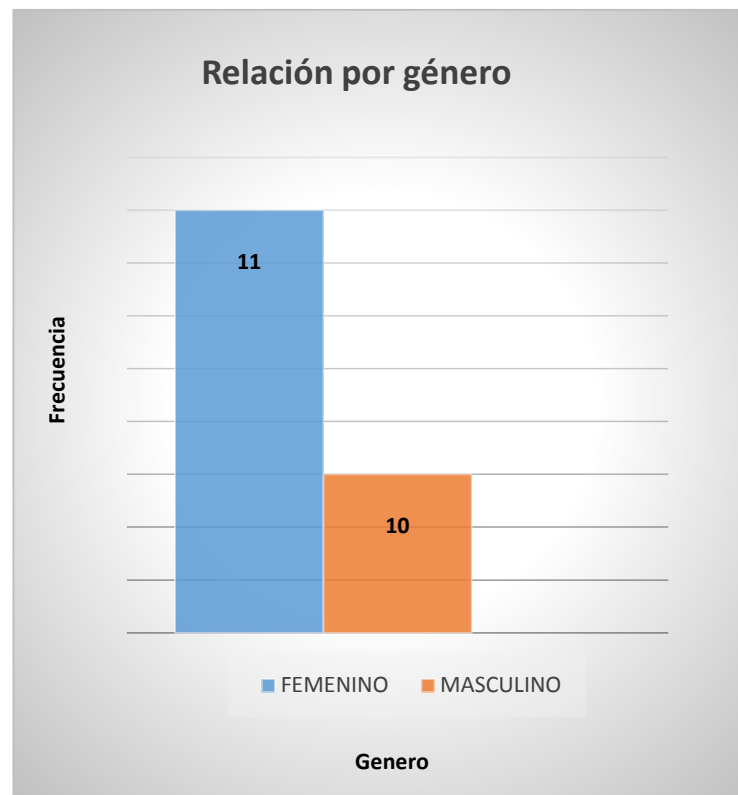
5. Certificar la formación: una vez finalizada el tiempo de duración se validan los criterios de cumplimiento por parte de los participantes, para dar cierre al evento de formación. Es importante tener en cuenta que de acuerdo al tipo de proveedor (interno o externo) el procedimiento cambia; si el ente certificador es externo se envía la documentación requerida para la elaboración y entrega de los certificados, por otra parte, si el ente certificador es la misma universidad procede a elaborar y entregar los certificados registrando la información en el formato de entrega de certificados. Así mismo, se debe generar copia de todos los soportes recibidos o elaborados remitiéndolos al Auxiliar de Archivo para la actualización de la hoja de vida del trabajador.

## 4. Resultados

### 4.1 Programa de Orientación al Trabajador

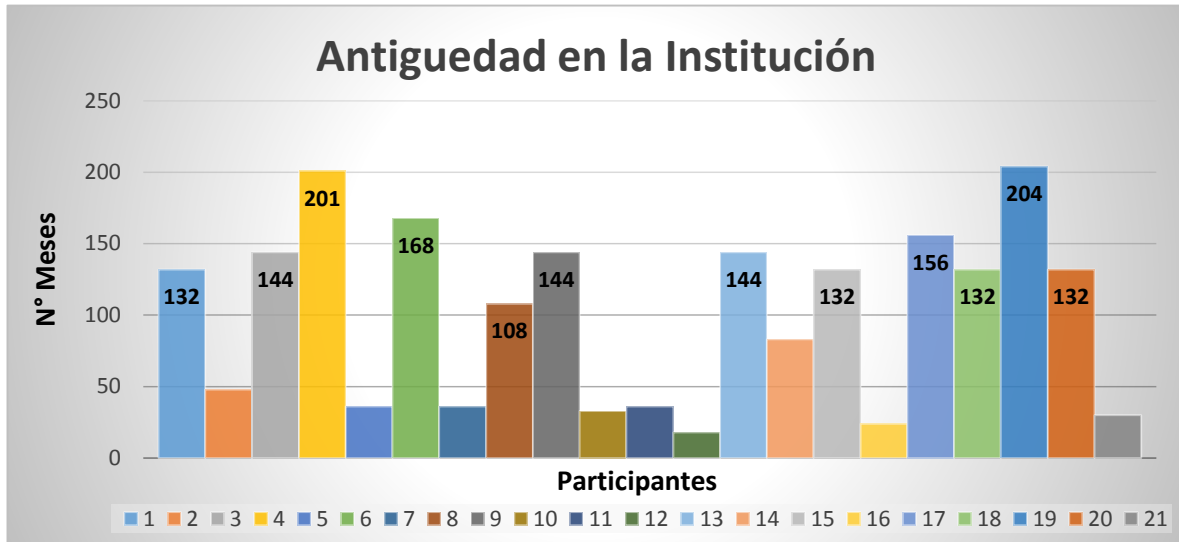
#### 4.1.1 Entrevista Semi-Estructurada

Los siguientes resultados hacen parte de la entrevista semi estructurada del Departamento de Gestión humana, denominados datos sociodemográficos situados al inicio de la misma.



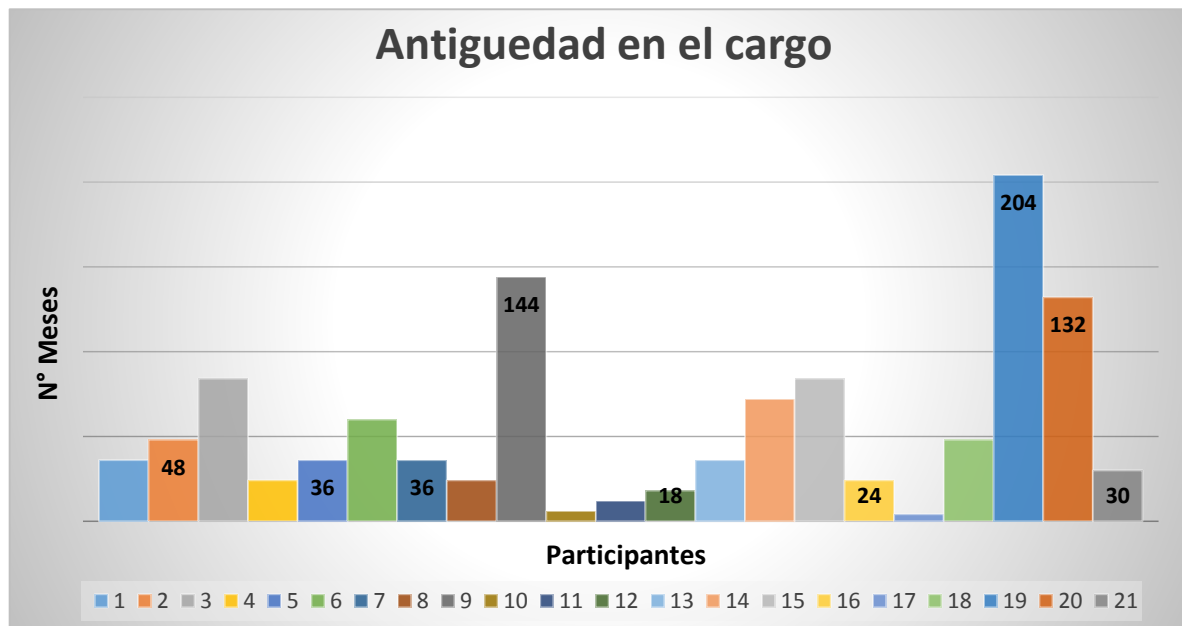
*Gráfica 1. Relación por género muestra participante.*

En primera instancia, la gráfica 1, relación por género de la muestra participante, evidencia que 11 personas correspondiente el 52 % de la muestra hacen parte del género femenino, y las 10 personas restante equivalente al 48% al género masculino, para un total del 100 % de la muestra.



Grafica 2. Relación tiempo de antigüedad en la institución de la muestra participante.

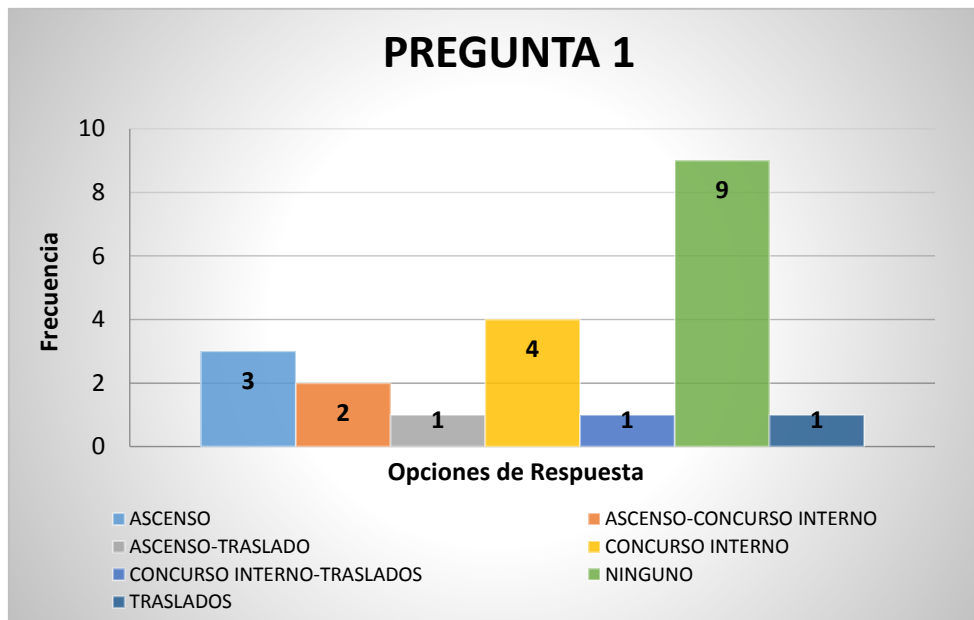
En cuanto a la relación de tiempo de antigüedad en la institución, se pudo concluir que al sumar el número de meses dividido por la cantidad de participantes, el promedio de antigüedad de la muestra participante es de 102 meses, observando en la gráfica 2, que 12 de los trabajadores equivalentes al 57% de la muestra, el tiempo de vinculación con la universidad es mayor o igual al promedio obtenido.



Grafica 3. Relación tiempo de antigüedad en el cargo actual de la muestra participante.

Finalmente en la gráfica 3, se evidencia el tiempo de antigüedad en el cargo actual de los participantes; encontrándose que al comparar el tiempo de antigüedad en la institución con el del cargo, 9 de 21 participantes (43% muestra) permanecen en el mismo cargo desde su vinculación con la institución, es decir el tiempo de antigüedad en la institución es equivalente al tiempo de antigüedad en el cargo actual.

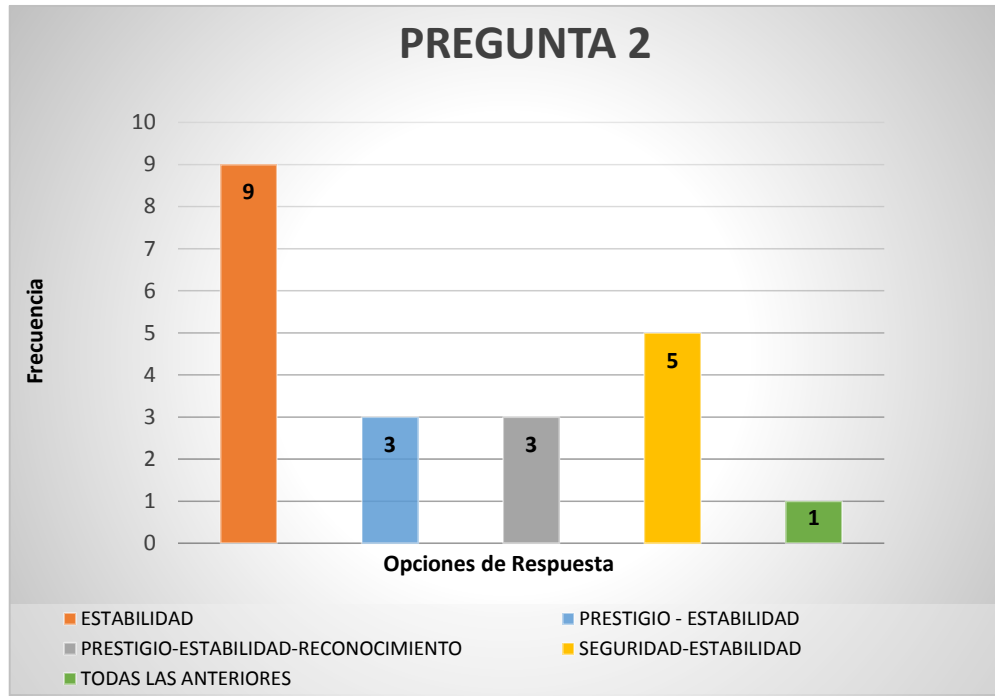
Ahora bien los siguientes resultados hacen parte de las preguntas situadas a continuación de los datos sociodemográficos de la entrevista.



Grafica 4. ¿Durante su permanencia en la universidad ha participado en uno o varios de los siguientes procesos?

En la gráfica 4, se identifica que 9 participantes referente al 43% de la muestra, seleccionaron la opción Ninguno, seguido del proceso concurso interno con una frecuencia de 4 (19%), 3 en ascensos equivalente al 14% y los restantes respondieron a dicha pregunta escogiendo más de una opción de respuesta lo que significa que han participado en más de 1 proceso; por lo tanto se

concluye que aunque se evidencia participación en los diversos procesos (57%), no existe una muestra representativa en alguno de estos, debido posiblemente a la falta de motivación y bajas expectativas que generan los mismos.



