



Asistencia de Personal Banco Popular: Apoyo en la realización de
Procesos de selección de personal en la Zona Oriental.

María Lucía Cala Rueda

Mónica Parada Butnaru

Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de Psicología
Bucaramanga
2012

Tabla de Contenido

	pág.
Resumen	5
Abstract	7
Introducción	9
Justificación	12
<i>Marco Conceptual</i>	14
Objetivos	34
<i>Objetivo General</i>	34
<i>Objetivos Específicos</i>	34
Metodología	35
Resultados	38
<i>Discusión</i>	47
<i>Conclusiones</i>	54
Sugerencias	56
Referencias	58

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Propuesta: Prevención del estrés en trabajadores pertenecientes al Banco Popular, a través de la promoción de herramientas de afrontamiento.	63

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ASISTENCIA DE PERSONAL BANCO POPULAR:
APOYO EN LA REALIZACIÓN DE PROCESOS DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ZONA
ORIENTAL.

AUTOR (ES) : Maria Lucia Cala Rueda

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR (A) : Mónica Parada Butnaru

RESUMEN

La Psicología Organizacional en la actualidad es apoyo fundamental en los procesos de gestión del Talento Humano y un recurso indispensable para lograr el éxito en la adquisición de personal. Es por eso, que a partir de la Asistencia de Personal del Banco Popular se realiza un apoyo de tipo psicológico organizacional en el proceso de selección, con el fin de brindar la adecuada escogencia de personal a partir de técnicas de tipo psicológico y procedimientos que realizados por el profesional de psicología, permiten la obtención de un alto desempeño al momento de ingresar nuevo recurso humano a la entidad. Para lograr esto se utilizó la siguiente metodología: Reclutamiento, aplicación de pruebas, entrevista, referencias laborales y visita domiciliaria. Obteniéndose como resultado a partir de este procedimiento, un rendimiento de selección entre los meses de Enero a Julio de un 73%. Así mismo se evidencio que el cargo de promotor (Banca de consumo, Credibanco y Ejecutivo móvil), es la plaza fija que presenta mayor cantidad de vacantes dentro de la entidad con un total de 14 en un lapso de 6 meses. A partir de esto, se concluye que el proceso de selección en el Banco Popular tiene un procedimiento en teoría adecuado, sin embargo hay que revisar la forma en que se ejecutan ciertas fases del proceso, con el fin de aumentar el rendimiento de la selección. Igualmente es

importante realizar una revisión del perfil de cargo de la plaza promotor, para lograr disminuir la rotación de personal existente en dicho cargo.

PALABRAS

CLAVES:

Psicología Organizacional, Selección Personal, Recursos Humanos, Asistencia Personal, Banco Popular

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PERSONAL ASSISTANCE BANCO POPULAR:
SUPPORT IN THE PERSONNEL SELECTION
PROCESS IN THE EAST ZONE.

AUTHOR(S) : Maria Lucia Cala Rueda

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Mónica Parada Butnaru

ABSTRACT

Organizational Psychology is an essential support in the processes of Human Resource Management and an indispensable resource for success in acquiring staff. That's why from, the Personal Assistance Banco Popular is performed a kind of organizational psychological support, in the selection process, in order to provide the proper choice of personnel, with psychological techniques and procedures that, performed by professional psychologist, let achieve high performance when new human resources enter to the entity. To achieve this, was used the following methodology: Recruitment, application testing, interview, job references and home visit. From this procedure was obtained as a result a selection performance between the months of January to July of 73%. It also is evidenced that the position of promoter (Consumer Banking, Credibanco and Executive Mobile) is the permanent position that has greater total vacancies within the organization, with a total of 14 over a period of 6 months. From this, was concluded that the selection process in Banco Popular in theory, has a proper procedure. However, is important to review how

they run certain phases of the process, to increase the performance of selection. Also it is important to examine the charge profile of the square promoter, to successfully bring down the existing rotation in this position.

