



OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN QUE REALIZA LA UNIVERSIDAD  
PONTIFICIA BOLIVARIANA

Asesora

CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

Esp. En Gestión Humana

LIZETH VIVIANA MÉNDEZ MORALES

Proyecto de grado

Modalidad: Pasantía, para optar al título de:

PSICOLOGA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA  
FACULTAD DE PSICOLOGIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
SECCIONAL BUCARAMANGA



OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN QUE REALIZA LA UNIVERSIDAD  
PONTIFICIA BOLIVARIANA

Asesora

CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

Esp. En Gestión Humana

LIZETH VIVIANA MÉNDEZ MORALES

Proyecto de grado

Modalidad: Pasantía, para optar al título de:

PSICOLOGA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA  
FACULTAD DE PSICOLOGIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
SECCIONAL BUCARAMANGA

## HOJA DE CALIFICACIÓN DE JURADOS

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma de Asesor de Pasantía

---

Firma del Supervisor 1

---

Firma del Supervisor 2

---

## AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Agradezco a Dios primero que todo por todas sus bendiciones; por darme una excelente familia que ha sido mi soporte, a mi madre, mujer trabajadora y emprendedora que me ha enseñado a luchar por mis sueños, a ser constante; mi padre, que con sus consejos se ha convertido en mi mejor guía, hombre noble de corazón que me ha inculcado el amor a Dios y buenos valores; mi hermano que con sus ocurrencias me hace reír en los momentos difíciles y siempre me ha acompañado en todo lo que emprendo.

Agradezco a la Universidad especialmente al Departamento de Gestión Humana por haberme brindado la oportunidad de ser parte de este gran equipo, por acogerme como si fuera parte de sus familias, por las enseñanzas recibidas principalmente de la Doctora Grenyz Pérez, Doctora Mónica, Ingeniera Marcela. A mis compañeros de trabajo Laura, Stella, Yeimi, Gloria, Yesenia, Henry y Andrea quienes me colaboraron en las diferentes actividades.

Agradezco a mi supervisora de pasantía Claudia Milena Serrano, quien fue mi guía en este proceso, también, quiero agradecer a mis supervisoras de prácticas Gladys María Malagón y Sandra Rocio Salamanca, excelentes docentes quienes siempre dieron lo mejor, para mi formación profesional y personal.



Agradezco a todos mis compañeros que estuvieron conmigo en mi formación académica, especialmente a Juan Pablo Ruiz quien fue un gran amigo, con el viví momentos únicos que me hicieron despertar diferente tipo de emociones.

Les dedico este gran triunfo a Dios y a mi familia con la que forme un gran equipo.

*LIZETH VIVIANA MÉNDEZ MORALES*

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	9
1. MARCO TEORICO.....	11
2. METODOLOGÍA .....	16
2.1. Diseño de banco de preguntas para evaluar competencias institucionales.....	16
2.2. Ejecución del programa de orientación al trabajador (pot) .....	17
2.3. Proceso de Selección de Personal.....	21
4. RESULTADOS.....	25
4.1. Diseño de banco de preguntas para evaluar competencias institucionales.....	25
4.2. Proceso de Selección de Personal.....	29
4.3. Programa de Orientación al Trabajador (POT) .....	32
5. DISCUSIÓN .....	42
6. CONCLUSIONES .....	44
7. RECOMENDACIONES .....	45
8. REFERENCIAS.....	46
9. ANEXOS .....	49
9.1. Entrevista semi- estructurada.....	49
9.2. Preguntas .....	49
9.3. Formato de Inscripción para Postulantes.....	53
9.4. Programa de Orientación al Trabajador.....	54
9.5. Cartelera.....	55

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

**TITULO:** OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN QUE REALIZA LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

**AUTOR(ES):** Lizeth Viviana Méndez Morales

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** Claudia Milena Serrano Díaz

### **RESUMEN**

La gestión por competencia en el proceso de selección de personal es una herramienta clave que permite a la organización escoger el personal más eficiente y efectivo; logrando de esta manera optimizar el proceso anteriormente mencionado que conlleva a la institución a obtener una mayor productividad y brindar un mejor servicio. Por consiguiente, el objetivo durante la pasantía como modalidad de grado fue optimizar el proceso de selección que realiza la Universidad Pontificia Bolivariana mediante el diseño de un banco de preguntas que evalué competencias laborales con el fin de vincular al personal idóneo a la institución. El resultado obtenido fue la realización de preguntas: 23 para Auxiliares Operativos; 36 Auxiliares Administrativos y 33 Secretarías. De igual manera, se incluye caso y juego de roles.

### **PALABRAS CLAVES:**

Gestión por competencias, selección de personal, Gestión Humana, Capacitación

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

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** SELECTION PROCESS OPTIMIZATION PERFORMING UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA THROUGH THE DESIGN OF A BANK OF QUESTIONS.

**AUTHOR(S):** Lizeth Viviana Méndez Morales

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Claudia Milena Serrano Díaz

### ABSTRACT

The management competition in the recruitment process is a key tool that allows the organization to choose the most efficient and effective staff; thus achieving optimize the aforementioned process leading to the institution to greater productivity and provide better service. Therefore, the objective during the internship as a form of degree was to optimize the selection process carried out by the Universidad Pontificia Bolivariana by designing a bank of questions that evaluated job skills in order to link the appropriate personnel to the institution. The result was the realization of questions: 23 for Operating Auxiliary; 36 Administrative Assistants and 33 Secretaries. Similarly, it includes case and role play.

### KEYWORDS:

Competence management, recruitment, Human Resources, Training

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones contemporáneas impartieron continuos cambios rápidos, imprevisto e inesperados, por esta razón las organizaciones se han visto obligadas a realizar modificaciones que requiere de agilidad, movilidad e innovación, supliendo las diversas necesidades y desafíos del entorno para permanecer de manera eficaz y óptimamente en los mercados.

Según (Tejada, 2003) El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen la buena gestión, han llevado a las empresas a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo; así mismo, (García, Reyes y Carballo, 2009) señalan que en la actualidad las empresas reflejan la enorme necesidad de aplicar Sistemas de Gestión por Competencias como herramienta para profundizar en el desarrollo e involucramiento de los Recursos Humanos.

La Gestión por Competencia funciona como elemento integrador de varios procesos como el de selección de personal, contratación y capacitación contribuyendo de esta manera a la mejora de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad Barrios (como se citó en García, Reyes y Carballo, 2009).

La Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga no es ajena a la temática, pues en su compromiso de mejorar cada vez los procesos que realiza en el área de Gestión Humana como el de selección de personal definido por Chiavenato (s.f) como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, tratando de esta manera mantener o aumentar la eficiencia en el rendimiento del personal; se ha planteado implementar un banco de preguntas que evalúen las competencias organizacionales las cuales, tienen como fin cualificar y caracterizar a todas las personas como miembros de una organización, basado en el ser; de esta

manera, dar cumplimiento a los objetivos del proceso de selección optimizándolo y vinculando a la organización el personal idóneo.

### *Objetivo General*

Optimizar el proceso de selección que realiza la Universidad Pontificia Bolivariana mediante el diseño de un banco de preguntas que evalúe competencias laborales con el fin de vincular al personal idóneo a la institución.

### *Objetivos Específicos*

- Diseñar un banco de preguntas para evaluar competencias laborales a los grupos de cargos: Auxiliares Operativos, Secretarias y Auxiliares Administrativos.
- Apoyar el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de la UPB.
- Revisar y ejecutar las diferentes temáticas que se dictan en el Programa de Orientación al Trabajador (POT)

## 1. MARCO TEORICO

Los cambios continuos que se ha impartido en la actualidad han obligado a las organizaciones públicas y privadas a establecer continuas mejoras, para hacer frente a un entorno cada vez más cambiante y competitivo. Gallego (2000) afirma: Es innegable que el contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que ha llevado a redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos, etc. Comprendiendo desde una perspectiva sistémica las diferentes áreas organizacionales, antes independientes, hoy se constituyen en las estrategias fundamentales del funcionamiento del negocio. En esta perspectiva el área de gestión humana como estrategia, tiene el papel preponderante de contribuir, desde su quehacer, al logro de los objetivos de la organización (p.65).

Según Rodríguez (S.F) parece evidente que las organizaciones del futuro facilitarán mayor y mejor información, así como también se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo. Las decisiones estratégicas que puedan adoptar desde una empresa en tal sentido, necesariamente están vinculadas con la reestructura de sus programas de Gestión de Recursos Humanos definida por Ferris, Rosen y Barnum (como se citó en Díaz, Aguilera y Guillén, 2014) como la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones.

En ese orden de ideas, la gestión por competencia aparece como un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con una estrategia de negocios, facilitando

simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas Alles (citado por Selma y Díaz, 2012).

Las competencias son características subyacentes de las personas, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, rasgos de carácter, concepto de sí mismo, actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. (Ernest & Young, S.F, p.5).

Gallego (2000) Señala que existen diferentes tipos de competencias “las cuales están relacionadas con el SABER: Conocimientos técnicos y de gestión; HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje; y SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores” (p. 66).