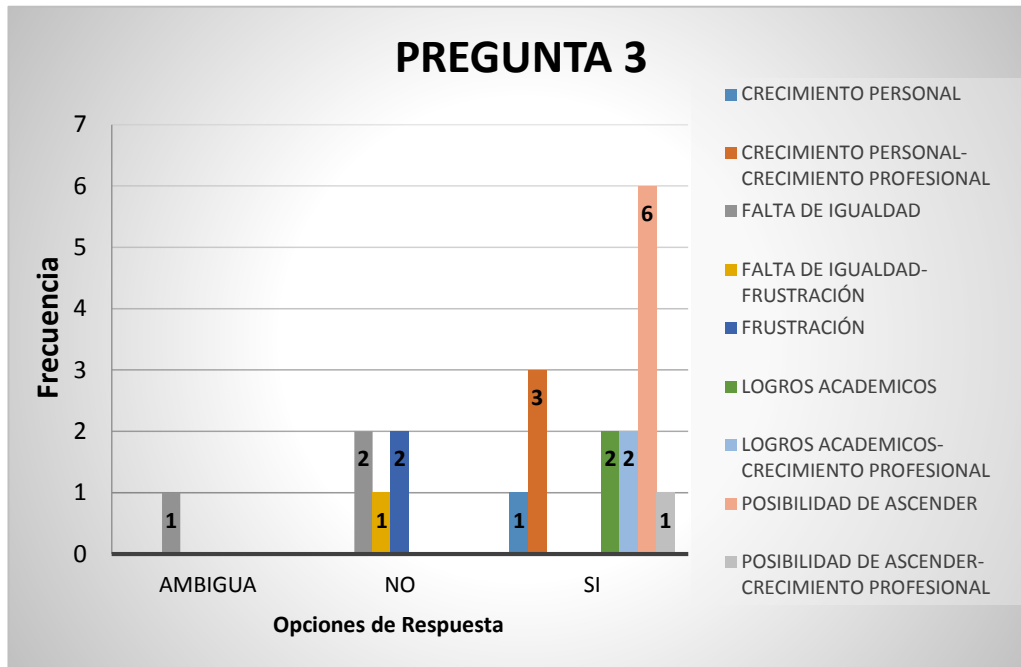
*Grafica 5. ¿De las siguientes opciones cual representa para usted pertenecer a la UPB?*

Así mismo, la gráfica 5, evidencia que pertenecer a la universidad representa para los trabajadores estabilidad con una frecuencia de 9 (43% muestra), razón que se confirma en la segunda puntuación 5 (24 %) seguridad-estabilidad, siendo estas las principales razones que el trabajador reconoce como de mayor interés por permanecer dentro de la institución debido a las condiciones que ofrece.

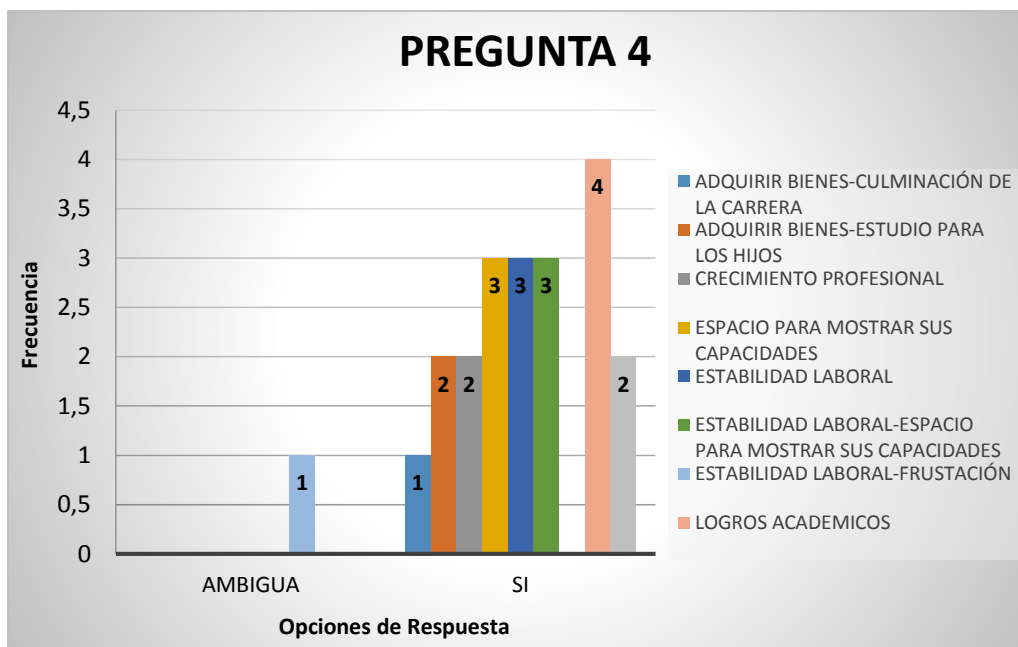
En efecto, la siguiente grafica (6) revela que 15 trabajadores equivalente al 71% de la muestra reconocieron que sí existen oportunidades de crecimiento dentro de la institución, y por el



contrario 5 señalan que no existen oportunidades; la puntuación restante responde de manera ambigua debido a que su justificación se contradice con la respuesta.



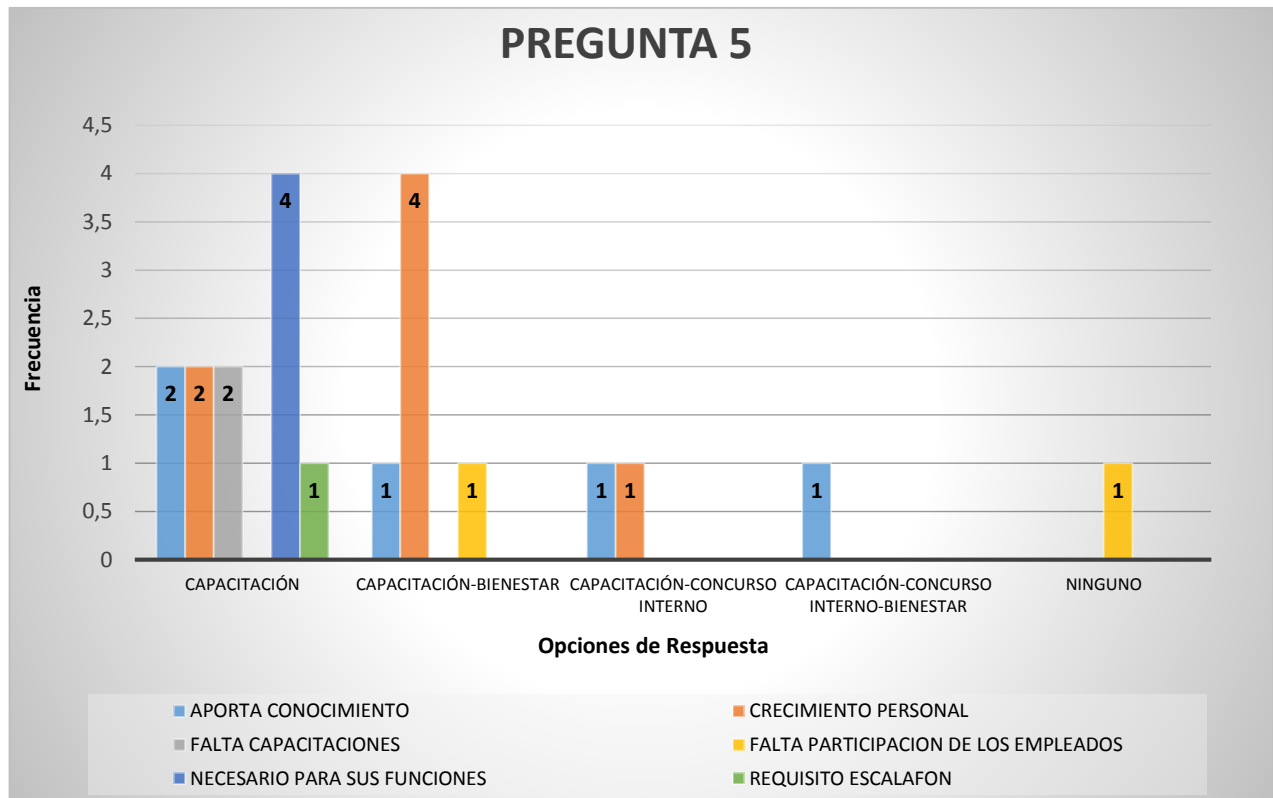
Grafica 6. ¿Cree usted que la UPB ofrece oportunidades para crecer dentro de la misma?



Grafica 7. ¿Considera que ha logrado cumplir las expectativas que tenía al momento de vincularse con la Universidad?

Concluyendo que sí hay oportunidades dentro de la universidad para crecer y ascender tanto a nivel personal como profesional, pero existen también inconformidades frente a la falta de igualdad en las oportunidades lo cual genera frustración en los trabajadores.

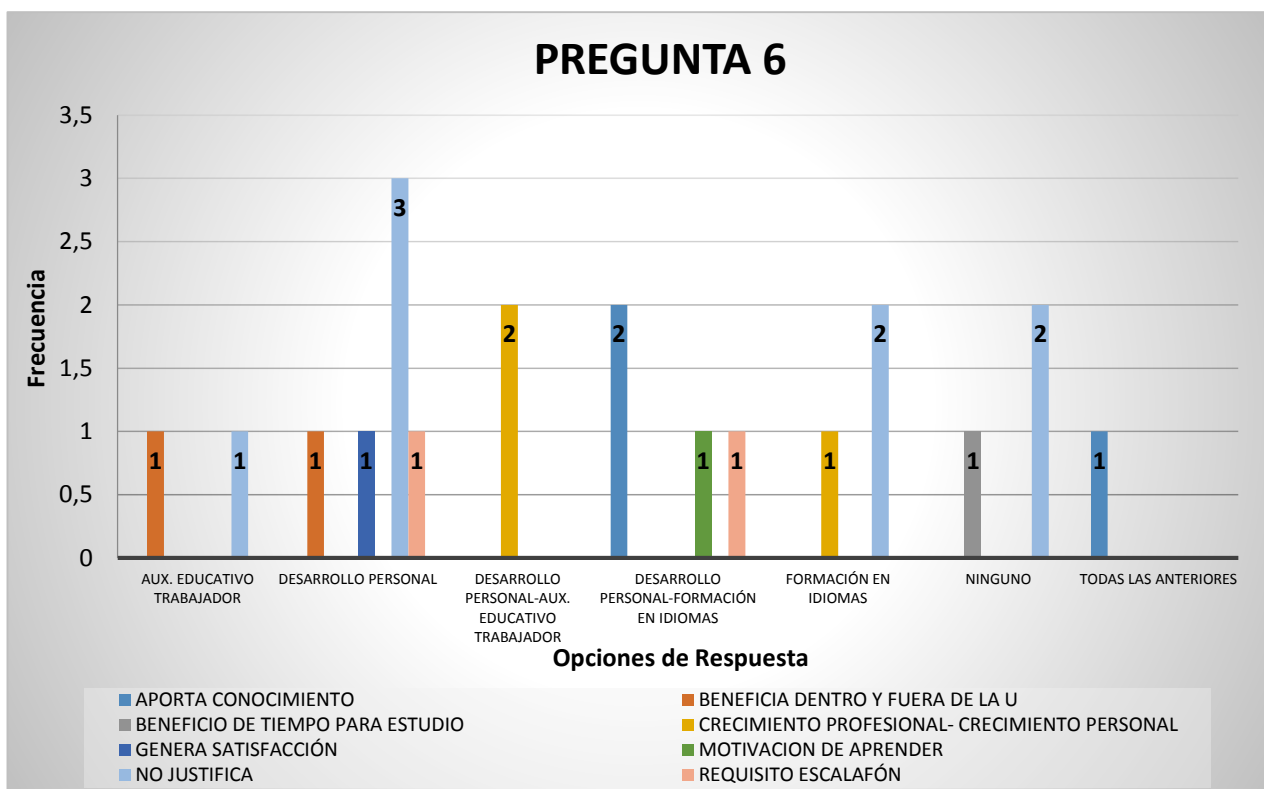
La anterior grafica (7), denota que gran parte de la muestra (20 participantes) equivalentes al 95% de las respuestas seleccionaron la opción Sí, frente al cumplimiento de expectativas al momento de ingresar a la universidad; clasificando el 5% restante (1 participante) como respuesta ambigua, evidenciando sentimientos de frustración de los trabajadores que no ha podido crecer profesionalmente en la institución.



Grafica 8. ¿En qué procesos la universidad le aporta para su desarrollo laboral y personal?

Por otra parte, se indago sobre el aporte que generan los procesos que se desarrollan en el departamento, identificándose que el mayor proceso que aporta al desarrollo laboral y personal es el de capacitación con una frecuencia de 11 respuestas equivalente al 52% de la muestra, así mismo

las 10 respuestas restantes hacen parte de todos aquellos que seleccionaron junto a capacitación, el proceso de concurso interno y bienestar reconociendo que también generan desarrollo.