KEYWORDS :

Organizational Psychology, Personnel Selection, Human Resources, Personal Assistance, Banco Popular

INTRODUCCIÓN

El Banco Popular fue creado el 30 de junio de 1950 con un capital de 700.000 pesos y 7 empleados fundadores. Rápidamente fue ampliando su cubrimiento geográfico y de servicios, creando nuevas líneas de crédito para satisfacer necesidades de sectores económicos en plena expansión, apoyado por el Gobierno Nacional, dándose a conocer en el país y aumentando el número de clientes gracias a los servicios prestados. En pro de continuar cumpliendo con las exigencias que cubren las entidades financieras, el Banco Popular busca principalmente satisfacer integralmente las necesidades financieras de sus clientes y a su vez lograr que cada uno de los colombianos prefieran sus servicios.

Para alcanzar dichas metas, el Banco Popular ejerce múltiples acciones. Una de ellas es manejada directamente por la Asistencia de Selección, dicha acción es conocida como selección de personal. Esta tiene como fin, por medio de la escogencia de trabajadores competentes para la labor requerida en una entidad financiera, obtener fuerza laboral que posea capacidades como responsabilidad, eficiencia, orientación al logro, atención al

cliente y para quienes dar el mejor servicio a quienes necesitan de su ayuda e información sea una prioridad.

Por tal motivo, la Asistencia de Selección, ha desarrollado un procedimiento que permite obtener una elección de personal adecuada a los perfiles y requerimientos del banco y a su vez el crecimiento de la entidad, la satisfacción de los clientes y el continuo buen servicio, principal finalidad del Banco Popular.

El procedimiento de selección, está compuesto por un conjunto de fases que buscan la adecuada escogencia de los empleados en el menor tiempo posible, pero evaluando cada una de las esferas necesarias para cumplir los requisitos y propósitos del banco. El procedimiento es el siguiente: Reclutamiento de hojas de vida, aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevistas psicológicas y de preselección y técnicas (en algunos casos), verificación de referencias, visitas domiciliarias. Después de la selección se realiza el proceso de inducción llevado a cabo cuando el candidato resulta totalmente apto para el cargo e ingresa a la institución. Este procedimiento es realizado por un grupo de profesionales en psicología calificados para realizar dicho proceso y quienes velan por garantizar la calidad del mismo y su exitoso desarrollo.

Es por esto que el Banco Popular abre una plaza para los estudiantes de psicología, los cuales ejercen funciones de apoyo dentro del área de Asistencia de Personal de la zona oriental (la cual es la encargada de desarrollar lo propuesto por la Asistencia de selección), interviniendo directamente dentro de la organización y los procesos de selección de personal por medio de la aplicación de los conocimientos en psicología Organizacional, adquiridos durante la academia. A su vez estableciendo un primer contacto con la vida laboral y finalmente generando un valor agregado a la institución, por medio del trabajo y apoyo realizado, el cual innova y hace aun más eficientes y eficaces los procedimientos que desde la Asistencia de Personal se desarrollan.

JUSTIFICACIÓN

La Psicología Organizacional ha avanzado un amplio camino a través de los años logrando realizar actividades y procesos que permiten mejorar la calidad del trabajo llevado a cabo con los Recursos Humanos de las empresas. Actividades tales como los procesos de reclutamiento y selección del personal que laborara en una empresa, con las que se logra obtener el talento humano adecuado y disminuir la rotación y pérdida del personal, gracias a las técnicas y herramientas que la psicología aporta a estos procedimientos.

Por tal motivo y con el fin de brindar dichos beneficios al área de Asistencia de Personal del Banco Popular, se lleva a cabo la pasantía en psicología organizacional, que busca apoyar, potencializar y brindar soporte al trabajo ejecutado en el área de selección, desarrollando las tareas y procesos que se realizan dentro de ella, que a su vez posibilitan enriquecer la practica como psicólogo del estudiante y le permiten conocer el mundo laboral y sumergirse en los estándares del mismo, dándole la oportunidad generar crecimiento profesional, académico y personal y de igual forma ofrecer aportes y resultados

pertinentes y duraderos al Banco Popular, por medio del área de Asistencia de Personal.