La universidad Pontificia Bolivariana (UPB) no ha sido ajena a esta temática pues cuenta con siete competencias institucionales, las cuales define como las que cualifican y caracterizan a todas las personas como miembros de una organización y están basadas en el SER. A continuación se describen las competencias aprobadas:

**INNOVACIÓN:** Descubrir oportunidades y crear y recrear soluciones nuevas o alternas que contribuyan a obtener resultados con mayor grado de calidad y eficiencia, dando especial atención a la dimensión ética.

**ETICA:** Sentir y obrar, en todo momentos y lugar, con rectitud y en coherencia con los principios y valores del humanismo cristiano.

**IDENTIDAD Y COMPROMISO INSTITUCIONAL:** Sentir que se es parte y actor de un proyecto integral que compromete a todos los miembros de la comunidad universitaria en el logro de objetivos comunes, actuando siempre en comunión y respeto con la filosofía institucional. Asumir y transmitir un alto sentido de pertenencia a la Universidad.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Ejecutar las tareas y resolver los problemas propios del área de desempeño, con ética y con altos estándares de calidad. Poseer una actitud favorable al mejoramiento continuo y al aprendizaje permanente para alcanzar las metas organizacionales y la autorrealización personal y profesional.

**APRENDIZAJE CONTINUO:** Capacidad para buscar y apropiar permanentemente conocimientos y capitalizar experiencias y prácticas para la ejecución de las tareas y la solución de los problemas en un entorno cambiante, en búsqueda de los objetivos institucionales y autorrealización.

**SENTIDO SOCIAL:** Actitud para reconocer los problemas sociales y disposición para la búsqueda de su solución, en concordancia con los principios y valores de la Universidad.

Así mismo, para la UPB es fundamental contar con trabajadores de alto desempeño que realicen tareas con eficiencia, por esta razón pretende implementar el modelo de gestión de competencia en el proceso de selección de personal, el cual “tiene como objetivo predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de un profesional en la organización” (De Juan, 2004, p.265). También, García (2009) lo define como “la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño

organizacional” (p.177). Según Ganga y Sánchez (2008) “este proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes” (p. 278).

Por otra parte, Chiavenato (como se citó en Pereira, S.F) menciona cinco grupos de técnicas para evaluar las características o capacidades de las personas que se relacionan con el desempeño laboral, las cuales son: prueba de conocimiento o capacidad, test psicométricos, test de personalidad, técnicas de simulación y entrevista de selección. Además Pereira (S.F) resalta que es importante considerar que las pruebas y entrevistas son un antecedente dentro de otros datos que se evalúan al momento de contratar al personal. De esta manera es pertinente que el seleccionador examine otros aspectos como: verificación de referencias personales, examen médico, visita domiciliaria y certificado de antecedentes.

Estas técnicas deben estar consideradas, organizadas y definidas dentro del proceso de selección de cada organización para lograr agilizar el procedimiento de manera eficaz. En este sentido, es importante que las empresas agilicen el proceso de selección puesto la demora en la resolución puede costar perder un buen profesional, de esta manera es relevante que el proceso tarde entre 10 y 15 días máximo (“La importancia,”2012). De igual manera, es pertinente que este proceso se lleve a cabo de manera correcta, según Flores, Abreu y Baddi (2008) señalan que una selección incorrecta de la persona provoca que esta persona fluctúe a otra organización, puede darse por decisión propia de la empresa que descubre que el trabajador no es idóneo para desempeñarse en el cargo o decisión de la persona que decide renunciar porque ha encontrado un

empleo que le permite satisfacer mayor sus expectativas. Lo que conduce al fenómeno de rotación de personal definido como “la fluctuación entre las entradas y las salidas de personas desde una organización, dentro de un periodo de tiempo determinado” (Saldivia, 2013, p.15).

Teniendo en cuenta lo anterior, y la necesidad que se presenta en la UPB de agilizar y optimizar los procesos de selección e incorporar en esta evaluación de competencias institucionales, donde se observe y evalúe las conductas de los aspirantes a los cargos de: auxiliares administrativos, operativos y secretarias, considerando características similares a las responsabilidades generales o al quehacer diario; se plantea realizar un banco de preguntas el cual es definido como una herramienta que permite organizar y gestionar la incorporación de interrogantes en los cuestionarios Universidad del País Vasco (UPV/EHU,2014). Con el fin de elegir el candidato idóneo al puesto profesional a ocupar.

Por último, es relevante mencionar las temáticas de capacitación definido por Zarazúa y Espinosa (2010) como: “actividad organizacional, una práctica continua y común en las organizaciones. Una herramienta de la administración que responde a exigencias externas provenientes del medio ambiente organizacional y que se vinculan directamente con diversos actores y áreas al interior de una organización” (p.83). Y de inducción definido por García (2009) “como el proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos” (p. 179). Pues hacen parte de las actividades satélites a realizar.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Diseño de banco de preguntas para evaluar competencias institucionales

#### *Participantes*

A través de un método por conveniencia dependiendo de la disponibilidad y del conocimiento de las funciones de los diversos grupos de cargos, se seleccionaron: 3 Auxiliares Operativos; 3 Auxiliares Administrativos; 3 Secretarias que laboran en la Universidad Pontificia Bolivariana a quienes se les realizó una encuesta personal a través de una entrevista semi – estructurada.

#### *Instrumentos*

La entrevista semi- estructurada fue realizada por la psicóloga en formación, se pretendía indagar acerca de las funciones y las diversas situaciones que se pueden presentar en el puesto de trabajo. Así mismo se tuvo en cuenta las siguientes herramientas:

1. Documentos del departamento de Gestión Humana: Competencias laborales de la UPB, Escalafón Administrativo y Responsabilidades Genéricas de cada grupo de cargo.
2. Directorio UPB, para contactar vía telefónica a las personas que laboran en los diferentes cargos del grupo.
3. Recursos teóricos, artículos online y otros necesarios para el fin de los objetivos propuestos.

### *Procedimiento*

Se efectuó de la siguiente manera:

**Primera fase:** Revisión y análisis de los documentos anteriormente mencionados los cuales facilito el Jefe Inmediato.

**Segunda fase:** Búsqueda del personal y localización a través del directorio UPB

**Tercera fase:** Se realizó llamadas telefónicas y contacto directo en donde se explicó al personal el objetivo principal de la entrevista semi-estructurada y la importancia de la participación. Una vez desarrollada esta actividad con el consentimiento previo del personal se procedió a realizar la entrevista.

**Cuarta fase:** Diseño de banco de preguntas en donde se tuvieron en cuenta las funciones y situaciones que relataban los trabajadores.

**Quinta fase:** Revisión del diseño del banco de preguntas por parte del Supervisor y Jefe Inmediato

**Sexta fase:** Modificación de las observaciones pertinentes del banco de preguntas.

## **2.2.Ejecución del programa de orientación al trabajador (pot)**

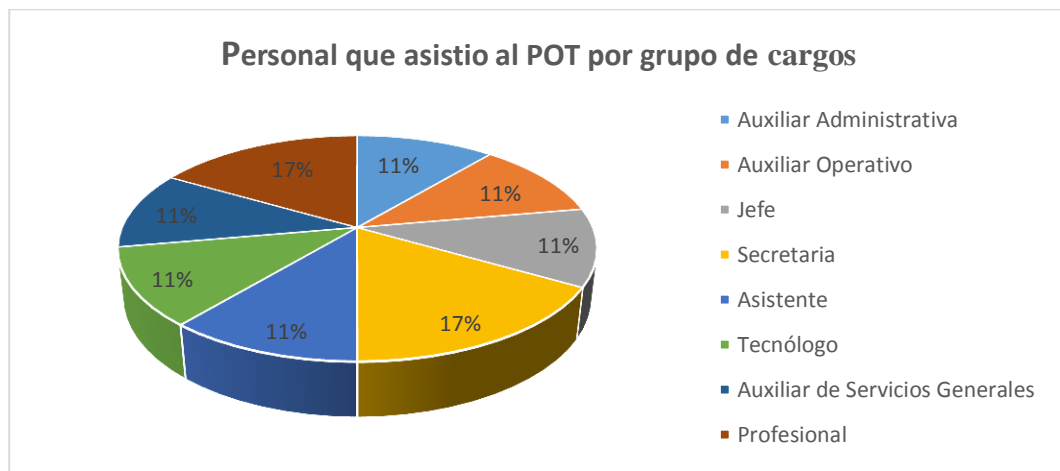
### *Participantes*

Se tuvo en cuenta el personal de planta de las áreas administrativas de la Universidad Pontificia Bolivariana. La muestra estuvo conformada por 18 personas pertenecientes a diferentes grupos de cargos, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 1. *Personal que asistió al POT, por grupo de cargos*

GRUPO DE CARGO	NÚMERO
Auxiliar Administrativa	2
Auxiliar Operativo	2
Jefe	2
Secretaria	3
Asistente	2
Tecnólogo	2
Auxiliar de Servicios Generales	2
Profesional	3

En la tabla 1, se presenta el personal que asistió al POT por grupos de cargo se observa que el grupo Con mayor número de personas fue Secretarias y Profesional.