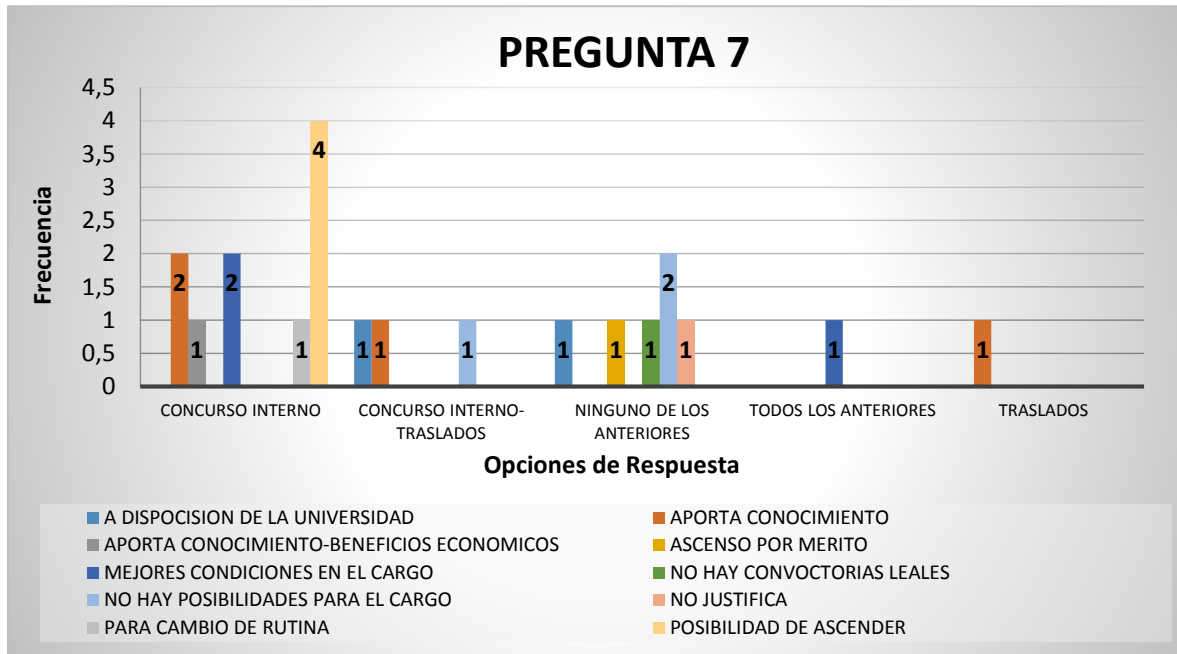


Grafica 9. ¿De los siguientes beneficios que ofrece la universidad cuales le han favorecido?

Igualmente la gráfica 9, señala que las actividades de desarrollo personal son las que más utilizan los trabajadores para su beneficio con una puntuación de 6 equivalentes al 29%, en segunda instancia formación en un segundo idioma con una frecuencia de 3 (14% de la muestra), y el 57 % restante hace referencia a las respuestas de 12 participantes que eligieron más de una opción.

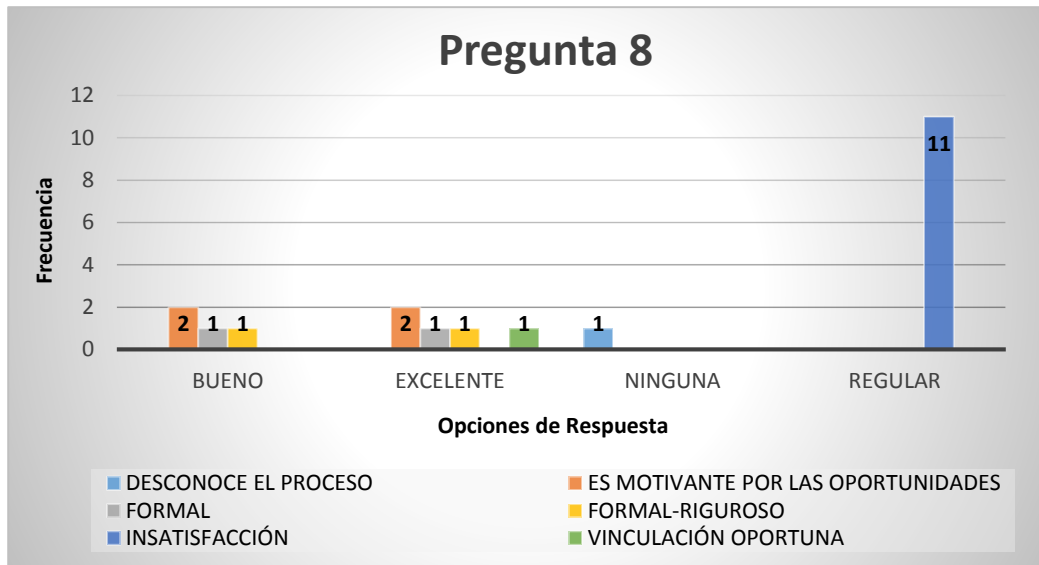
En la siguiente grafica se observa el deseo de participación de los trabajadores en los procesos que implican cambio frente a su condición laboral, identificándose en la gráfica 10, que la mayor puntuación evidenciada es la de concurso interno con 10 marcaciones que refieren al 48% de la muestra, siendo este proceso que permite mejorar la calidad de vida, crecimiento personal y profesional; seguido de la opción ninguno de los anteriores con 6 que corresponde al 28%, evidenciando inconformismo por la estructura, ejecución y falta de credibilidad en los mismos,

finalmente los 5 restantes (24%) hacen parte de las diferentes opciones de respuesta, seleccionadas más de una vez.

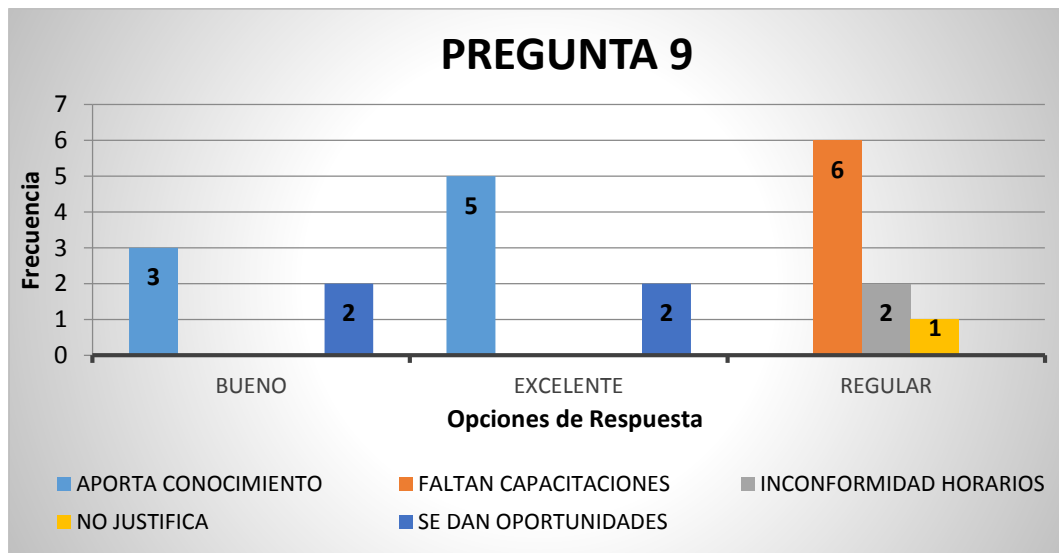


Grafica 10. ¿De los siguientes tipos de procesos que desarrolla la UPB en cual participaría?

Ahora bien, en relación al proceso de selección de personal, se evidencia en la gráfica 11, que 11 puntuaciones siendo está la de mayor frecuencia, equivalente al 52% de los participantes califican como regular el proceso, seguido por 5 (24% de la muestra) que lo perciben como excelente, bueno 4 puntuaciones (19%), y el 5% faltante equivalente a 1 no responde. Por consiguiente, se exponen las inconformidades de los trabajadores manifestadas como sentimientos de insatisfacción debido a la ausencia de retroalimentación, desinformación, demora en los procesos, falta de confiabilidad y objetividad; siendo este un posible indicador a la baja participación de los mismos.



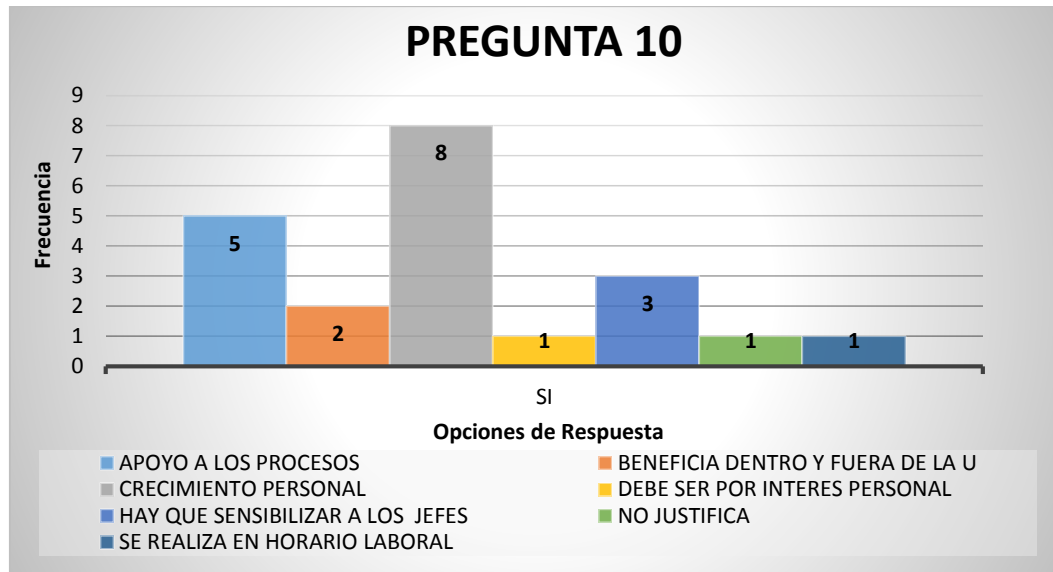
Grafica 11. ¿Considera que el proceso de selección de la Universidad es?



Grafica 12. ¿Para usted el proceso de Desarrollo y Capacitación de personal de Universidad es?

Así mismo, en la gráfica 12 se denota que la puntuación de mayor frecuencia con 9 hace referencia a la opción de respuesta regular igual al 43 % de la muestra, seguida de la valoración excelente con 7 correspondiente al 33 %, y bueno con 5 (24 %). De lo anterior se puede inferir que el proceso de desarrollo y capacitación anteriormente mencionado en la gráfica 8 como el de más

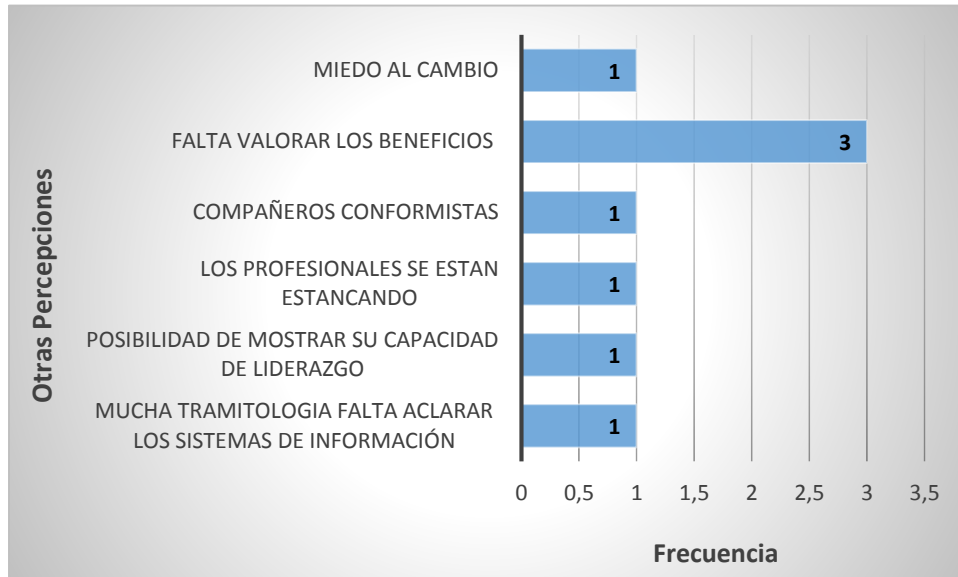
acogida por el aporte personal y profesional, es calificado como regular por que se queda corto ante las necesidades y otras inconformidades como el desacuerdo de horarios.



Grafica 13. ¿Estaría interesado en participar en un programa enfocado en el desarrollo personal y profesional para el trabajador?

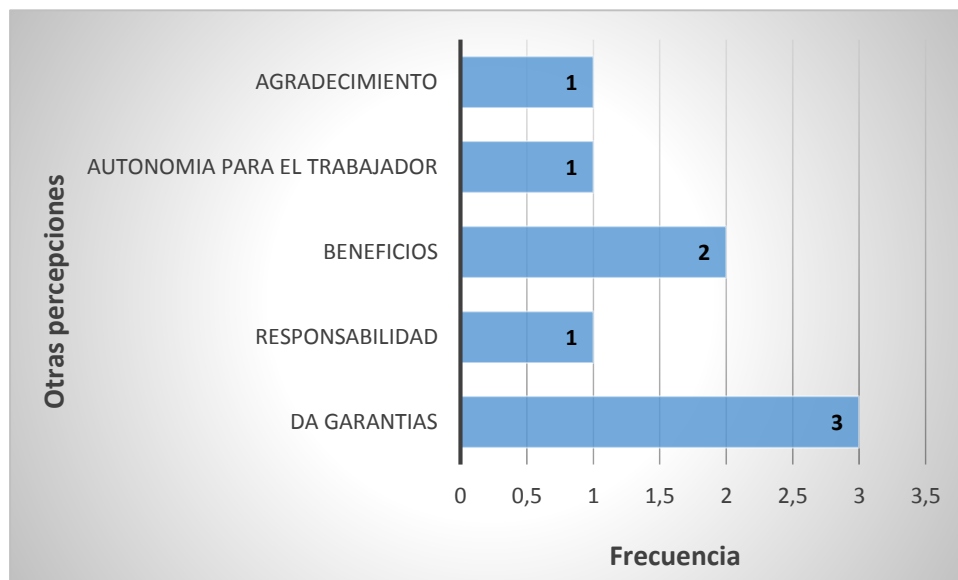
Finalmente, en la gráfica 13, el 100 % de la muestra equivalente a los 21 participantes están interesados en participar en un programa enfocado en el desarrollo personal y profesional para los trabajadores; al respecto hacen aportes a tener en cuenta en la ejecución del programa como sensibilización a los jefes de la importancia de capacitar el recurso humano, vinculación por interés personal y distribución de los horarios.

A continuación, se relacionan otros aportes generales que surgieron durante la aplicación del instrumento; es así como la gráfica 14, evidencia que 3 de 21 participantes es decir el 14% de la muestra denota la falta de interés y valor por los beneficios que ofrece la universidad, así como otras situaciones de importancia que reconoce el trabajador suceden en la institución.