MARCO CONCEPTUAL

A partir del crecimiento de la economía y la globalización mundial, las empresas se han visto en la necesidad de refinar sus procesos internos, con el fin de aumentar la productividad y cumplir eficientemente con las expectativas del mundo comercial.

Esta clase de cambios, le ha permitido a la Psicología aplicar su ciencia, apoyando a las compañías con sus conocimientos básicos y a su vez por medio de la apertura de un campo especializado en ellas, conocido como psicología organizacional. Campo que en Colombia al ser un país en desarrollo, cuenta con pocas organizaciones que están conformadas por esquemas organizativos que lo apliquen (Enciso y Perilla, 2004).

Para que dichos esquemas organizativos sean favorables, existen procesos dentro de la psicología organizacional que velan por su mantenimiento. Uno de ellos es la Selección de personal que se desarrolla en dos sentidos: Cuando las organizaciones escogen a sus funcionarios y cuando los posibles funcionarios deciden entre varias entidades (Labarca 1996, Orellana y Girón, 2009), e inicia cuando las personas aplican

para un empleo y finaliza en el instante en que se contrata a uno de los postulantes.

El proceso de selección ha presentado un amplio y rápido crecimiento debido a la escasa existencia de personal que cumpla y se adapte totalmente a las necesidades y objetivos de los puestos existentes (Ganga, 2008). Situación que se ve disminuida al aplicar la Psicología Organizacional, creando perfiles específicos para cada cargo por medio de la información que se obtiene a través del análisis del mismo; el cual suministra detalladamente las funciones y los requerimientos humanos al igual que los niveles de desempeño solicitados por cada plaza. Este énfasis en las funciones de cada cargo permite cuantificar el proceso de selección, logrando por medio de este obtener un trabajador que aporte a su labor y la asuma idóneamente (Labarca 1996, Orellana et al, 2009).

Así mismo al seleccionar personal se encuentra explícito el criterio de exclusión / inclusión de acuerdo a cuán afín sea la persona a la descripción emitida del cargo al que aplica. No obstante, no solo se debe tener en cuenta únicamente, si sus aptitudes específicas se adecuan y cumplen las características técnicas requeridas por el puesto, también es importante

conocer e indagar la parte personal del candidato, que tan honesto es, los comportamientos a lo largo de su historia laboral y la motivación hacia el trabajo que profese (Strucchi, 2001).

Por tanto, con las descripciones de cargos y la indagación en la historia del candidato, lo que se quiere es que la eficiencia y el desempeño personal, al igual que la eficacia de la organización se incrementen o se sostengan. Por lo cual la selección busca primordialmente: encontrar un candidato indicado para el cargo y en segunda instancia que se desempeñe eficientemente en el mismo.

En adición a la creación de perfiles y organización del proceso que se desarrollara para seleccionar al candidato que cubrirá la vacante, es importante tener en cuenta la variable justicia al realizar el proceso de selección, puesto que los candidatos pueden sentir que el proceso llevado a cabo, atenta contra ellos como personas y a su derecho a laboral cuando perciben que se evalúa más de lo que se requiere para el cargo o se les aplican cuestionarios discriminatorios. Por tanto es necesario que los sistemas de evaluación dentro de las empresas sean estructurados, se centren en el contenido de las pruebas y

en la consistencia al administrarlas y que quien aplique el proceso sea un profesional entrenado (Harris, 2000), de modo que la entidad se pueda defender ante cualquier tipo de demanda y su proceso de selección sea lo más acertado posible (Osca y López-Araujo, 2009).