*Gráfico 1.* Personal que asistió al POT, por grupo de cargos

En la gráfica 1 evidencia el número de preguntas realizadas por grupos de cargo; mostrándose que 23 preguntas se realizaron para los Auxiliares Operativos; 36 para los Auxiliares Administrativos y 33 para las Secretarias.

### *Instrumentos*

Ejecución del Programa de Orientación al Trabajador (POT), se utilizaron las diferentes herramientas:

1. Programas informáticos (Microsoft Word y Power Point).
2. Recursos teóricos, artículos online y otros necesarios para el fin de los objetivos propuestos.
3. Listado de las personas que participaron.

*Procedimiento*

Este objetivo se llevó a cabalidad mediante las siguientes fases:

**Primera fase:** Se revisó la cartilla realizada por la pasante anterior y se acordó con el jefe inmediato realizar modificaciones al módulo 1 e incluir nuevas temáticas.

**Segunda fase:** Se realizó la búsqueda de las nuevas temáticas y modificación de la Cartilla para dar continuidad a la ejecución

**Tercera fase:** Ejecución del Programa Orientación al trabajador de la siguiente manera:

Tabla 2. *Programa de Orientación al Trabajador*

FECHA	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE
04 de abril 2016		Primer taller:	Lizeth Viviana Méndez

	<b>MODULO I CONSTRUYENDO MI FUTURO</b>	Aprender a quererme.	Morales
<b>06 de abril 2016</b>		Segundo taller: Abriendo caminos para mi proyecto.	Lizeth Viviana Méndez Morales
<b>08 de abril 2016</b>		Tercer taller: Me comprometo a realizar mi sueño.	Lizeth Viviana Méndez Morales
<b>11 de abril 2016</b>	<b>MODULO II APLICANDO PARA LA VIDA</b>	Primer taller: ¿Cómo realizar mi currículo?	Grenyz Pérez y Jennith Marcela Hernández
<b>13 de abril 2016</b>		Segundo taller: Marca Personal.	Camilo Andrés Rueda
<b>15 de abril 2016</b>		Tercer taller: Entrevistándonos.	Grenyz Pérez y Jennith Marcela Hernández
<b>18 de abril 2016</b>	<b>MODULO III</b>	Primer taller: ¿Cómo trabajar en la UPB?	Grenyz Pérez
<b>20 de abril 2016</b>		Segundo taller: Identidad UPB.	Padre Enrique López Carrillo
<b>22 de abril 2016</b>		Tercer taller: Reglamento Interno	Mónica Jacibe Forero

	<b>CONOCIENDO PROCESOS</b>	de trabajo.	
<b>25 de abril 2016</b>		Cuarto taller: Formándome en el trabajo.	Jennith Marcela Hernández
<b>27 de abril 2016</b>		Quinto taller: Escalando en la UPB.	Mónica Jacibe Forero
<b>28 de abril 2016</b>		Actividad de cierre.	Grenyz Pérez

En la tabla 2 se presenta el programa de Orientación al trabajador realizado en el mes de abril. Se evidencia 3 módulos con diferente tipo de actividades; en donde la pasante en formación se hizo responsable del módulo construyendo mi futuro con una duración de 3 días

### **2.3. Proceso de Selección de Personal**

#### *Participantes*

Personal Administrativo de la Universidad Pontificia Bolivariana y candidatos externos que se postularon a las diferentes vacantes.

#### *Instrumentos*

- Formato de solicitud de las vacantes
- Formato de inscripción a convocatorias internas y externas
- Formato de pruebas técnicas y psicotécnicas
- Formato de entrevista
- Formato de verificación de referencias laborales
- Fuentes de reclutamiento

- Registro de Hojas de vida en la base de datos
- Archivo

### *Procedimiento*

Durante la permanencia en la pasantía se realizaron acompañamientos en las siguientes etapas del proceso de Selección. A continuación se presentaran en orden los pasos a seguir para realizar el proceso.

#### **1. NOTIFICACIÓN DE VACANTES A CUBRIR**

El jefe solicitante, informa al profesional administrativo del Departamento de Gestión Humana, acerca de la vacante a cubrir, se realiza la verificación del perfil de cargo o si se requiere la creación del mismo.

#### **2. PUBLICAR OFERTA**

Se analiza el tipo de convocatoria realizar de acuerdo con la información recibida (interna, interna- externa o externa).

Cuando es convocatoria interna se publica a través de correo institucional y en la cartelera del Departamento de Gestión Humana definiendo el período de vigencia para dicha convocatoria.

Cuando la convocatoria es interna- externa o externa se publica a través de correo electrónico, portales web de egresados, diferentes fuentes de reclutamiento (SENA, UNAB, UNAD, UDES, UIS) Redempleo (Comfenalco y Cajasan) definiendo el tiempo

de vigencia. En la convocatoria se menciona los requisitos a tener en cuenta: Número de Vacantes, salario, Nivel educativo, experiencia laboral y condiciones generales.

### **3. RECLUTAMIENTO DE HOJAS DE VIDA**

Los candidatos deberán entregar la hoja de vida en el Departamento de Gestión Humana, con todos los soportes de formación académica y experiencia laboral, de igual forma se analiza las hojas de vida que fueron enviadas por las diferentes fuentes y se contacta con las personas que cumplen con el perfil para que las inscriban; las personas que cumplan con el perfil y se encuentren lejos de la ciudad y no puedan inscribir personalmente sus hojas de vida, serán enviadas al jefe del área para que realice la preselección de los candidatos, previamente después de la revisión de las hojas de vida por parte del pasante

### **4. APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS TÉCNICAS**

Una vez realizada la preselección de los candidatos que se ajustan al perfil solicitado, se acuerda la fecha, lugar y hora para la aplicación del instrumento, luego se procede a citar a los candidatos vía telefónica o por correo electrónico.

El jefe de cada área considerara pertinente la forma de la prueba técnica solo teórica, práctica o teórico-práctico. Una vez los candidatos culminen la prueba deberán enviarla al correo o entregarla físicamente al Jefe solicitante, para que la califique y emita un concepto.

Seguido a este proceso el Jefe Solicitante envía por correo electrónico al Profesional Administrativo de Gestión Humana los resultados obtenidos por los candidatos en las pruebas en los dos días hábiles siguientes.

## **5. APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOTÉCNICAS**

El profesional Administrativo define las pruebas psicotécnicas de acuerdo al perfil del cargo, luego se procede a programar la fecha, lugar y hora en que estas se aplican, se contacta telefónicamente a los candidatos para convocarlos a la presentación de las mismas.

## **6. ENTREVISTA**

Una vez realizada la suma los puntajes de las dos pruebas Técnicas y Psicotécnicas y programa fecha, lugar y hora con el Jefe solicitante para citar a entrevista a los candidatos que tienen los mejores puntajes, se procede a citar a los candidatos telefónicamente o por correo. La entrevista se realiza con el Jefe del área solicitante y el profesional administrativo, en algunos casos se requiere la presencia de otros profesionales.

## **7. VISITA DOMICILIARIA Y EXAMEN PRE-OCUPACIONAL**

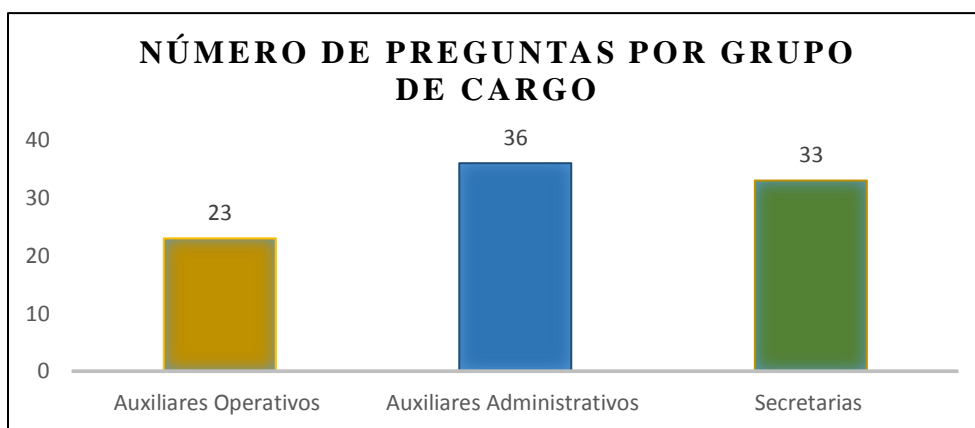
En esta fase se ejecuta el contacto con el trabajador social estableciendo la disponibilidad para la visita domiciliaria; así mismo, se contacta telefónica con el candidato determinando la hora y fecha exacta, una vez obtenida la información se notifica por correo electrónico al trabajador social confirmando la visita y facilitando datos del trabajador como: Lugar de residencia, teléfono, cedula, fecha y hora acordada.