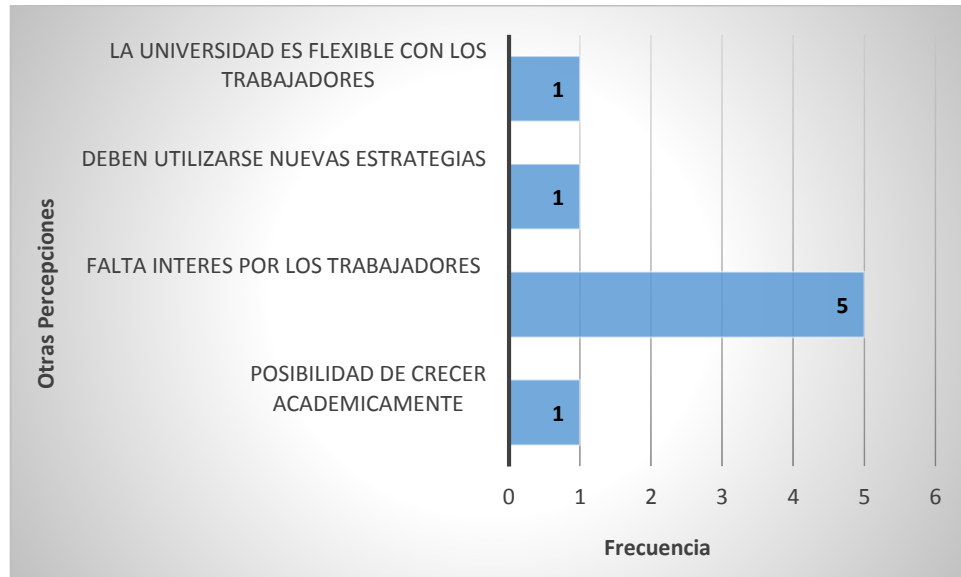


*Grafica 14. Otros aportes generales.*

En la gráfica 15, se evidencian otros aportes en la pregunta 2, haciendo referencia que pertenecer a la universidad Pontificia Bolivariana es sinónimo de garantías con una frecuencia de 3 equivalente al 14% y beneficios con 2 referente al 10% de la muestra.

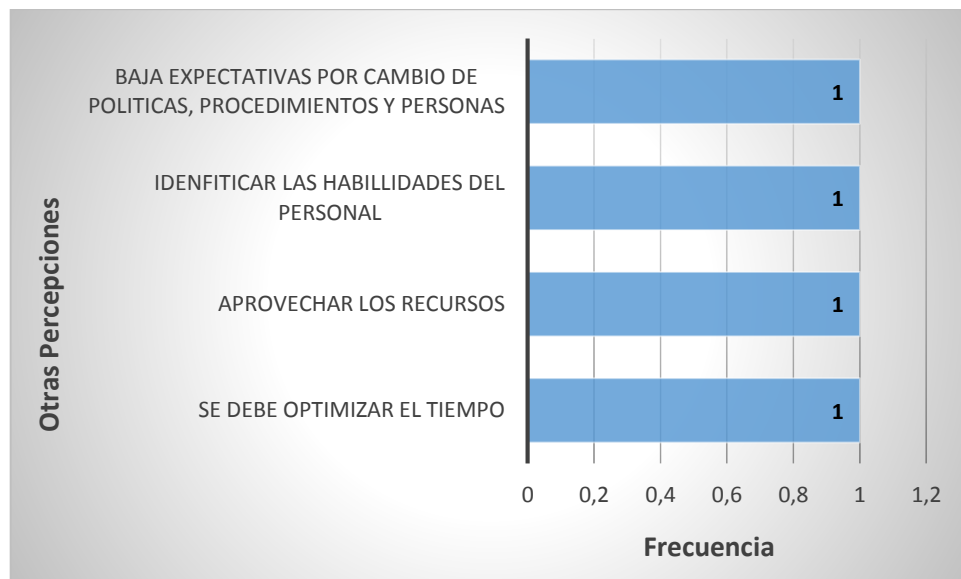


*Grafica 15. Otros aportes segunda pregunta entrevista.*



*Grafica 16. Otros aportes tercer pregunta entrevista.*

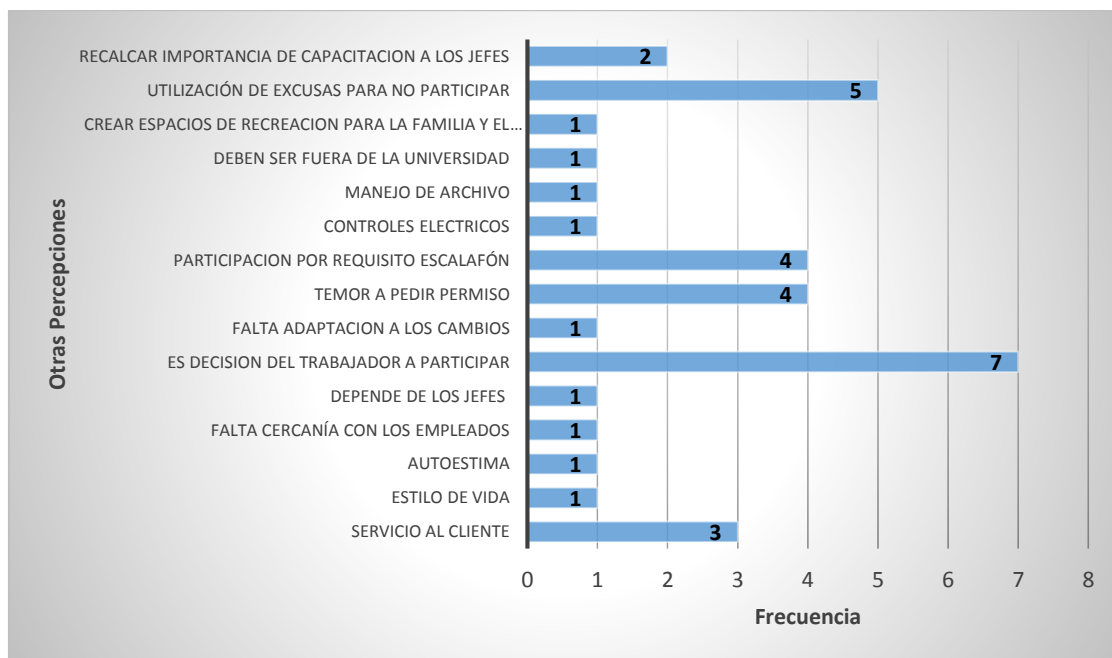
Así mismo, en la gráfica 16, se denota que aunque existen oportunidades para crecer dentro de la universidad 5 trabajadores equivalentes al 24% de la muestra, refieren que falta interés y participación activa de los mismos.



*Grafica 17. Otros aportes octava pregunta entrevista.*



Ahora bien, en la presente grafica (17), refiere todos aquellos aspectos por mejorar contribuidos por los participantes en cuanto al proceso de selección de personal.



*Grafica 18. Otros aportes novena pregunta entrevista.*

Por ultimo dentro de los otros aspectos encontrados en la aplicación del instrumento, la gráfica 18, reúne las sugerencias de formación y aspectos a tener en cuenta en el proceso de desarrollo y capacitación de personal.

#### **4.1.2 Diseño y construcción, POT.**

A partir de los resultados obtenidos y el análisis de los mismos se reconocen las principales necesidades a nivel personal e institucional, estableciéndose que los trabajadores de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, requieren de un espacio adecuado para revisar a modo de introspección su quehacer en la comunidad institucional en relación a su proyecto de vida; conocer los procesos, beneficios y actividades que dan oportunidades de crecimiento para romper

imaginarios y reestructurar percepciones o creencias dadas por el entorno y o por experiencias no satisfactorias, así mismo brindar herramientas potenciales que le permitan al trabajador tornarse competente a nivel laboral dentro y fuera de la institución logrando un adecuado manejo y optimización de los recursos humanos, por ello el contenido, las áreas de intervención, el objetivo a cumplir, y la extensión del programa de orientación, se describen a continuación:

| PROGRAMA DE ORIENTACIÓN AL TRABAJADOR, POT. |                        |   |                           |  |
|---|------------------------|---|---------------------------|--|
| MODULO                                      | NOMBRE MODULO          | OBJETIVO GENERAL  | NOMBRE TALLER             | OBJETIVOS  |
| Módulo 1                                    | Construyendo mi futuro | Fortalecer los recursos personales mediante estrategias que generen un proyecto de vida en caminado al desarrollo personal y profesional.                       | Evaluando y planeando     | Revisar y plantear las metas a largo y corto plazo dentro de su proyecto de vida a nivel personal y profesional, reconociendo los sentimientos que impiden tomar decisiones importantes. |
|   |                        |   | Venciendo mis miedos      | Identificar el fracaso como un medio para llegar al éxito de ideales.  |
|   |                        |   | Revaluándome              | Reconocer actitudes, cualidades y capacidades que permitan el logro de las metas planeadas.  |
| Módulo 2                                    | Conociendo procesos    | Dar a conocer el que, como y para que de los procesos establecidos en la universidad mejorando la percepción y participación de los trabajadores en los mismos. | Escalando por la UPB      | Dar a conocer el proceso que permite el crecimiento propio del trabajador dentro de la institución, como herramienta de organización de propósitos y prioridades.                        |
|   |                        |   | ¿Cómo trabajar en la UPB? | Explicar los procesos y requisitos que se dan en la selección del recurso humano, permitiendo un mejor desarrollo del mismo.   |
|   |                        |   | Formándome en el trabajo  | Promover el interés de capacitarse, como una forma de mejorar el desempeño laboral.  |

|  |                        |  |  |   |
|--|------------------------|--|--|---|
| Módulo 3   | Aplicando para la vida | Brindar herramientas que posibiliten al trabajador mejores competencias al momento de participar en los procesos, para obtener mejores resultados. | ¿Cómo realizar mi currículum?  | Instruir a los participantes en la forma adecuada de elaboración de currículum para aplicar a una oferta laboral.   |
|  |                        |  | Entrevistándonos   | Preparar al trabajador con las técnicas efectivas para lograr una entrevista laboral exitosa, recordando la importancia de aprender a ser asertivo con las palabras, acciones y gestos que nos comunican con los demás. |
|  |                        |  | Trabajando mis competencias  | Fomentar el desarrollo de las competencias básicas en los trabajadores con el propósito de aumentar la calidad en el ejercicio de las labores desempeñadas.   |
| <b>ACTIVIDAD DE CIERRE</b>   |                        |  |  |   |
| <b>OBJETIVO</b>  |                        |  | <b>CLAUSURA</b>  |   |
| Demostrar los conocimientos y habilidades adquiridas en el desarrollo de los módulos del programa y el aporte de estos en el crecimiento personal y laboral. |                        |  | Espacio dentro de la actividad de cierre, para hacer entrega de los certificados a los participantes que cumplan el 80% de asistencia en del programa. |   |

Tabla 2. Estructura Programa de Orientación al Trabajador, POT.

En relación, a la metodología se estableció que el programa de orientación al trabajador está conformado por 3 módulos y una actividad de cierre, que estos a su vez contienen sub temas que apuntan a la finalidad propuesta, definiéndose 12 encuentros con una duración total de 24 horas. Cada módulo contiene actividades grupales e individuales, los cuales permitirán al trabajador reforzar lo aprendido en cada sesión, éstas deberán ser entregadas al tutor o profesional que dirige el programa o bien socializarse en grupo tal como se estipula en el cronograma.

\* Ver modulo 1– Microsoft Publisher, Anexo 2.

\* Ver modulo 2– Microsoft Publisher, Anexo 3.

\* Ver modulo 3– Microsoft Publisher, Anexo 4.

Para facilitar el proceso se elabora la cartilla guía en la cual se establece la metodología en cada encuentro, contempla un cronograma de actividades que es flexible de acuerdo a los requerimientos de la institución, los recursos a utilizar, los objetivos y demás pautas que permiten desarrollar el programa, así mismo se insta momentos de socialización, evaluación y cierre con el fin de generar una línea base a partir de los aspectos por mejorar, alcance y proyección que surja de la primera aplicación del programa generando la posibilidad de realizar replicas frente a las necesidades que surjan estableciéndose niveles de acuerdo a la transversalidad que conlleve la estructura planeada, contribuyendo a la sostenibilidad del programa en el tiempo.

\* Ver cartilla guía – Microsoft Publisher, Anexo 1.

#### **4.2 Proceso Selección de personal**

Se realizó la actualización de (60) hojas de vida en la base de datos que llegan al Departamento de Gestión Humana para ser tomados en cuenta en posteriores convocatorias, de la

misma manera se depuraron (40) aquellas que cumplieron su vigencia según lo establecido en la política de Selección de la Universidad, (tres (3) años de vigencia).



*Grafica19. Publicación de convocatorias de acuerdo al tipo de concurso.*

De acuerdo al proceso de selección se apoyó en la publicación de (33) convocatorias en las que (9) fueron internas, (24) interna- externa; acompañamiento en la aplicación de pruebas técnicas o de conocimiento pertinentes, solicitud de soportes a los postulantes, citación a pruebas psicológicas entre otros.

### **4.3 Proceso Desarrollo y Capacitación**

#### *4.3.1 Formación*

De acuerdo al procedimiento de formación una vez iniciada la pasantía se dio continuidad al cronograma establecido, apoyando en la ejecución de los cursos y actividades en curso, en cuanto

a funciones como toma de asistencia, digitalización de las mismas en el formato de control de espacios de formación, estableciéndose que los eventos menores o iguales a cuatro (4) horas se denominan eventos cortos, y los eventos largos se caracterizan según su tiempo de duración mayor igual a (4) horas.