En cuanto, al examen pre-ocupacional se realiza contacto con el médico ocupacional y se determina la hora, lugar y fecha; de igual forma, se notifica al candidato, y finalmente se envía un correo confirmando asistencia.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Diseño de banco de preguntas para evaluar competencias institucionales

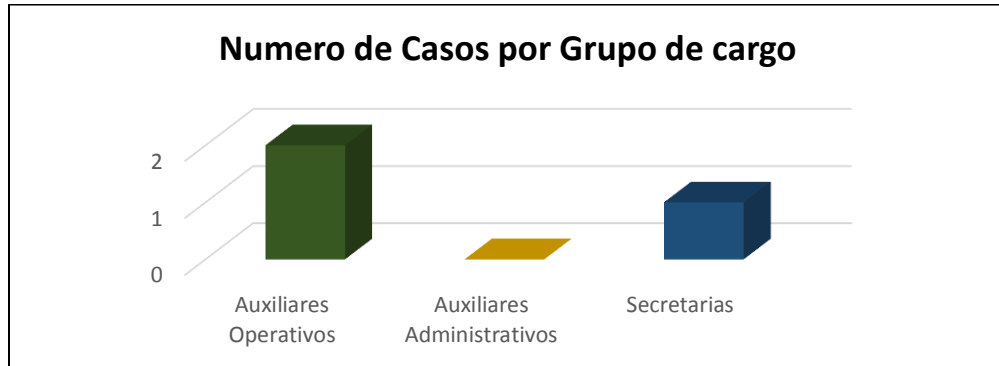
Se presenta número de preguntas realizadas para los diferentes grupos de cargos



*Gráfico 2. Número de preguntas grupos de cargos.*

La gráfica 2 evidencia el número de preguntas realizadas por grupos de cargo; mostrándose que 23 preguntas se realizaron para los Auxiliares Operativos; 36 para los Auxiliares Administrativos y 33 para las Secretarías.

Se presenta número de casos realizados para los diferentes grupos de cargos



*Gráfico 3. Número de Casos por grupo de cargos.*

La gráfica 3 evidencia que se realizó 2 casos para Auxiliares operativos; 0 para auxiliares administrativos; 1 para el grupo de cargo de las secretarias.

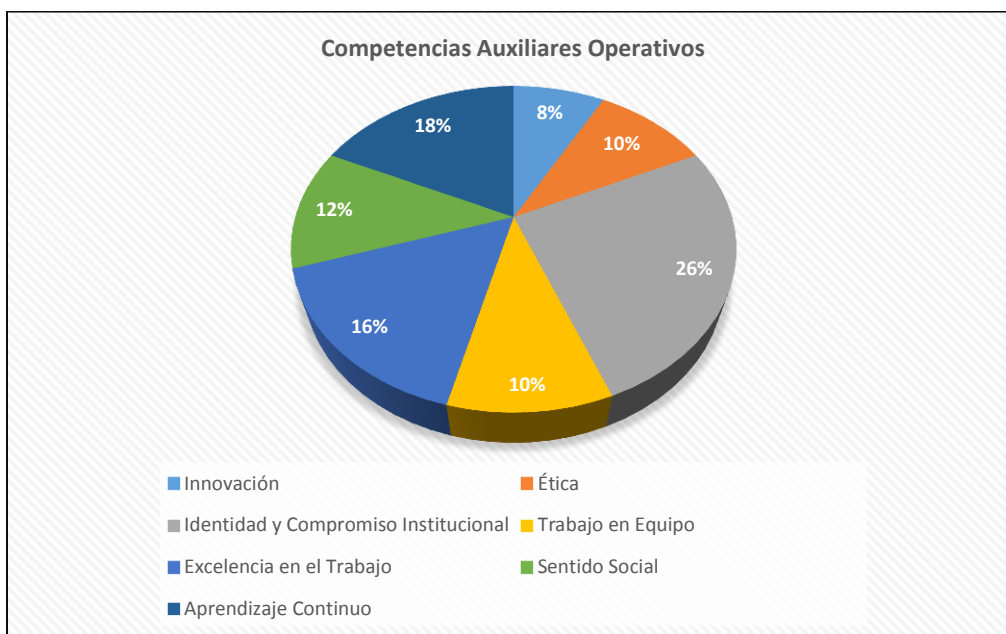
Se presenta número de Juego de roles realizados para los diferentes grupos de cargos



*Gráfico 4. Número de juego de roles por grupo de cargo*

La gráfica 4 evidencia que se realizó 0 juego de roles para Auxiliares operativos; 1 para auxiliares administrativos; 0 para el grupo de cargo de las secretarias.

A continuación se presentan el número de veces que se evaluaron las diferentes competencias por grupos de cargos:



*Gráfico 5. Porcentaje de Competencias en los Auxiliares Operativos.*

La Gráfica 5 evidencia el porcentaje de las competencias en los auxiliares operativos se observa que la competencia con la que se realizó mayor número de preguntas fue Identidad y Compromiso institucional y la competencia que tuvo un menor número de preguntas fue Innovación.



*Gráfico 6. Porcentaje de Competencias en los Auxiliares Administrativos*

La Gráfica 6 evidencia el porcentaje de las competencias en los auxiliares administrativos se observa que la competencia con la que se realizó mayor número de preguntas fue Identidad y Compromiso institucional y la competencia que tuvo un menor número de preguntas fue Innovación.

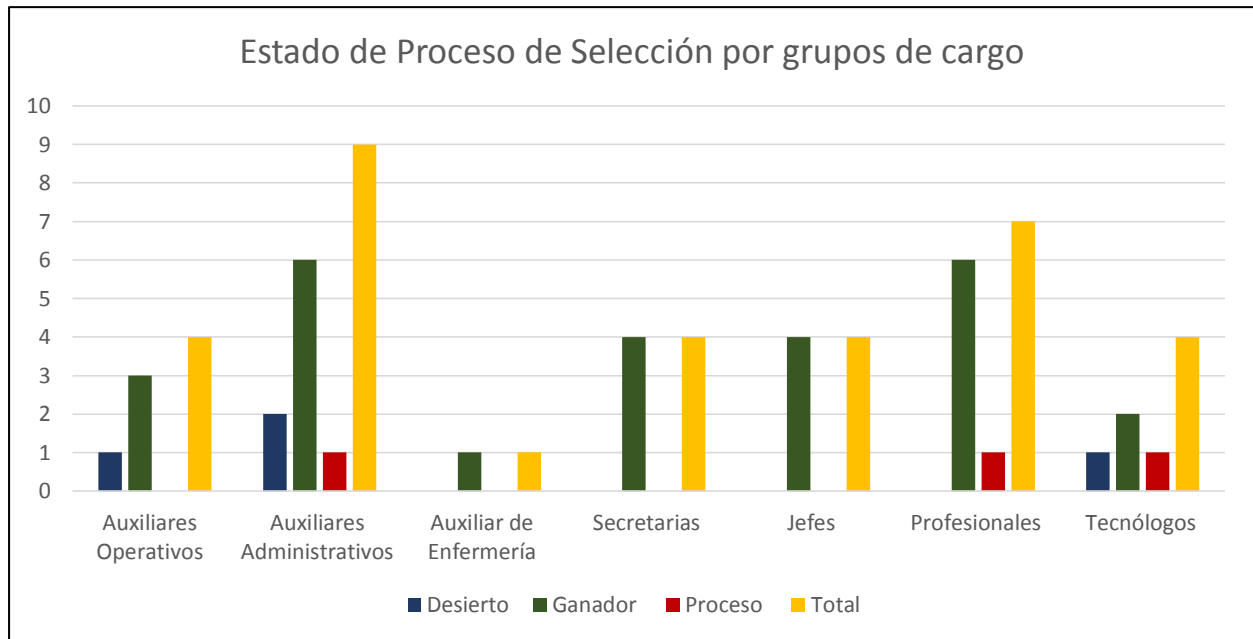


*Gráfico 7. Porcentaje de Competencias de Secretarias*

La gráfica 7 evidencia el porcentaje de las competencias de Secretarias se observa que la competencia con la que se realizó mayor número de preguntas fue Identidad y Compromiso Institucional y la competencia que tuvo un menor número de preguntas fue Innovación.