En efecto dentro del desarrollo completo descrito en la sección de metodología (procedimiento) se realizaron 9 capacitaciones o eventos de formación (largos) y 4 eventos cortos, descritos a continuación:

| Formación                        | N°<br>Participantes | Genero     |           | GRUPO CARGO |          |           |          |
|----------------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|----------|-----------|----------|
|                                  |                     | F          | M         | Activo      | Docente  | S. G      | Otros    |
| Redacción                        | 13                  | 11         | 2         | 13          | -        | -         | -        |
| Lengua de Señas I                | 10                  | 8          | 2         | 9           | -        | 1         | -        |
| Lengua de Señas II               | 9                   | 9          | -         | 9           | -        | -         | -        |
| Manualidades y Bisutería         | 15                  | 15         | -         | 13          | -        | 2         | -        |
| Trabajo seguro en alturas-Básico | 26                  | 13         | 13        | 9           | -        | 17        | -        |
| Drupal                           | 12                  | 8          | 4         | 12          | -        | -         | -        |
| Velas de Navidad                 | 15                  | 14         | 1         | 14          | 1        | -         | -        |
| Moodle                           | 11                  | 8          | 3         | 11          | -        | -         | -        |
| Muñequería de Navidad            | 16                  | 16         | -         | 12          | 1        | 3         | -        |
| <b>Total</b>                     | <b>127</b>          | <b>102</b> | <b>25</b> | <b>102</b>  | <b>2</b> | <b>23</b> | <b>-</b> |

Tabla 3. Relación del personal participante en eventos de formación largos.

| Formación                              | N°<br>Participantes | Genero     |           | GRUPO CARGO |          |           |          |
|--|---------------------|------------|-----------|-------------|----------|-----------|----------|
|  |                     | F          | M         | Activo      | Docente  | S. G      | Otros    |
| Educación financiera                   | 62                  | 47         | 15        | 33          | 1        | 26        | 2        |
| Socialización Escalafón Administrativo | 10                  | 6          | 4         | 10          | -        | -         | -        |
| Organización de archivos               | 62                  | 56         | 6         | 62          | -        | -         | -        |
| Trabajo en Equipo                      | 25                  | 19         | 6         | 25          | -        | -         | -        |
| <b>Total</b>                           | <b>159</b>          | <b>128</b> | <b>31</b> | <b>130</b>  | <b>1</b> | <b>26</b> | <b>2</b> |

Tabla 4. Relación del personal participante en eventos de formación cortos.

Dentro de la organización del evento de formación existen 3 momentos de importancia para el éxito del mismo siendo responsabilidad del profesional a cargo la oferta del curso con la estrategia de información a los trabajadores, elaborando invitaciones claras, innovadoras e interesantes para el personal (ver Figura 12), el siguiente es la evaluación de la formación recibida que de acuerdo a la cantidad de participantes se desarrolla manual (ver Figura 13) o por medio electrónica, recibiendo el trabajador un correo con la solicitud (ver Figura 14) de ingresar al aplicativo [encuestas.upbbga.edu.co](http://encuestas.upbbga.edu.co), y finalmente el cierre con la entrega de certificados (ver Figura 15-17).

Así mismo, se brindó soporte general en seis (6) eventos como el día de amor y amistad, capacitación auditoria interna, sensibilización ISO 17025, nueva versión banner, recapitación banner y SEMPES 2014, en actividades como recepción de los participantes, toma de asistencia y refrigerios. Igualmente, dentro del proceso de organización de eventos de formación para el personal se ejecutaron tareas como solicitud de elaboración de contratos, cuentas de cobro, orden de pago y facturas de proveedores.

#### *4.3.2 Escalafón Administrativo*

De acuerdo al tipo de solicitud en el formato FO-501-022 (ver Figura 18) presentada se acude al FO- 501-006 Formato presentación de casos Escalafón Administrativo Comité Asuntos Laborales (digital), para determinar fecha de último ascenso, requisitos y demás información necesaria, para luego si proceder a la revisión de la hoja de vida en los que se debe tener en cuenta, el tiempo de vinculación y cursos formativos relacionados con el cargo que desempeña, de interés institucional y de idiomas (según requisitos anteriormente verificados dado el caso).

| <b>ESCALAFÓN ADMINISTRATIVO</b> | <b>N° Casos</b> |
|---------------------------------|-----------------|
| Ascenso                         | 2               |
| Consulta de requisitos          | 4               |
| Periodo de Transición           | 4               |
| <b>Total</b>                    | <b>10</b>       |

*Tabla 5. Relación solicitud casos escalafón administrativo.*

#### *4.3.3 Trabajo Seguro en Alturas*

Los requisitos y condiciones que necesitan algunos trabajadores para desempeñar ciertas funciones en la institución, son de la misma manera responsabilidad del departamento, es por ello que este proceso inicia en la designación en comité de asuntos laborales las personas que según su dependencia y tareas les corresponde someterse al proceso de certificación en la presente formación, una vez teniendo la anterior información se procede a gestionar la programación con la IPS en convenio de los exámenes completos para trabajo seguro en alturas, seguidamente se notifica al colaborador y a su jefe inmediato de la fecha, hora, duración y recomendaciones para realizar el procedimiento, gestión que se realizó con trece (13) trabajadores. Una vez recibido el certificado y a partir del concepto de aptitud se procede a enviar a capacitación según el nivel requerido (nivel avanzado, reentrenamiento y coordinador) planeando según programación con el proveedor y trabajador la inscripción del mismo a la formación, logrando en el 2014 capacitando en nivel reentrenamiento a siete (7) trabajadores y en nivel coordinador a uno (1).

#### *4.3.4 Eventos y actividades complementarias*

Dentro de las actividades complementarias se apoyó en la organización y actualización mes a mes la cartelera (ver Figura 19) y en los diversos eventos que requieren de la participación del



departamento como inducción al personal nuevo, celebración de amor y amistad, día de los niños (ver Figura 20), entre otros.

Igualmente como parte del proceso de formación se crea el espacio denominado Expo-manualidades 2014 (ver figura 21-25), como incentivo de participación futura de los trabajadores en dichas ofertas, y reconocimiento ante la comunidad universitaria de las habilidades y destrezas del personal que asiste y aprovecha los beneficios que brinda la institución.

## 5. **Discusión**

La medición de clima organizacional realizada en el 2012 en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, reveló en las variables que hacen parte del programa calidad de vida institucional del plan de desarrollo una percepción buena frente a estas, aunque las mismas no cumplieron los objetivos esperados; por lo anterior surge la necesidad de crear estrategias de intervención, creando un instrumento que permitiera conocer las necesidades presentes en los trabajadores identificando que la percepción de los mismos es negativa frente a la falta de espacios que permitan revisar y planear los proyectos personales y profesionales para así tomar empoderamiento de sus capacidades y tomar la decisión de actuar participativamente en los procesos que se dan en el departamento y permiten el crecimiento del recurso humano.

En relación a lo anterior, Chiavenato, refiere que “aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc.”, las organizaciones no puede olvidar que sus trabajadores no dejan de ser personas, y esto significa que tiene unas características propias de la personalidad, una historia de vida, expectativas y objetivos personales (p.65, 2007), en efecto es un recurso con valor y por ende requiere de cuidado, atención y respeto, así mismo con posibilidad de expansión de conocimientos, experiencias y oportunidades, siendo el ultimo el espacio de crecimiento que la organización debe brindar garantizando las condiciones necesarias y el trabajador debe asumir como el proceso para lograr su plan de vida profesional. Por consiguiente, el ser humano y la interacción constante con el medio le convierte en un aprendiz diario de conocimientos y la “educación es la posibilidad de prepararnos para la vida y por la vida” (Chiavenato, 2007).

Del mismo modo, surge la iniciativa de conocer y abarcar aspectos importantes dentro de las organizaciones como lo son el capital humano, considerando que desde los inicios de la era industrial, las organizaciones competían y basaban su éxito por el tamaño de la organización y en la acumulación de recursos tanto físicos como financieros, es decir entre mayor fuera su infraestructura, inversión en maquinaria, equipos y fabricas adquirirían más posicionamiento, no obstante, en la era de la información esto se ve obligado a dar un giro drástico, pues el capital financiero pasa de ser el recurso más importante, relegándose a un plano secundario por el trípode del capital intelectual: *capital interno* (organización), *capital externo* (clientes), y *capital humano* (personas), el cual en una organización no es suficiente con tenerlos; se hace necesario impulsar a sus trabajadores a utilizar sus talentos y desarrollar competencias, pues éstas se definen como la capacidad que tiene una persona de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles (Chiavenato, p. 36, 2007).

En consecuencia se considera que el diagnostico, análisis, diseño, creación y ejecución del presente programa cobra importancia en respuesta al objetivo de incrementar la percepción de la calidad de vida institucional, dado que “el comportamiento de un trabajador no es sólo una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa” (UPB, Medición de clima organizacional, 2005).

Así pues, el objetivo principal en la ejecución de la pasantía era el apoyo general en las actividades del día a día y la búsqueda y creación de estrategias que permitan el crecimiento de la percepción de los trabajadores frente a la calidad de vida institucional, se define la creación y puesta en marcha del programa de orientación al trabajador como herramienta que pretende dar respuesta

a las acciones de intervención estipuladas por el comité frente a las necesidades evidenciadas en las variables de formación y liderazgo, por consiguiente se hace cumplimiento en un 75 % de los objetivos planteados, es decir queda pendiente la medición del impacto del programa de orientación al trabajador (4 objetivo específico) por medio de la puesta en marcha, debido a que no se realizó por la amplia demanda de trabajo en el apoyo a los procesos de selección, desarrollo y capacitación de personal. Por lo tanto se hace necesario la disposición por parte de la universidad en la vinculación de un profesional o estudiante en formación para que haga frente a estas necesidades sin que el trabajo operativo sea muchas veces prioritario frente a la necesidad de implementar las acciones de formación creadas.

## 6. Conclusiones

Se destaca la importancia que tiene el Departamento de Gestión Humana como un ente activo que aporta al desarrollo integral de una organización; no solo como apoyo en el proceso de reclutamiento y selección, sino por la responsabilidad de velar por el crecimiento personal e intelectual del trabajador, estabilidad en la estructura organizacional y las relaciones del entorno con sus miembros quienes son la base para el incremento o estancamiento de toda entidad.

Pertenecer al Departamento de Gestión Humana, contribuyó a la experiencia de aprendizaje fortaleciendo conocimientos, afianzando relaciones laborales y desarrollando habilidades en cuanto a la solución de problemas que diariamente se presentan en el campo organizacional en donde las respuestas a las necesidades del personal deben ser inmediatas y eficientes.

Es primordial seguir velando por realizar un proceso de selección óptimo en el Departamento de Gestión Humana en donde se vea reflejado la credibilidad y confianza de los empleados; esto con el fin de contribuir al crecimiento y desarrollo de los mismos, generando disminución en el proceso de rotación en donde se puede llevar a costos innecesarios y tiempo perdido.

Se recalcan los beneficios que generan los espacios de capacitación y desarrollo del personal de la universidad, evidenciando que la percepción positiva del mismo y la participación representativa de los trabajadores permiten el continuo crecimiento de los mismos para el fortalecimiento del recurso humano de la institución en pro de suplir las “brechas” de conocimientos, habilidades, desarrollo de competencias y desarrollo de actividades de integración, creando un entorno laboral adecuado y mejorando la calidad de vida institucional.

## 7. Recomendaciones

En relación a la cuarta etapa establecida anteriormente en la metodología y en razón a uno de los objetivos del presente trabajo (evaluar el impacto del programa), se sugiere realizar una prueba piloto con el fin de medir el alcance y acogida del programa. En lo relativo a la implementación del Programa de Orientación al Trabajador se recomienda que sea adscrito dentro del cronograma de Desarrollo y Capacitación para ser ofertado por medio de una invitación vía correo electrónico y publicada en las carteleras institucionales con el fin de realizar las respectivas inscripciones mediante el formato señalado (ver figura); así mismo pensando en el desarrollo del programa y su permanencia en el tiempo se crea la cartilla guía como herramienta de aplicación que servirá de apoyo para el profesional a cargo, instaurando una metodología paso a paso la cual se encuentra disponible en dicho documento.

Ahora bien, frente a las inconformidades conocidas en el proceso de detención de necesidades, se sugiere generar un sistema en el que se pueda dar información oportuna del estado de las convocatorias con el propósito de no generar falsas expectativas en los participantes y una percepción negativa del proceso.

Del mismo modo, con la intención de optimizar todo lo que compete al proceso de Desarrollo y Capacitación, se propone tener en cuenta los aspectos por mejorar expresados por los trabajadores en la aplicación de la entrevista, como ampliación de la oferta enfocada principalmente al fortalecimiento de conocimientos específicos del cargo; estipular políticas claras frente al horario y disposición del lugar con el fin de aumentar las expectativas de participación de los trabajadores y el éxito de las actividades de formación; igualmente dentro del procedimiento actual incluir en el apartado de informar a los interesados nuevas estrategias de promoción, oferta o lanzamiento de

cursos, tales como incorporación en la agenda semanal publicada en cada una de las pantallas de los ordenadores del personal de la institución (como fondo de pantalla, tarea a realizar en conjunto con el departamento de comunicaciones y RRPP); así mismo hacer publicación de la invitación (formato imagen), gestionando con el ente encargado de los recursos tecnológicos que reposan en el campus (medios televisivos) para que con frecuencia constante se proyecte la imagen en todos los equipos de las actividades, cursos y talleres que se organizan, garantizando una mejor oferta de información al personal.

Reconocer la importancia de brindar estos espacios de pasantía para futuros profesionales, teniendo en cuenta que es un proceso fundamental y enriquecedor en todos los aspectos a nivel personal y profesional, generando a su vez un aporte laboral para la Universidad Pontificia Bolivariana como institución pionera en el campo de la psicología.

## 8. Referencias

- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 133-134. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf)
- Bachenheimer, H. (s.f). *Selección de Personal*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Disponible en: [http://drupal.puj.edu.co/files/OI050\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf)
- Belmont, M & Muñoz, G. (1999). *Administración de personal, para ingeniería industrial*. Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Disponible en: [www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-Person/Polilibro/Apuntes/ADMINISTRACION%2520DE](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Apuntes/ADMINISTRACION%2520DE)
- Blasco, R. (2004). *Reclutamiento y selección de personal: viejo y psicólogo*. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a05.pdf>
- Bohlander, G, Snell S y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos; Económico administrativo*. México: International Thomson.
- Rabrinuz, 1-14. Disponible en: [http://200.26.134.109:8093/sanjuan/hermesoft/portal/home\\_1/rec/arc\\_671.pdf](http://200.26.134.109:8093/sanjuan/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_671.pdf)
- Canales, A. (1995). Condición de género y determinantes socio demográficos de la rotación de personal en la industria maquiladora de exportación. En *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte*, 133-164. México: El Colegio de la Frontera Norte, El Colegio de México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá: Colombia.



Editorial Vértice. (2007). *Recursos Humanos: Selección de Personal*. Málaga – España. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=OolIgbxUs4C&printsec=frontcover&dq=p>

González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral* (Tesis para maestría). Universidad Autónoma Nuevo León, Nuevo León, México.

Mendoza, A. (2011). *Capacitación para la calidad y la productividad*. México: Trillas.

Montes, M. & González P. (2010). *Selección de Personal: La Búsqueda del Candidato Adecuado*. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=0jkELJ2nfVwC&printsec=frontcover&dq=seleccion+de+personal&hl=es&sa=X&ei=eEtsUs20GYejkQewxoCoAg&ved%20personal&f=false>

Organización Mundial de la Salud (2005). *Salud Ocupacional para Todos*. Disponible en: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/42109/1/951802071X\\_spa.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/42109/1/951802071X_spa.pdf)

Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. *Revista Estudios Gerenciales* . 24 . n. 107

Universidad Pontificia Bolivariana, (2005). *Medición de clima organizacional*. Medellín – Colombia. Disponible en : [http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2\\_UPB\\_MEDELLIN/PGV2\\_M065\\_PLANEACION/PGV2\\_M065080\\_CLIMA/CLIMA%20ORGANIZACIONAL05.PDF](http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M065_PLANEACION/PGV2_M065080_CLIMA/CLIMA%20ORGANIZACIONAL05.PDF)

Universidad Pontificia Bolivariana, (2005). *Proyecto Institucional*. Medellín – Colombia. Disponible en: [http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GP\\_REPOSITORIO\\_IMAGENES/PG\\_RIMG\\_MEDELLIN/PI.PDF](http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GP_REPOSITORIO_IMAGENES/PG_RIMG_MEDELLIN/PI.PDF)

Universidad Pontificia Bolivariana, (2012). *Medición clima organizacional- Departamento Gestión Humana*. Bucaramanga – Colombia.

Werther, W & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

## 9. Anexos

1. Diseño cartilla guía- Programa de Orientación al Trabajador.
2. Diseño Modulo 1: Construyendo mi futuro.
3. Diseño Modulo 2: Conociendo procesos.
4. Diseño Modulo 3: Aplicando para la vida.

Figura 1. Proceso paso a paso reclutamiento y selección.

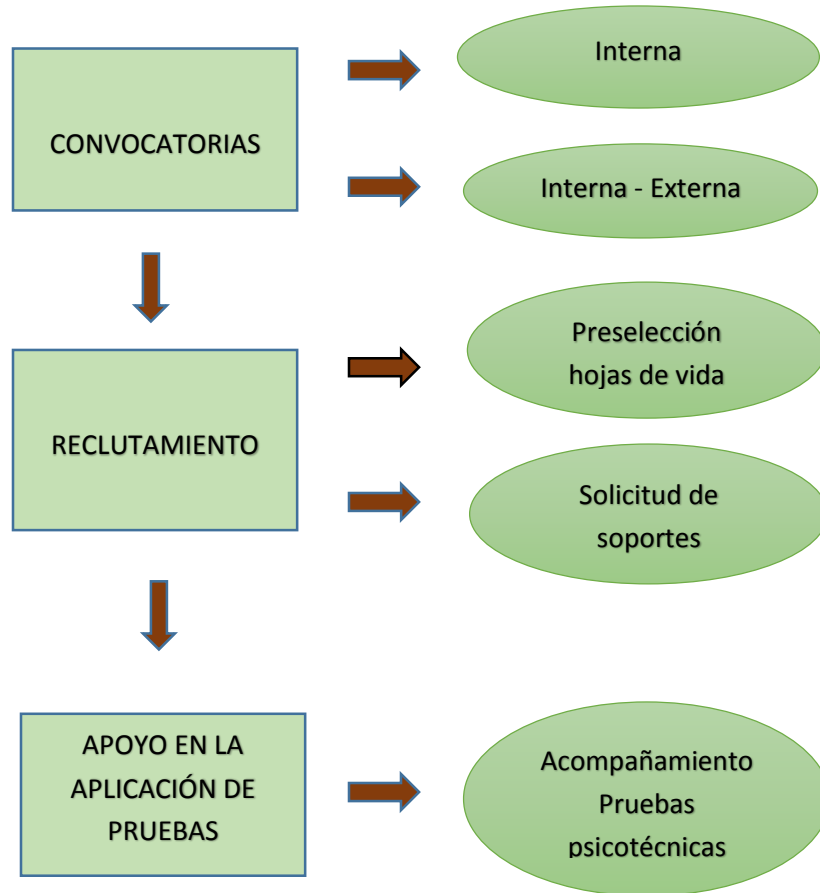
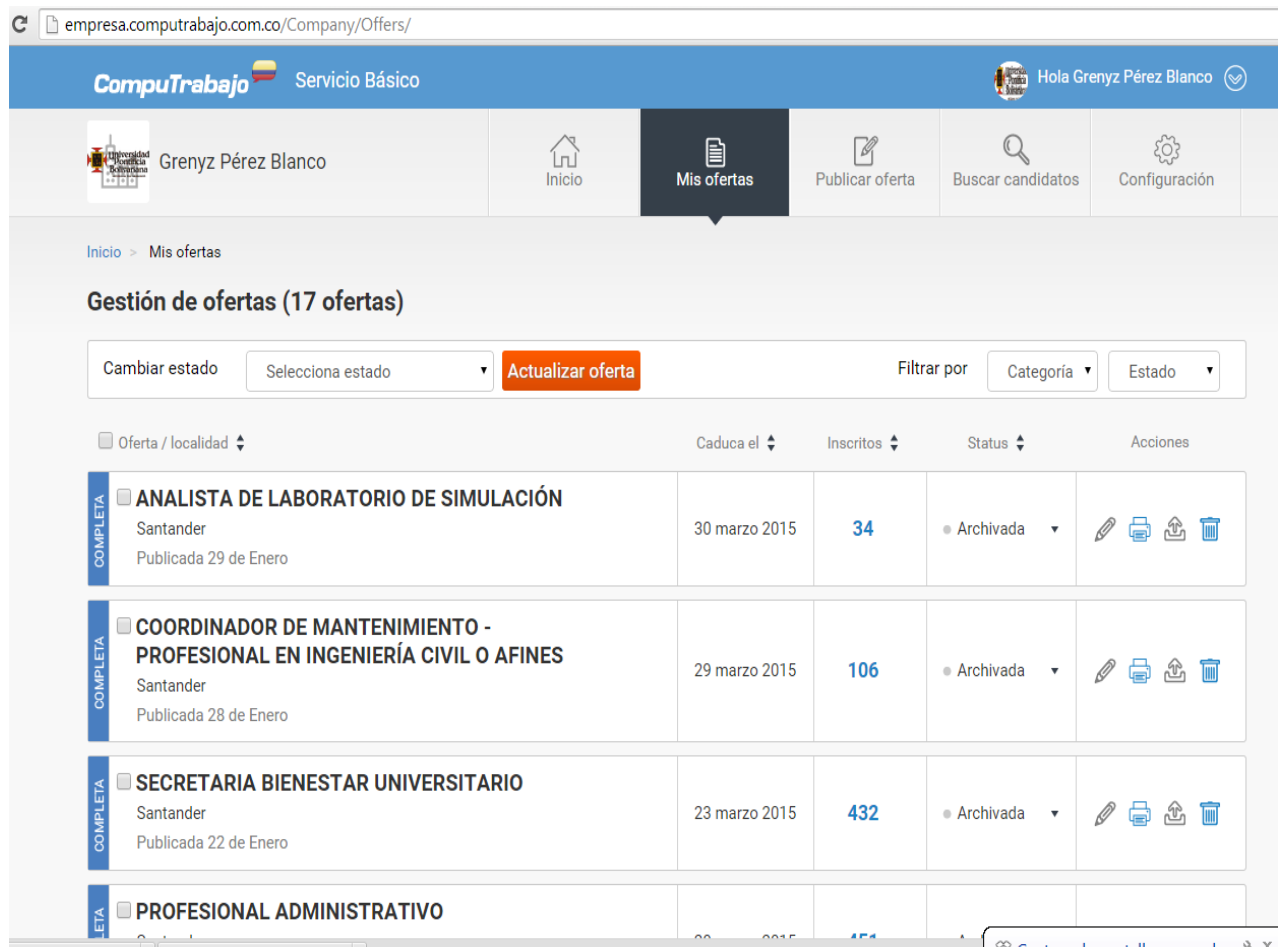


Figura 2. Ejemplo publicación convocatoria interno-externo.

|  |   |
|--|---|
|  <p>DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA</p> <p><b>CONVOCA A:</b></p> <p><b>CONCURSO INTERNO-EXTERNO DE MÉRITOS PERSONAL ADMINISTRATIVO</b></p> <p>Para cubrir la siguiente vacante:</p> <p><b>CARGO:</b> PROFESIONAL ADMINISTRATIVO<br/><b>DEPENDENCIA:</b> OFICINA DIRECCIÓN DE DOCENCIA<br/><b>SALARIO:</b> Entre \$1.950.403 y \$2.372.527 según Experiencia</p> <p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acreditar Título Profesional.</li><li>• Experiencia mínima de 6 meses en procesos de autoevaluación de programas académicos.</li><li>• Conocimientos en requisitos para Registro Calificado y Acreditación, establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.</li><li>• Manejo de Inglés.</li><li>• Poseer las competencias para el desempeño del cargo como, Comunicación Efectiva, Relaciones Interpersonales, Planeación y organización, Capacidad de aprendizaje, Confidencialidad y discreción, Responsabilidad e Iniciativa.</li></ul> <p><b>INSCRIPCIONES:</b></p> <p>Presentar o Actualizar Hoja de vida con soportes de formación y experiencia.</p> <p><b>FECHAS:</b> Miércoles 14 a lunes 19 de Enero de 2015</p> <p><b>LUGAR:</b> Departamento de Gestión Humana o enviar al correo electrónico <a href="mailto:convocatorias.bga@upb.edu.co">convocatorias.bga@upb.edu.co</a>, indicando en el asunto, el cargo al que se postula.</p> <p>Ing. SONIA ELENA SERRANO MORA<br/>Jefa del Departamento</p> |  <p>DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA</p> <p><b>CONVOCA A:</b></p> <p><b>CONCURSO INTERNO-EXTERNO DE MÉRITOS PERSONAL ADMINISTRATIVO</b></p> <p>Para cubrir la siguiente vacante:</p> <p><b>CARGO:</b> TÉCNICO DE AUDIOVISUALES<br/><b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS<br/><b>SALARIO:</b> Entre \$1.127.924 y \$1.204.849 según Experiencia</p> <p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Técnico profesional en Sistemas, Sonido y Medios Audiovisuales o afines.</li><li>• Experiencia mínimo de un año en manejo de auditorios y/o manejo de equipos de audio, video e iluminación.</li><li>• Conocimientos en manejo de herramientas ofimáticas.</li><li>• Manejo equipos de audiovisuales y aplicaciones específicas de audio y video.</li><li>• Poseer las competencias para el desempeño del cargo como, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, actitud de servicio, proactividad, comunicación asertiva, atención al detalle, organización y planeación</li></ul> <p><b>INSCRIPCIONES:</b></p> <p>Presentar o Actualizar Hoja de vida con soportes de formación y experiencia.</p> <p><b>FECHAS:</b> Martes 09 a Jueves 11 de Diciembre de 2014</p> <p><b>LUGAR:</b> Departamento de Gestión Humana o enviar al correo electrónico <a href="mailto:convocatorias.bga@upb.edu.co">convocatorias.bga@upb.edu.co</a>, indicando en el asunto, el cargo al que se postula.</p> <p>Ing. SONIA ELENA SERRANO MORA<br/>Jefa del Departamento</p> |
|--|---|

Figura 3. Ejemplo publicación convocatoria en bolsa de empleo CompuTrabajo.



empresa.computrabajo.com.co/Company/Offers/

**CompuTrabajo** Servicio Básico Hola Grenyz Pérez Blanco

Grenyz Pérez Blanco Inicio Mis ofertas Publicar oferta Buscar candidatos Configuración