#### **4.2. Proceso de Selección de Personal**

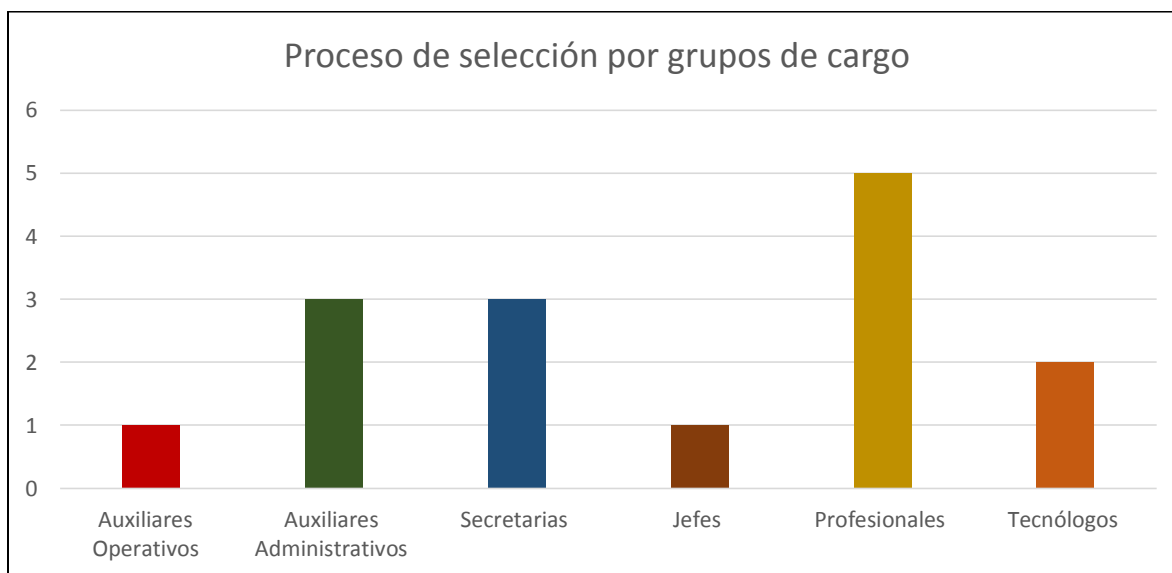
Durante el desarrollo de la pasantía el departamento de Gestión Humana, realizó diferentes procesos de selección que a continuación se describen por grupos de cargo y estado de proceso.



*Gráfico 8. Estado de proceso de selección por grupos de cargo*

La Gráfica 8 evidencia que hubo mayor número de convocatorias en el grupo de Auxiliares Administrativos y un menor número de convocatoria para Auxiliar de Enfermería.

Por otro lado, se apoyó en la publicación de (15) convocatorias en las diferentes fuentes en las que (14) fueron internas, y (1) externa; reclutamiento de 676 hojas de vida y en el proceso de selección desde recepción y digitalización de hojas de vida, pruebas técnicas, psicotécnicas, verificación de referencias, visita domiciliaria y exámenes pre ocupacional.

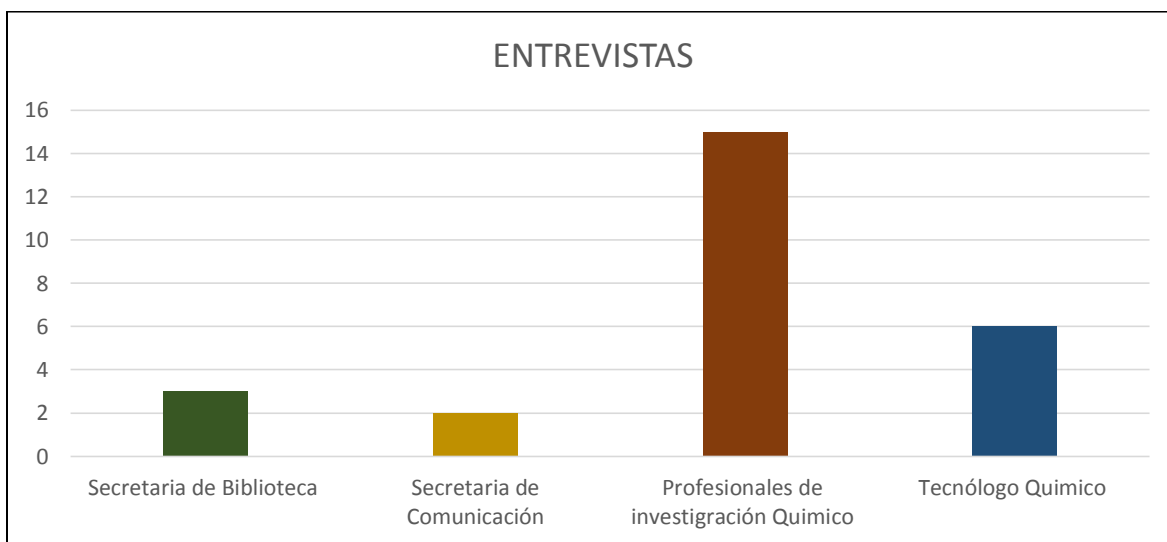


*Gráfico 9. Proceso de selección por grupos de cargo*

La gráfica 9 evidencia que el grupo de cargo con mayor número de convocatorias es de profesionales y los grupos de cargo con menor número de convocatorias corresponde a Auxiliares Operativos y Jefes

Así mismo, se apoyó en algunas etapas del proceso de selección de 8 convocatorias con diferentes tipos de contratación: 3 a término fijo (2 desiertas; 1 Ganador de concurso); 5 temporales con ganador de concurso.

Igualmente se realizaron 26 entrevistas: 3 para cargo de secretaria de biblioteca; 2 Secretaria de comunicaciones y RRPP; 15 Profesionales docente de investigaciones de proyecto; 6 Tecnólogos.



*Gráfico 10. Entrevista*

La gráfica 10 evidencia que el mayor número de entrevista que realizo el psicólogo en formación fue el de profesional de investigación químico el cual es un convenio que tiene la Universidad con el ICP.

#### **4.3. Programa de Orientación al Trabajador (POT)**

Se presenta los resultados que hacen parte de la evaluación general de formación ejecutada en el programa de Orientación al Trabajador.

***Población:*** 18

***Muestra:*** 9 personas=50%

***Fecha de la evaluación:*** 02/05/2016

***Instrumento para recolección de la información:*** Formato evaluación General de Eventos de Formación AF-FO-033

***Medio:*** magnético

Tabla 3. *Estructura Temática*

Estructura Temática	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Total	Total
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Contenido claro del tema	7	78%	1	11%	1	11%	0	0%	9	100%
Secuencia lógica del programa	7	78%	1	11%	1	11%	0	0%	9	100%
Metodología utilizada	6	67%	1	11%	2	22%	0	0%	9	100%
Tiempo suficiente para el tema y preguntas	1	11%	8	89%	0	0%	0	0%	9	100%
Profundidad del tema	1	11%	4	44%	4	44%	0	0%	9	100%
Promedio	4,4	49%	3	33%	1,6	18%	0	0%		

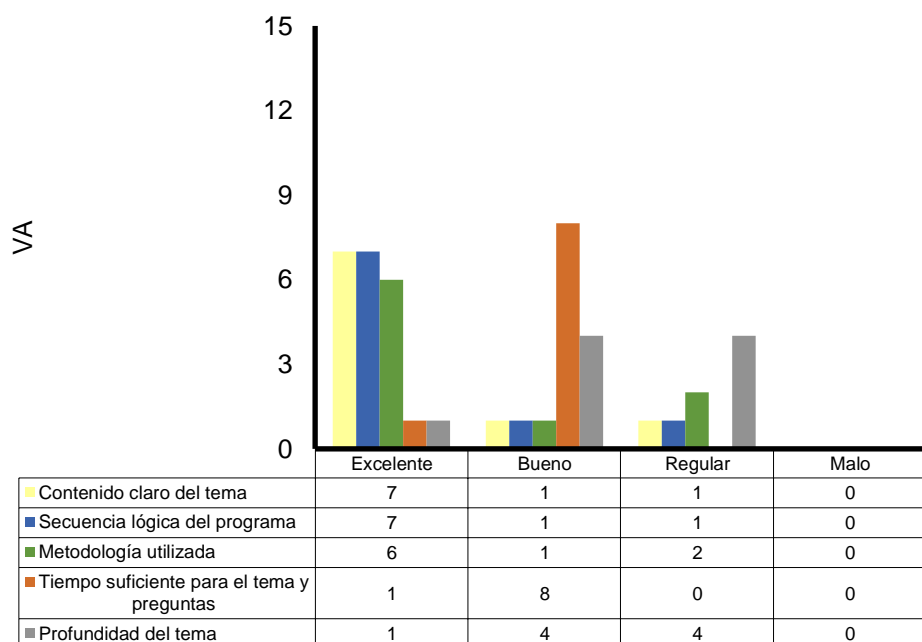


Gráfico 11. *Estructura Temática*

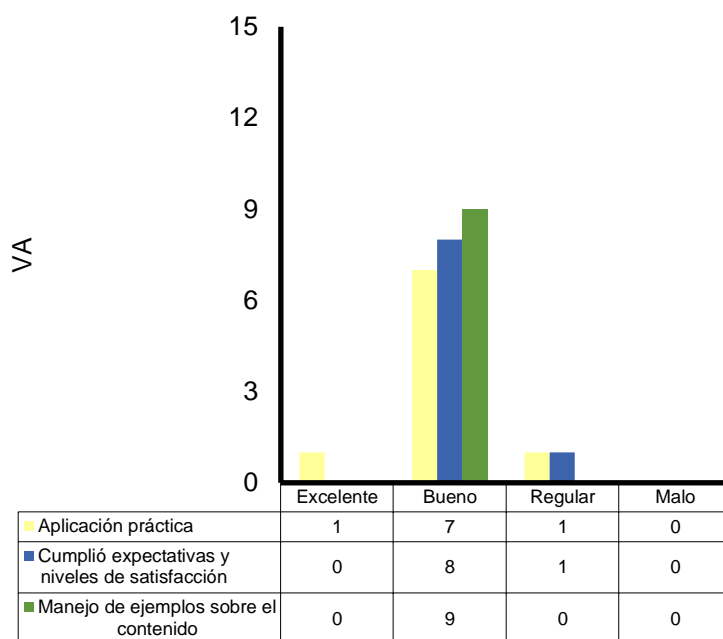
La Tabla y gráfica 1 evidencia que el 49% de la muestra le pareció excelente la estructura temática; mientras que a un 18% le pareció regular.