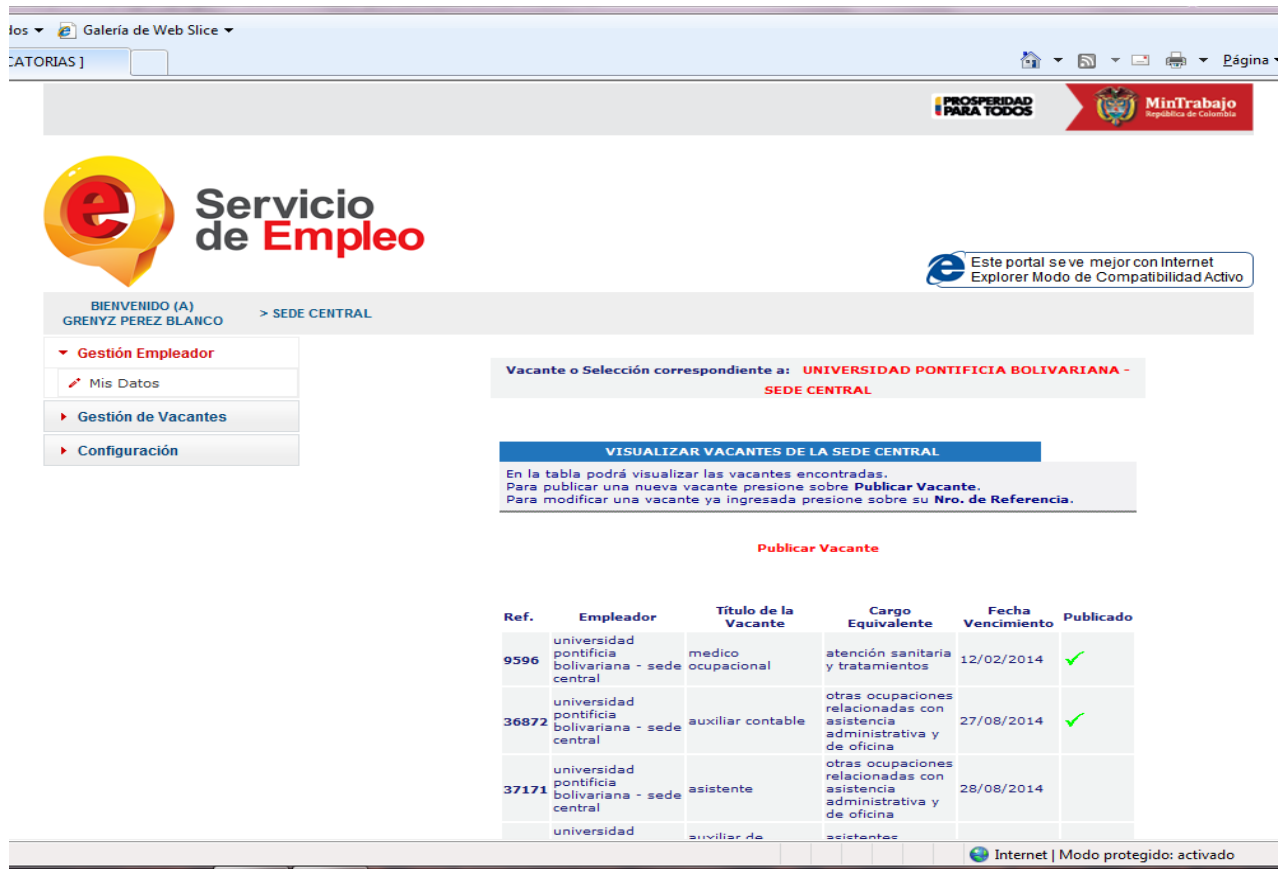
Inicio > Mis ofertas

### Gestión de ofertas (17 ofertas)

Cambiar estado  **Actualizar oferta** Filtrar por

|          | Oferta / localidad  | Caduca el     | Inscritos | Status    | Acciones |
|----------|---|---------------|-----------|-----------|----------|
| COMPLETA | <input type="checkbox"/> <b>ANALISTA DE LABORATORIO DE SIMULACIÓN</b><br>Santander<br>Publicada 29 de Enero                                   | 30 marzo 2015 | 34        | Archivada |          |
| COMPLETA | <input type="checkbox"/> <b>COORDINADOR DE MANTENIMIENTO - PROFESIONAL EN INGENIERÍA CIVIL O AFINES</b><br>Santander<br>Publicada 28 de Enero | 29 marzo 2015 | 106       | Archivada |          |
| COMPLETA | <input type="checkbox"/> <b>SECRETARIA BIENESTAR UNIVERSITARIO</b><br>Santander<br>Publicada 22 de Enero                                      | 23 marzo 2015 | 432       | Archivada |          |
| LETA     | <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONAL ADMINISTRATIVO</b><br>Santander   | 20 marzo 2015 | 151       | Archivada |          |

Figura 4. Ejemplo publicación convocatoria en bolsa de empleo Redempleo.



BIENVENIDO (A) GRENZY PEREZ BLANCO > SEDE CENTRAL

- Gestión Empleador
  - Mis Datos
  - Gestión de Vacantes
  - Configuración

Vacante o Selección correspondiente a: **UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SEDE CENTRAL**

**VISUALIZAR VACANTES DE LA SEDE CENTRAL**

En la tabla podrá visualizar las vacantes encontradas. Para publicar una nueva vacante presione sobre **Publicar Vacante**. Para modificar una vacante ya ingresada presione sobre su **Nro. de Referencia**.

**Publicar Vacante**


| Ref.  | Empleador   | Título de la Vacante | Cargo Equivalente   | Fecha Vencimiento | Publicado |
|-------|---|----------------------|---|-------------------|-----------|
| 9596  | universidad pontificia bolivariana - sede central | medico ocupacional   | atención sanitaria y tratamientos   | 12/02/2014        | ✓         |
| 36872 | universidad pontificia bolivariana - sede central | auxiliar contable    | otras ocupaciones relacionadas con asistencia administrativa y de oficina | 27/08/2014        | ✓         |
| 37171 | universidad pontificia bolivariana - sede central | asistente            | otras ocupaciones relacionadas con asistencia administrativa y de oficina | 28/08/2014        |           |
|       | universidad                                       | auxiliar de          | asistentes  |                   |           |

Internet | Modo protegido: activado

Figura 5. Formato de publicación en el Correo Institucional – Mesa de Servicios UPB

|   |  |
|---|--|
| <b>Cargo:</b>   |  |
| <b>Dependencia:</b>   |  |
| <b>Rango de Salario:</b>  |  |
| <b>Requisitos</b>   |  |
| <b>Educación:</b>   |  |
| <b>Experiencia:</b>   |  |
| <b>Otra Formación:</b>  |  |
| <b>Competencias:</b>  |  |
| <b>Vigencia: Miércoles 28 de enero a Lunes 2 de febrero 2015</b>  |  |
| <b>Enviar hoja de vida a correo electrónico Convocatorias.bga@upb.edu.co, indicando en el asunto, el cargo al que se postula.</b> |  |

Figura 6. FO-501-031- Formato de inscripción para postulantes a concurso.

|  |  |
|--|--|
|  <p><b>Universidad<br/>Pontificia<br/>Bolivariana</b><br/>SECCIONAL BUCARAMANGA</p> | <p><b>FORMATO DE INSCRIPCIÓN PARA POSTULANTES A CONCURSO</b><br/>Código: FO-501-031<br/>Versión: 1</p> |
| <p><b>CARGO VACANTE:</b></p> <p style="text-align: right;">Tipo de Concurso: Interno <input checked="" type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/></p>        |  |
| <p><b>REQUISITOS:</b></p>  | <p>a) Formato:<br/>b) Experiencia:<br/>c) Otros:</p>   |

Marque con una X, si es demostrable que cumple con el requisito en mención.

| No. | NOMBRE DEL POSTULANTE | Requisitos |   |   | FIRMA |
|-----|-----------------------|------------|---|---|-------|
|     |                       | a          | b | c |       |
| 1   |                       |            |   |   | c.c.  |
| 2   |                       |            |   |   | c.c.  |
| 3   |                       |            |   |   | c.c.  |
| 4   |                       |            |   |   | c.c.  |
| 5   |                       |            |   |   | c.c.  |
| 6   |                       |            |   |   | c.c.  |
| 7   |                       |            |   |   | c.c.  |
| 8   |                       |            |   |   | c.c.  |
| 9   |                       |            |   |   | c.c.  |
| 10  |                       |            |   |   | c.c.  |



Figura 7. Proceso paso a paso actividades de formación.

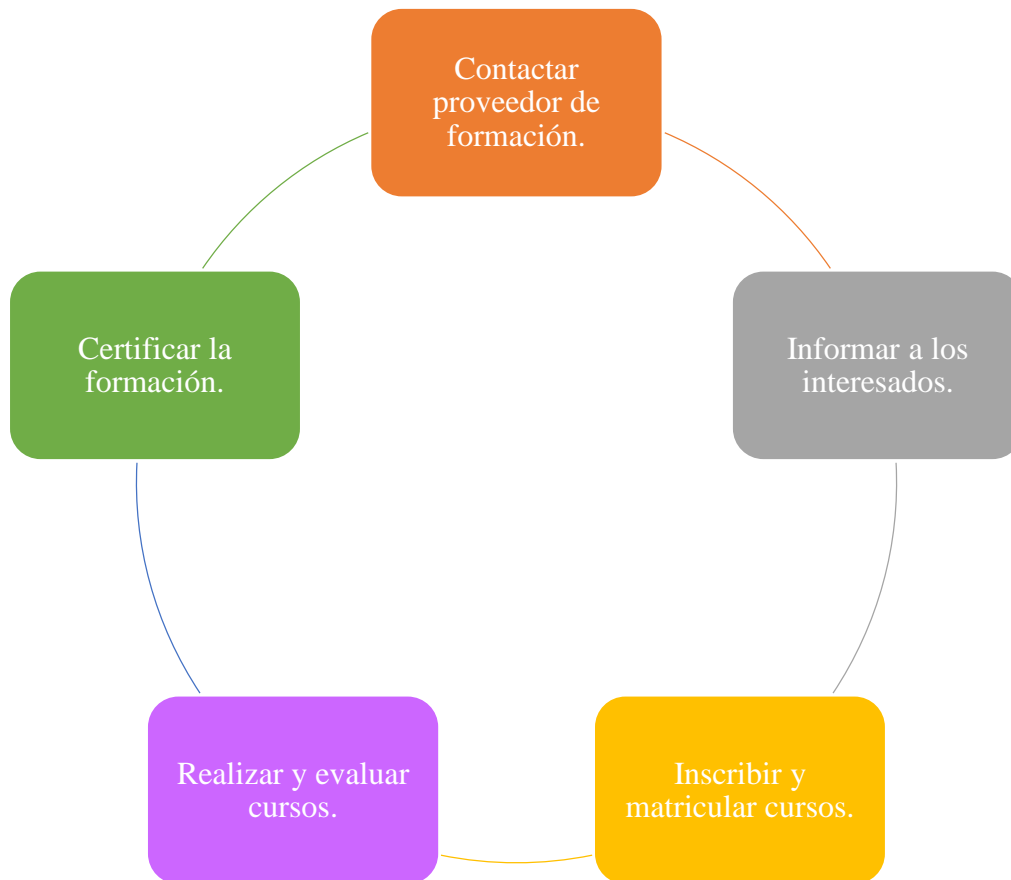


Figura 8. FO-501-018 Formato inscripción eventos de formación.



|  <b>Universidad Pontificia Bolivariana</b><br><small>SECCIONAL BUCARAMANGA</small> |        | FORMATO INSCRIPCIÓN A EVENTOS DE FORMACIÓN<br>FO - 501-018<br>Versión: 1 |              |      |
|---|--------|--|--------------|------|
| DATOS DE LA FORMACIÓN   |        |  |              |      |
| Nombre de la Formación:   |        |  |              |      |
| Horario:  |        |  |              |      |
| Lugar:  |        |  |              |      |
| Entidad que ofrece el curso de Formación:   |        |  |              |      |
| DATOS INSCRITOS   |        |  |              |      |
| No.   | NOMBRE | ID   | DEPARTAMENTO | EXT. |
| 1   |        |  |              |      |
| 2   |        |  |              |      |
| 3   |        |  |              |      |
| 4   |        |  |              |      |
| 5   |        |  |              |      |
| 6   |        |  |              |      |
| 7   |        |  |              |      |
| 8   |        |  |              |      |
| 9   |        |  |              |      |
| 10  |        |  |              |      |
| 11  |        |  |              |      |
| 12  |        |  |              |      |
| 13  |        |  |              |      |
| 14  |        |  |              |      |
| 15  |        |  |              |      |
| 16  |        |  |              |      |
| 17  |        |  |              |      |
| 18  |        |  |              |      |
| 19  |        |  |              |      |
| 20  |        |  |              |      |
| 21  |        |  |              |      |
| 22  |        |  |              |      |
| 23  |        |  |              |      |
| 24  |        |  |              |      |
| 25  |        |  |              |      |
| 26  |        |  |              |      |
| 27  |        |  |              |      |
| 28  |        |  |              |      |
| 29  |        |  |              |      |
| 30  |        |  |              |      |

Figura 9. AF-FO- 005. Formato Acta de compromiso.

|  |  |
|--|--|
|  <p><b>Universidad<br/>Pontificia<br/>Bolivariana</b><br/>SECCIONAL BUCARAMANGA</p> | <p><b>FORMATO ACTA DE COMPROMISO</b></p> <p>Código: AF-FO-005<br/>Versión: 1</p> |
|--|--|

Yo \_\_\_\_\_ identificado con ID No. \_\_\_\_\_ y CC No. \_\_\_\_\_; en mi calidad de trabajador de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, en el cargo de \_\_\_\_\_ adscrito a \_\_\_\_\_, mediante la presente acta y con la intención de acceder al beneficio otorgado por la UPB consistente en la exoneración de pago del: \_\_\_\_\_, me comprometo a asistir mínimo al 80% de las clases programadas.

En caso de reprobación del curso por inasistencia, cancelar mi participación fuera del plazo establecido, o abandonarlo sin justa causa a criterio del Comité de Asuntos Laborales, me obligo a cancelar a favor de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, el valor de \$ \_\_\_\_\_, autorizando desde ya, a que dicha suma sea deducida de mi salario, prestaciones legales y extralegales y demás acreencias laborales, de acuerdo a las normas legales vigentes (numeral 1 del artículo 59 y el artículo 149 del Código Sustantivo del Trabajo) realizando descuento automático por nómina al porcentaje máximo legal permitido con destino a la cancelación total de ese valor.

En constancia se firma la presente acta de compromiso, en Floridablanca a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Requisito para retiro: El plazo máximo para retiro voluntario del curso, será el día hábil anterior a la fecha de inicio del mismo.