A continuación se describe los ítems que corresponden a la estructura temática:

- Contenido claro del tema: a 7 personas que corresponde al 78% de la muestra manifestaron que les pareció excelente; mientras que a 1 persona que corresponde al 11% indico que el contenido fue regular.
- Secuencia lógica del programa: a 7 personas que corresponden al 78% de la muestra manifestaron que les pareció excelente; mientras que a 1 persona que corresponde al 11% indico que la secuencia lógica fue regular.
- Metodología Utilizada: a 6 personas que corresponde al 67% de la muestra les pareció excelente; mientras a 2 personas que corresponde al 22% indicaron que la metodología utilizada fue regular.
- Tiempo suficiente para el tema y preguntas: a 8 personas que concierne al 89% de la muestra les pareció excelente; mientras que un 1 persona correspondiente al 11% índico que fue excelente.
- Profundidad de la temática: a 4 personas que corresponde al 44% de la muestra les pareció que fue regular, de igual manera a 4 personas que corresponden al mismo porcentaje les pareció que fue bueno; mientras que a 1 personas que corresponde al 11% indico que fue excelente.

Tabla 4. *Desarrollo del Evento*

Desarrollo del evento	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Total	Total
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Aplicación práctica	1	11%	7	78%	1	11%	0	0%	9	100%
Cumplió expectativas y niveles de satisfacción	0	0%	8	89%	1	11%	0	0%	9	100%
Manejo de ejemplos sobre el contenido	0	0%	9	100%	0	0%	0	0%	9	100%
Promedio	0,333	4%	8	89%	0,667	7%	0	0%		



*Gráfico 12. Desarrollo del Evento*

La tabla y gráfica 2 evidencia que a 1 persona le pareció excelente el desarrollo del evento; de igual manera a 1 persona le pareció regular; mientras que a 7 personas les pareció bueno.

A continuación se hace la descripción de los ítems que corresponden al desarrollo del evento:

- Aplicación práctica: a 7 personas que corresponden al 78% les pareció bueno; mientras que a 1 persona que corresponde al 11% le pareció regular.
- Cumplió con las expectativas y niveles de satisfacción: A 8 personas que corresponden al 89% les pareció bueno; mientras que a 1 persona que corresponde al 11% indico que regular
- Manejo de ejemplos sobre el contenido: A 9 personas que corresponden al 100% les pareció bueno.

Tabla 5. *Desempeño del Expositor*

Desempeño del Expositor	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Puntualidad en el cumplimiento de horarios	5	56%	4	44%	0	0%	0	0%	9	100%
Dominio y preparación en el tema	3	33%	5	56%	1	11%	0	0%	9	100%
Capacidad en manejo de grupo	2	22%	5	56%	2	22%	0	0%	9	100%
Habilidad para escuchar y responder inquietudes	2	22%	7	78%	0	0%	0	0%	9	100%
Manejo y calidad de ayudas audiovisuales	2	22%	7	78%	0	0%	0	0%	9	100%
Promedio	2,8	31%	5,6	62%	0,6	7%	0	0%		

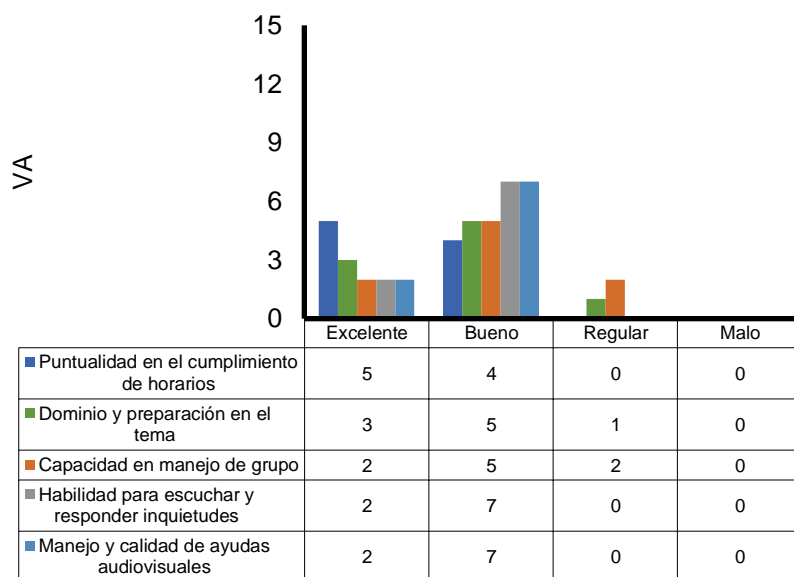


Gráfico 13. *Desempeño del Expositor*

La tabla y gráfica 3 evidencia que el 31% de la muestra les pareció excelente; mientras que al 62% les pareció bueno.

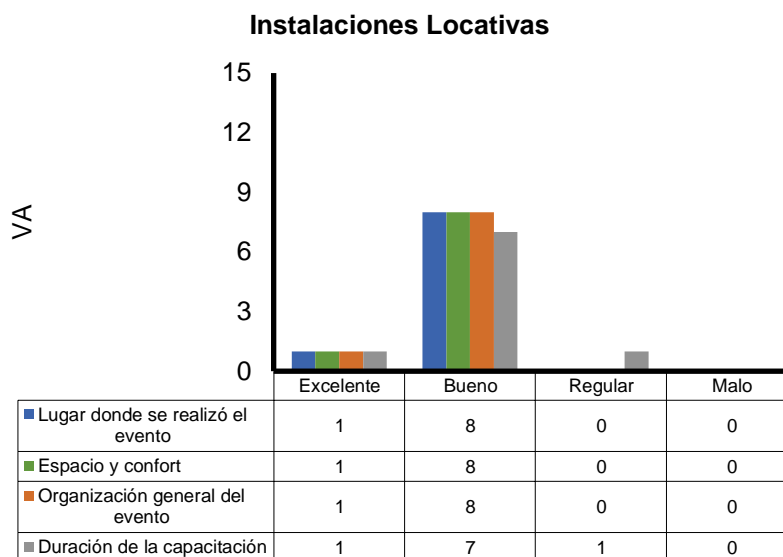
A continuación se describen los ítems que corresponden al desempeño del expositor.

- Puntualidad en el cumplimiento de horarios: a 5 personas que corresponde al 56% de la muestra les pareció que fue excelente; mientras que a 4 personas que corresponde al 44% indicaron que les pareció buena.

- Dominio y preparación en el tema: a 5 personas que corresponde al 56% de la muestra les pareció que fue buena; mientras que 3 personas que conciernen al 33% indicaron que fue excelente.
- Capacidad en manejo de grupo: a 5 personas que corresponde al 56% de la muestra les pareció que fue buena; mientras que 2 personas que conciernen al 22% les pareció regular y excelente.
- Habilidad para escuchar y responder inquietudes: a 7 personas que corresponde al 78% les pareció bueno; mientras que 2 personas que conciernen al 22% indicaron que les pareció excelente.
- Manejo de calidad y ayudas audiovisuales: a 7 personas que corresponde al 78% les pareció bueno; mientras que a 2 personas que conciernen al 22% indicaron que fue excelente.

Tabla 6. *Instalaciones Locativas*

Instalaciones Locativas	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Total	Total
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Lugar donde se realizó el evento	1	11%	8	89%	0	0%	0	0%	9	100%
Espacio y confort	1	11%	8	89%	0	0%	0	0%	9	100%
Organización General del evento	1	11%	8	89%	0	0%	0	0%	9	100%
Duración de la capacitación	1	11%	7	78%	1	11%	0	0%	9	100%
<b>Promedio</b>	1	11%	7,75	86%	0,3	3%	0	0%		



*Gráfico 14. Instalaciones Locativas*

La tabla y gráfica 4 evidencia que al 86% de la muestra les pareció bueno; mientras que el 11% indicaron que les pareció excelente.

A continuación se describen los ítems que corresponden a las instalaciones locativas

- Lugar donde se realizó el evento: a 8 personas que corresponden al 89% de la muestra les pareció buena y 1 persona que concierne al 11% le pareció excelente.
- Espacio y confort: a 8 personas que corresponden al 89% de la muestra les pareció buena y 1 persona que concierne al 11% le pareció excelente.
- Organización general de evento: a 8 personas que corresponden al 89% de la muestra les pareció buena y 1 persona que concierne al 11% le pareció excelente

- Duración de la capacitación: a 7 personas que corresponden al 78% de la muestra les pareció buena y 1 persona que concierne al 11% le pareció excelente.

Tabla 7. Aspectos de su vida en los que aportó la capacitación

Aspectos de su vida en los que aportó la capacitación	Sí		No		Total	Total
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Personal	9	100%	0	0%	9	100%
Laboral	8	89%	1	11%	9	100%
Profesional	4	44%	5	56%	9	100%
Otro	0	0%	9	100%	9	100%
Ninguno	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Promedio</b>	<b>4,2</b>	<b>47%</b>	<b>3</b>	<b>33%</b>		

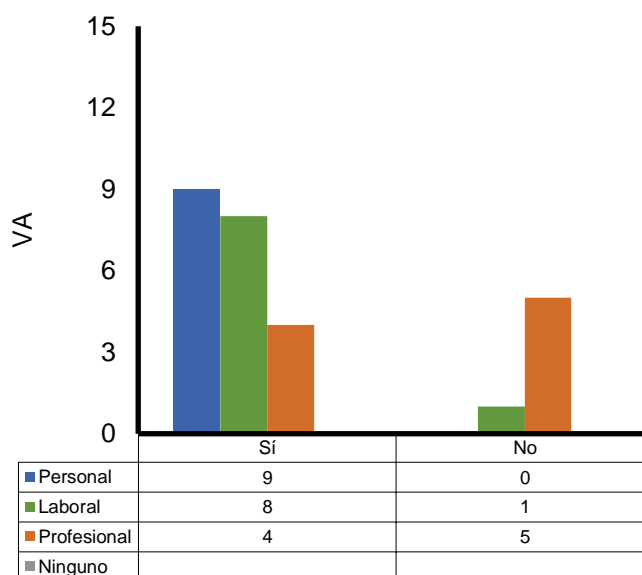


Gráfico 15. Aspectos de su vida en los que aportó la capacitación

La tabla y gráfica evidencia que el 47% de la muestra manifestó que el programa Si hacia aportado a los aspectos de la vida y el 33% manifestó que no.

A continuación se describen los ítems que corresponde aspectos de su vida que apporto el programa:

- Personal: 9 personas que corresponden al 100% de la muestra manifestaron que si hubo un aporte en este aspecto.
- Laboral: 8 personas que corresponden al 89% de la muestra manifestaron que si hubo un aporte en este aspecto mientras que un 1 persona que corresponde al 11% manifestó que no
- Profesional: 5 personas que corresponden al 56% manifestaron que en lo profesional no hubo un aporte; mientras que 4 personas que corresponden al 44% manifestaron que si hubo aporte en este aspecto
- Otro: 9 personas que corresponde al 100% manifestó que no hubo aporte en otro aspecto.

### **Sugerencias o comentarios de la capacitación**

El 22% no tienen sugerencias y del 78% opinan:

- Los primeros temas no captaron mucho la atención del público, mejorar el manejo del grupo. Contribuir más con el planeta, evitando el gasto de papel.
- Sería bueno que algunos expositores pusieran más dinamismo en los temas.

- Demasiado pasivo, mucha lectura de las ayudas audiovisuales, algunos temas fueron tediosos. La charla de Camilo Rueda y la de Hugo Niño con Olga Lucía Rueda fueron muy buenas.
- Algunos expositores no eran los más adecuados para la temática a manejar.
- Hacer más activo el curso.
- Más profundidad en los temas, dinamismo en la temática.
- Que se hiciera otro que siguiera la secuencia, al cierre del curso se hiciera una especie de retiro ya que los temas nos ayudan a interiorizar, ojalá fuera de más tiempo.

#### **Temas de interés que le gustaría recibir**

- Comunicación Asertiva, expresión oral
- Economía, cultura política
- Si se organizan temas de interés institucional, debieran incluir algunas charlas por parte de la Vicerrectoría de Pastoral y así avivamos nuestra identidad de Institución de la Iglesia Católica.
- Coaching
- Formación Académica en horarios flexibles
- Manejo de estrés laboral Comportamiento interno

## 5. DISCUSIÓN

“La Gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos” (Restrepo, Ladino & Orozco, 2008, p. 291). La implementación de gestión por competencia en el proceso de selección de personal permite vincular al personal más adecuado a la organización; garantizando que esta pueda suplir las exigencias del entorno contando con el personal calificado y competente. Teniendo en cuenta lo anterior y la responsabilidad que tiene el departamento de Gestión Humana de velar por un proceso de selección óptimo, se planteó diseñar un banco de preguntas que permitiera evaluar las competencias institucionales.

En el banco de preguntas realizado se tuvo en cuenta aspectos como las responsabilidades genéricas de los grupos de cargo y las competencias institucionales. Así mismo se realizó una entrevista semiestructura con el fin de conocer a fondo cuales eran las funciones que realizaban los trabajadores y de esta manera poder crear ejercicios y pruebas situacionales, definidas por Spencer y Spencer (como se citó en Restrepo, Ladino & Orozco, 2008) como ejercicios que son muy parecidos a la realidad profesional. En las pruebas situacionales se incluyeron análisis de casos escritos y juegos de roles, con los que se pretende identificar en los futuros aspirantes a las diversas vacantes las competencias por las cuales se rige la organización.

Por otro lado, en la investigación *“Implementación de un sistema de selección por competencias para la contratación del personal administrativo contratista del área de bienestar al aprendiz del centro de servicios financieros del Sena regional distrito capital”* Realizada por Torres (2015) se concluyó que:

La selección por competencias es lo más apropiado para una institución, ya que no solo se basa en conocimientos sino que mira en su conjunto capacidades, habilidades y conocimientos, los cuales van ligados de ciertas aptitudes y rasgos de personalidad que ayudan a desarrollarlas, permitiendo que la empresas logren identificar qué candidato se adapta mejor al puesto de trabajo y es una selección más objetiva, que va orientada a comportamientos concretos.

De esta manera, la implementación del diseño del banco de preguntas de las competencias institucionales le va permitir a la organización vincular al personal eficiente y eficaz, garantizando que se siga manteniendo como una institución prestigiosa y reconocida por los servicios que ofrece, cumpliendo con su misión de formación integral de las personas que la constituyen.

## 6. CONCLUSIONES

Se resalta la importancia que le da el Departamento de Gestión Humana al proceso Selección de personal implementando dentro de este la gestión por competencia, la cual es una herramienta indispensable para las empresas ya que, contribuye a la escogencia del mejor candidato.

En el diseño del banco de preguntas se incluyeron todas las competencias institucionales; se concluye que la competencia que fue menos incluía hace referencia a la de innovación, esto está relacionado con lo que los trabajadores manifestaban en las entrevista, que había poca flexibilidad por parte de la institución ya que, seguían procedimientos que limitan al trabajador a realizar cambios que ayuden hacer las actividades más eficaces y eficientes.

Por otro lado, se destaca la labor que hace el Departamento de Gestión Humana en cuanto a la capacitación en donde genera espacios para el crecimiento personal y laboral de los trabajadores.

Por último, se dio cumplimiento a los objetivos propuestos, de igual forma el proceso de pasantía me permitió poder adquirir conocimientos y experiencia laboral.

## 7. RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar una prueba piloto para identificar si las preguntas realizadas miden las competencias que se quieren evaluar y si el contenido es entendible.

Se recomienda seguir optimizando los procesos de selección a través de la gestión por competencia, para los diferentes cargos administrativos de la institución

Continuar brindando espacios para la modalidad de grado pasantía con el fin que el estudiante logre adquirir experiencia laboral, nuevos conocimientos en el área de la psicología organizacional.

## 8. REFERENCIAS

- Anónimo (17 de mayo de 2012). La importancia de la velocidad en la selección de personal [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/la-importancia-de-la-velocidad-en-la-seleccion-del-personal/>
- Chiavenato, I. (S.F). *Gestión del talento humano. Recuperado de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>*
- Díaz, C., Aguilera, A., y Guillén, N. (2014). Lógica difusa vs modelo de regresión múltiple para la selección de personal. *Revista Chilena de Ingeniería*, 22(4), 547 -559.
- De Juan, P. (2004). La “P” mayúscula de los procesos de selección .*Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 20(2), 263-272
- Ernest & Young (S.F) *Manual del director de Recursos Humanos*. Recuperado de [http://www.cristianfreire.com/cya/tp2011/manual%20de%20rrhh\\_%20gesion%20competencias.pdf](http://www.cristianfreire.com/cya/tp2011/manual%20de%20rrhh_%20gesion%20competencias.pdf).
- Flores, R., Abreu, J.L, Badii, M.H (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas Mexicanas. *Daena International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 63 – 71.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

- García, M., Azuero, A., y Peláez, J. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de los resultados en cuatro empresas del suroccidente Colombiano. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(49), 83-100.
- García, D., Reyes, L. y Carballo, J (2009). ¿Porque la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras Organizaciones?. *Ciencias Holguin*, XV (2), 1-9.
- Ganga, F., y Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de los Lagos-Chile. *Gaceta laboral*, 14(2), 271-297.
- Pereira, M. (S.F). *Diseño de una metodología para procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Chile.
- Restrepo, L., Ladino, A., y Orozco D. (2008). Modelo de Reclutamiento y selección de talento humanos por competencias para niveles directivos de la organización. *Scientia Et Technica* 14(39), 286 -291.
- Rodríguez, L. (S.F). *La gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Recuperado de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competicencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf).
- Saldivia, M.(2013). *Propuesta de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos* (Tesis de pregrado).Universidad Austral de Chile, Chile.
- Selma, C., y Díaz, S. (2012). Psique: Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2(1), 23 -30.