\_\_\_\_\_  
Solicitante

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha de Recibido \_\_\_\_\_

ESPACIO RESERVADO PARA LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

\_\_\_\_\_  
Jefe Sección Liquidaciones y Cartera

Nombre \_\_\_\_\_


Fecha de Recibido \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Jefe Gestión Humana

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha de Recibido \_\_\_\_\_


Figura 10. AF-FO-019- Control de asistencia – eventos internos

|  |   |
|--|---|
|  <p><b>Universidad Pontificia Bolivariana</b><br/>SECCIONAL BUCARAMANGA</p> | <p><b>CONTROL DE ASISTENCIA - EVENTOS INTERNOS</b><br/>Código: AF-FO-019<br/>Versión: 1</p> |
|--|---|

| EVENTO:    |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
|------------|--------|----|-------------|-------|--------|---------------------|-----------|-----------|--|--|--|--|--|
| EXPOSITOR: |        |    |             |       |        | UNIDAD RESPONSABLE: |           |           |  |  |  |  |  |
| FECHA:     | Día    |    | Mes         |       | Año    | HORA DE INICIO:     |           | DURACIÓN: |  |  |  |  |  |
| No.        | NOMBRE | ID | DEPENDENCIA | FIRMA | CARGO  |                     |           |           |  |  |  |  |  |
|            |        |    |             |       | Admivo | Docente             | S. Grales | Otro      |  |  |  |  |  |
| 1          |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 2          |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 3          |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 4          |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 5          |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 6          |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 7          |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 8          |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 9          |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 10         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 11         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 12         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 13         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 14         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 15         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 16         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 17         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 18         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 19         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 20         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 21         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 22         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 23         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 24         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |
| 25         |        |    |             |       |        |                     |           |           |  |  |  |  |  |

|            |                     |  |         |  |                 |  |          |  |
|------------|---------------------|--|---------|--|-----------------|--|----------|--|
| Subtotales | Hombres             |  | Mujeres |  | Administrativos |  | Docentes |  |
|            |                     |  |         |  |                 |  |          |  |
|            | Servicios Generales |  | Otros   |  |                 |  | TOTAL    |  |

Figura 11. Formato entrevista semi-estructurada.

|  |  |
|--|--|
|  <p><b>Universidad<br/>Pontificia<br/>Bolivariana</b><br/>SECCIONAL BUCARAMANGA</p>   | <p><b>ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA<br/>DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA</b></p> |
| <p>Usted ha sido seleccionado por medio de un paquete estadístico para la aplicación de la presente entrevista, como instrumento base en la elaboración de un programa de orientación al trabajador a cargo del departamento de gestión humana, así mismo se recuerda que su participación es anónima y que la información suministrada es confidencial y solo tendrá uso para el objetivo propuesto, por lo anterior agradecemos su total colaboración y disposición.</p> |  |
| <p>Fecha: _____ Género: F ____ M ____</p> <p>Antigüedad en el cargo: _____ Antigüedad en la institución: _____</p>   |  |
| <p>1. ¿Durante su permanencia en la universidad ha participado en uno o varios de los siguientes procesos?</p> <p>Asensos ____ Concurso interno ____ Concurso externo ____ Traslados ____</p>  |  |
| <p>2. ¿De las siguientes opciones cual representa para usted pertenecer a la UPB?</p> <p>Prestigio ____ Seguridad ____ Estabilidad ____ Reconocimiento ____ Otros _____</p>  |  |
| <p>3. ¿Cree usted que la UPB ofrece oportunidades para crecer dentro de la misma?</p> <p>Sí ____ No ____ ¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |  |
| <p>4. ¿Considera que ha logrado cumplir las expectativas que tenía al momento de vincularse con la Universidad?</p> <p>Sí ____ No ____ ¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |  |
| <p>5. ¿En qué procesos la universidad le aporta para su desarrollo laboral y personal?</p> <p>Capacitación ____ Concurso Interno ____ Concurso Externo ____ Bienestar ____</p> <p>¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |  |

|   |
|---|
| <p>6. ¿De los siguientes beneficios que ofrece la universidad cuales le han favorecido? y ¿porque?</p> <p>Desarrollo personal ___ Formación en idiomas ___ Auxilio educativo para el trabajador ___</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>7. De los siguientes tipos de procesos que desarrolla la UPB en cual participaría y ¿porque?</p> <p>Concurso interno ___ Concurso externo ___ Traslados ___ Ninguno de los anteriores ___</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>        |
| <p>8. Considera que el proceso de selección de la Universidad es:</p> <p>Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___ ¿Por qué?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>   |
| <p>9. Para usted el proceso de Desarrollo y Capacitación de personal de Universidad es:</p> <p>Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___ ¿Por qué?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>   |
| <p>10. ¿Estaría interesado en participar en un programa enfocado en el desarrollo personal y profesional para el trabajador?</p> <p>Sí ___ No ___ ¿Por qué?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>   |

Gracias por su colaboración.

Figura 12. Ejemplo invitación eventos de desarrollo y capacitación.

Lo estabas esperando :)

***¡ PRÓXIMAMENTE !***

**TALLER DE  
TRABAJO EN  
EQUIPO**

VIERNES 28/11/2014  
Lugar: Ed. K 605  
Hora: 8.00 a 10.00 am

**INSCRIPCIONES PRESENCIALES  
D.T.O. GESTIÓN HUMANA- D 402**



Figura 13. FO-501-015. Evaluación general de eventos de formación.


|  <b>Universidad Pontificia Bolivariana</b><br>SECCIONAL BUCARAMANGA   |              | <b>EVALUACIÓN GENERAL DE EVENTOS DE FORMACIÓN</b><br>Código: FO - 501 - 015<br>Versión: 1  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--------------|--|--------------|---------------------------|---|-------|--------------|---|-----------|---|-------|---|---------|---|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Tema del Evento  |              | Nombre Expositor   |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ciudad y fecha<br>_____  | Día<br>_____ | Mes<br>_____   | Año<br>_____ | Hora de duración<br>_____ |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Nombre de quien evalúa la capacitación   |              |  | Cargo        |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>Para nosotros es muy importante conocer su opinión con respecto a las capacitaciones programadas en nuestro Plan Nacional de Entrenamiento con el propósito de mantener un alto nivel en la calidad de las mismas.<br/>           Con la mayor sinceridad marque una X en los espacios de acuerdo a la calificación que usted considere la más acertada para el aspecto específico a evaluar.</p> <p style="text-align: center;">EL ESTÁNDAR DE CALIFICACIÓN ES EL SIGUIENTE:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>LETRA</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E</td> <td>EXCELENTE</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>BUENO</td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>REGULAR</td> </tr> <tr> <td>M</td> <td>MALO</td> </tr> </tbody> </table> |              |  |              |                           |   | LETRA | CALIFICACIÓN | E | EXCELENTE | B | BUENO | R | REGULAR | M | MALO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| LETRA  | CALIFICACIÓN |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| E  | EXCELENTE    |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B  | BUENO        |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R  | REGULAR      |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| M  | MALO         |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>1. ESTRUCTURA TEMÁTICA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido claro del tema</li> <li>• Secuencia lógica del programa</li> <li>• Metodología utilizada</li> <li>• Tiempo suficiente para el tema y preguntas</li> <li>• Profundidad del tema</li> </ul>   |              | <table border="1"> <thead> <tr> <th>E</th> <th>B</th> <th>R</th> <th>M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | E            | B                         | R | M     |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| E  | B            | R  | M            |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>2. DESARROLLO DEL EVENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación práctica</li> <li>• Cumplió expectativas y niveles satisfacción</li> <li>• Manejo de ejemplos sobre el contenido</li> </ul>  |              | <table border="1"> <thead> <tr> <th>E</th> <th>B</th> <th>R</th> <th>M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>   | E            | B                         | R | M     |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| E  | B            | R  | M            |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>3. DESEMPEÑO DEL EXPOSITOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad en el cumplimiento de horarios</li> <li>• Dominio y preparación en el tema</li> <li>• Capacidad en manejo de grupo</li> <li>• Habilidad para escuchar y responder inquietudes</li> <li>• Manejo y calidad de ayudas audiovisuales</li> </ul>  |              | <table border="1"> <thead> <tr> <th>E</th> <th>B</th> <th>R</th> <th>M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | E            | B                         | R | M     |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| E  | B            | R  | M            |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>4. INSTALACIONES LOCATIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar donde se realizó el evento</li> <li>• Espacio y confort</li> <li>• Organización general del evento</li> <li>• Duración de la capacitación</li> </ul>  |              | <table border="1"> <thead> <tr> <th>E</th> <th>B</th> <th>R</th> <th>M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>   | E            | B                         | R | M     |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| E  | B            | R  | M            |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sugerencias o comentarios de la capacitación recibida<br>_____<br>_____<br>_____   |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Nombre otros temas que le gustaría recibir<br>_____<br>_____<br>_____  |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b>   |              |  |              |                           |   |       |              |   |           |   |       |   |         |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



Figura 14. Ejemplo solicitud evaluación eventos de formación (medio electrónico).

***¡ GRACIAS POR PARTICIPAR EN  
LOS ESPACIOS DE FORMACIÓN !***

Curso  
Organización  
de Archivos



 **EVALUA EL EVENTO HACIENDO **CLIC** AQUI, SI NO PUEDES  
INGRESAR COPIA EL SIGUIENTE ENLACE EN SU NAVEGADOR.**

Figura 15. Ejemplo invitación cierre eventos de desarrollo y capacitación.



Figura 16. Ejemplo certificado capacitación proveedor externo.

**CERTIFICADO DE CAPACITACION PARA  
TRABAJO SEGURO EN ALTURAS**



**ESLABONAR S.A.S.**  
Hace constar que:  
**ALCIDES RIVERA HERNANDEZ**  
C.C. 91477973

Cursó y aprobó la acción de formación  
**NIVEL OPERATIVO**  
con una duración de 8 horas.

En testimonio de lo anterior se firma el presente en Bucaramanga ventidos (22) días del mes de septiembre del 2014.



**ENTRENADOR: FREDY MARTIN VIVIESCAS CALDERON**  
Licencia de Entrenamiento: SGC2009AR00379  
RESOLUCION SENA No. 064 DE 2013

  
201430209469722

Generación electrónica. Valide la autenticidad de este diploma en [www.eslabonar.com](http://www.eslabonar.com)

Figura 17. Ejemplo certificado capacitación proveedor interno.



**EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA**

Hace constar que:

**SANDRA MILENA FRANCO GALVIS**

C.c.63451022 de Floridablanca

Curso y aprobó la acción de formación, **REDACCIÓN**, durante el periodo comprendido entre el 7/21/2014 y el 9/11/2014.

Duración, **28 Horas**.

En testimonio de lo anterior, se firma en Floridablanca a los quince (15) días del mes de Octubre de 2014.

---

**Ing. SONIA ELENA SERRANO MORA**  
JEFE DPTO. GESTIÓN HUMANA

---

**Lic. ZORAIDA MARIA COTE RUEDA**  
DOCENTE

Figura 18. FO-501-022 – Formato de solicitudes para escalafón administrativo.

| <b>INFORMACIÓN DEL EMPLEADO</b>  |   |
|--|---|
| Nombre   | Tipo de documento<br>C.C. <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> |
| ID   | Organización <input type="text"/> Cargo <input type="text"/>  |
| <b>TIPO DE SOLICITUD</b>   |   |
| <input type="checkbox"/> Ascenso Escalafón   | <input type="checkbox"/> Acoqerse Periodo Transición  |
| <input type="checkbox"/> Homologar Educación   | <input type="checkbox"/> Consulta de requisitos   |
|  | <input type="checkbox"/> Reclasificac   |
|  | <input type="checkbox"/> Otro   |
| Haga una breve descripción de su(s) solicitud(es) elegida(s) anteriormente                 |   |
| <b>Marque con una X los documentos que adjunta y realice una breve descripción</b>         |   |
| Certificados de Actualización en temas relacionados con el cargo. <input type="checkbox"/> | <b>Vo.Bo<br/>- GH.</b>  |
| Certificados de Actualización en temas de Interés Institucional. <input type="checkbox"/>  |   |
| Certificado de Nivel de Inglés <input type="checkbox"/>                                    |   |
| Otro, ¿cuál? <input type="checkbox"/>  |   |
| Ninguno <input type="checkbox"/>   |   |
| <b>FIRMAS</b>  |   |
| <b>Solicitante</b>   | <b>Departamento Gestión Humana</b>  |
| NOMB<br>CA<br>C.C:   | Fecha de recibid <input type="text"/>   |

Figura 19. Registro fotográfico actualización carteleras.



Figura 20. Invitación evento día de los niños UPB.

# ¡ CIRCO DE LA ALEGRÍA !

**FUNCIÓN # 1**



Edificios  
A-B-E-H

**FUNCIÓN # 2**



Edificio  
D

**FUNCIÓN # 3**



Edificio  
J

**FUNCIÓN # 4**



Edificios  
I - K


Te invitamos a participar en la celebración del día de la niñez UPB, arma tu carpa de acuerdo a la función que te corresponda.

! Premios Sorpresa para la mejor carpa !

Cada carpa deberá hacer entrega de un dulce compartir para los niños

Cada carpa debe representar el circo de la alegría, utilizando material reutilizable y/o reciclable.

Figura 21. Invitación expo manualidades 2014- comunidad UPB.

 **EXPO MANUALIDADES** 

**Te invitamos a traer tus proyectos realizados durante el año 2014 en los diferentes cursos ofertados, para exponernos a la comunidad.**

**Curso Velas de Navidad**



**Curso Bisutería**      **Curso Muñequería**



**¡ EXPOSICIÓN !**

Hora: 2.30 a 5.30 pm  
Fecha: Viernes  
12/12/2014  
Lugar: Hall Ed. J

Esperamos tus proyectos, en el mismo lugar a las 2.00 pm, favor confirma tu participación en este correo.

**.. NO FALTES ..**



Figura 22. Expo manualidades 2014- UPB.



Figura 23. Expo manualidades 2014- UPB.



Figura 24. Expo manualidades 2014- UPB.



Figura 25. Expo manualidades 2014- UPB.