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el caribe*, 115-133.

Torres, O. (2015). Implementación de un sistema de selección por competencias para la contratación del personal administrativo contratista del área de bienestar al aprendiz del centro de servicios financieros del Sena regional distrito capital (Trabajo de grado). Universidad Militar de Nueva Granada, Bogotá.

Universidad Pontificia Bolivariana (2016). *Competencias Organizacionales*. Documentos revisados Departamento de Gestión Humana. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana (No publicado).

Universidad del País Vasco. (2014) Banco de Preguntas y cuestionario en egela. Recuperado de <http://www.ehu.eus/documents/1852718/2592348/Banco+de+preguntas+y+cuestionarios+en+eGela.pdf>

Zarazúa, J., y Espinosa, E. (2010). Las técnicas de simulación en el proceso de la capacitación del personal como parte de un sistema complejo. *Administración y organizaciones*, 13 (25), 81- 96.

## 9. ANEXOS

### 9.1. Entrevista semi- estructurada

Para la realización de la entrevista Semi- estructurada al personal se tuvo en cuenta la técnica **5 STAR**, con el objetivo de obtener una descripción más completa de las diversas situaciones o preguntas que se le planteaban a los entrevistados. A continuación se describe el modelo:

**Situación:** *¿Que paso? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?*

**Tarea:** *¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?*

**Acción:** *¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué paso? ¿Por qué?*

**Resultado:** *¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué paso después?*

### 9.2. Preguntas

1. Mencione una situación en donde haya tenido un inconveniente con un cliente interno?
2. Mencione una situación en donde haya tenido un inconveniente con un cliente externo?
3. Mencione algunas situaciones que se hayan generado frente a la temática de Habeas Data?
4. ¿Ha tenido que innovar o realizar alguna modificación dentro de sus funciones diarias para obtener resultados con mayor grado de calidad y eficiencia?
5. ¿Cómo mantiene usted una comunicación asertiva con las demás dependencias?
6. ¿Alguna vez ha tenido una dificultad o con otra dependencia? Si\_\_ No\_\_. En caso de ser afirmativo mencione la situación

7. ¿Describa una situación en donde se haya visto reflejado la competencia de Trabajo en Equipo?
8. ¿Describa una situación en donde se haya visto reflejado la competencia de Identidad y Compromiso Institucional?
9. ¿Describa una situación en donde se haya visto reflejado la competencia de Excelencia en el Trabajo?
10. ¿Mencione una situación en donde se haya visto reflejado la competencia de Sentido Social?
11. ¿Mencione una situación en donde se haya visto reflejado la competencia de Aprendizaje Continuo?
12. ¿Mencione una situación en donde se haya visto reflejado la competencia de la Ética?
13. ¿Dentro de las funciones que usted realiza se ha presentado una situación en donde se haya presentado algún inconveniente?

Figura 1. Ejemplos de convocatorias

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA

**CONCURSO INTERNO-EXTERNO DE MÉRITOS PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Para cubrir la siguiente vacante:

**CARGO:** **COORDINADOR DE MANTENIMIENTO**  
**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES  
**SALARIO:** Entre \$2.141.855 y \$2.605.414 según Experiencia + Sobresueldo

**REQUISITOS**

- Profesional en Ingeniería Eléctrica.
- Experiencia mínimo 2 años en mantenimiento de planta física.
- Conocimientos en Sistemas de Gestión de Calidad, Normatividad Ambiental, Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Trabajo en Alturas.
- Mantenimientos preventivos y correctivos de planta física (áreas eléctrica, hidráulica y sanitaria).
- Manejo de Office avanzado y Programas de Diseño.
- Poseer las competencias para el desempeño del cargo como, Liderazgo, Comunicación Efectiva, Planeación y Organización, Toma de decisiones, Análisis y Solución de Problemas, Dinamismo, Desarrollo de Personas, Compromiso y Responsabilidad.

**Específicas para Personal Interno:**

- Pertenecer al escalafón administrativo.
- No haber presentado traslados en los últimos 6 meses.
- Vinculación directa con la Universidad mínimo 1 año.
- Obtener una evaluación de desempeño favorable.

**Específicas Para Personal Interesado en traslado:**

- Cumplir con los requisitos específicos del cargo.
- Pertenecer el mismo grupo de cargos (Profesionales)
- Permanencia mínima de 2 años en el cargo actual.
- Obtener una evaluación de desempeño favorable.

**INSCRIPCIONES:**

Presentar o actualizar personalmente Hoja de vida con soportes de formación y experiencia.


**FECHAS:** **Lunes 25 a viernes 29 de julio de 2016**

**LUGAR:** **Oficina D-408 o D-401, Departamento de Gestión Humana**

**MONICA JACIBE FORERO CAMACHOJ**

Jefa del Departamento

Figura 2: Ejemplo de publicación de oferta en el portal UPB

[Universidad Pontificia Bolivariana](#) | [Mis Herramientas](#) | [Cerrar sesión](#) 

## Servicio de oferta laboral UPB

Mis Herramientas   Ver mis Ofertas   **Publicar Oferta**

---

### Publicar Oferta de Trabajo

Si un profesional bolivariano ha sido contratado dentro de un proceso de selección, agradecemos informarlo al e-mail: [egresado@upb.edu.co](mailto:egresado@upb.edu.co) para ayudar a la mejora en nuestros procesos y en la prestación de un servicio de calidad a su empresa.

Usar datos de

#### Información Principal

Nombre del cargo / perfil requerido \*   
(Este campo no acepta números de teléfono, urls (direcciones web), ni de email)

Nº de vacantes \*

Tipo de cargo \*

Área \*

Sector de la oferta \*

No mostrar Nombre de la Empresa en la Oferta  (Marcar si quiere mostrar otro nombre)

Descripción de la Oferta de Trabajo \*   
(Este campo no acepta números de teléfono, urls (direcciones web), ni de email)

#### Contrato









Tipo de Contrato \*

Duración del Contrato


Jornada laboral \*

#### Mis Herramientas

Último Acceso : 08/08/2016

-  [Inicio](#)
-  [Ver mis Ofertas](#)
-  [Publicar Ofertas](#)
-  [Ir a mis HVs](#)
-  [Modificar Datos](#)
-  [Subir logo](#)
-  [Estado de Cuenta](#)
-  [Cerrar sesión](#)

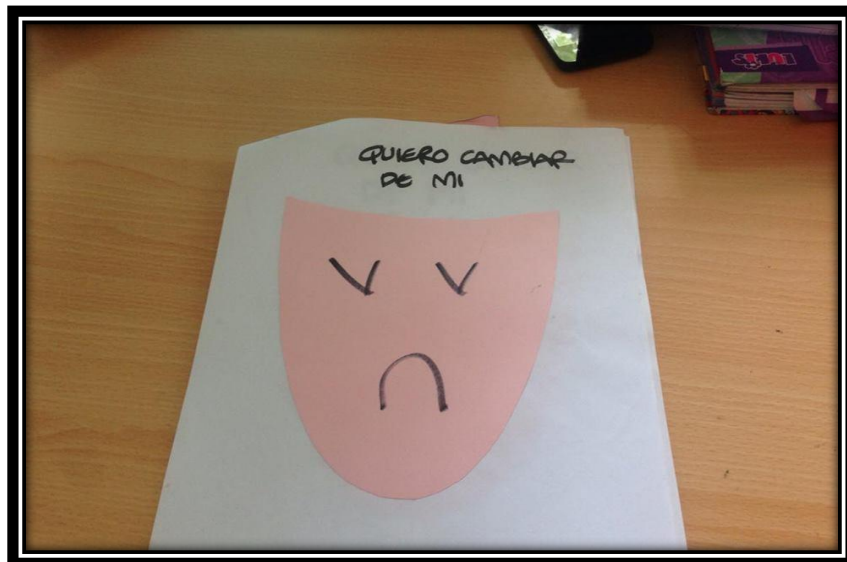
### 9.3.FORMATO DE INSCRIPCIÓN PARA POSTULANTES

 <p> <b>Universidad Pontificia Bolivariana</b>  <small>SECCIONAL BUCARAMANGA</small> </p>	<b>FORMATO DE INSCRIPCIÓN PARA POSTULANTES A CONCURSO</b> Código: FO-501-031 Versión: 1
<b>CARGO VACANTE:</b>	
Tipo de Concurso:    Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/>	
<b>REQUISITOS:</b>	a) b) c)

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.

#### 9.4.PROGRAMA DE ORIENTACIÓN AL TRABAJADOR



## 9.5. CARTELERA