A partir de lo revisado anteriormente, se puede concluir que la selección de personal consiste en evaluar cualidades específicas del área que se espera cubrir, a partir del desarrollo de un grupo de acciones enmarcadas en la equidad y justicia, que busquen constatar las experiencias y conocimientos de los candidatos. Al igual que evaluar sus aptitudes, propiedades y personalidad, empleando pruebas psicotécnicas que permitan elegir a la persona que satisface mejor los criterios demandados para ocupar la vacante disponible y predecir el comportamiento, rendimiento y desempeño futuro (a corto, mediano y largo plazo) que un profesional tendrá en la organización (Chiavenato, 2002; De Juan García, 2004; Salgado y Moscoso, 2008).

Por tanto y para lograr todo lo nombrado anteriormente, el proceso de selección comprende las siguientes etapas:

Reclutamiento:

Según Chiavenato (2002), es un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pueden llenar (p. 95).

Existen 3 formas de reclutamiento:

a. Interno: Este tipo de reclutamiento busca cubrir la vacante con los empleados que se encuentran dentro de la organización. Reubicando, ascendiendo o trasladando. Este método resulta más económico para la empresa, recompensa y aumenta el compromiso de los trabajadores y presenta mayor validez y seguridad. No obstante, solo se puede usar cuando los empleados que se encuentren dentro de la organización satisfagan adecuadamente las necesidades del cargo a ocupar (Gutiérrez, 2004).

b. Externo: En él se busca ocupar la vacante con personas que no pertenecen a la entidad. Para esto el reclutamiento se realiza por medio de fuentes externas tales como: Convenios con

entidades universitarias, Anuncios en periódicos, Internet y revistas. Medios que generalmente se utilizan cuando el personal calificado para la vacante es escaso en empresas temporales, utilizadas también para contratar los reemplazos o puestos de rango bajo en la empresa (Peralta 2006). Este tipo de reclutamiento, permite incluir potencial nuevo a la compañía refrescando los procesos, enriqueciendo los recursos humanos y en algunos casos, aprovechando la capacitación y los conocimientos del profesional adquiridos por la inversión de otra empresa. Sin embargo hay que tener en cuenta que es el más lento, costoso y el cual implica un riesgo en los primeros meses pues existe la probabilidad del no acoplamiento del candidato a la empresa (Gutiérrez, 2004).

c. Mixto: El reclutamiento interno y externo coexisten, para el primero incluye cubrir la vacante y si esto no se logra suprimirla en ciertos casos. Para el segundo implica el reto de hallar un nuevo empleado. Este tipo de reclutamiento se puede comportar de 3 maneras: Primero reclutamiento externo-reclutamiento interno, segundo reclutamiento interno-reclutamiento externo y tercero reclutamiento externo e interno al tiempo (Gutiérrez, 2004).

Aplicación de Pruebas: Las pruebas para selección tienen como misión predecir el comportamiento a futuro del candidato y a su vez funcionar como filtro permitiendo decantar y elegir la cantidad de aplicantes que continuaran a la siguiente fase.

Para esto se aplican dos tipos de pruebas: Las que miden habilidades cognitivas, que evalúan los conocimientos intelectuales, tanto generales como específicos necesarios para el cargo y las pruebas de personalidad que valoran las metas, necesidades, valores motivacionales y evidencian el comportamiento con respecto a las actitudes de la persona de manera objetiva y estandarizada (Chiavenato, 2002; Pérez, Merced y Sotomayor, 2007; Salgado, Moscoso y Lado, 2006).

Estos instrumentos deben ser aplicados por un profesional avalado, para lograr evitar la inadecuada aplicación de la prueba y respectivo análisis. Ya que siempre existe la posibilidad de que los candidatos manipulen sus respuestas, buscando "adecuarse a lo socialmente aceptado" o no entiendan la prueba, generando respuesta equivocadas que finalmente afectan la validez de la misma (Stevens y Ash, 2001).

Entrevista: Esta es la técnica más utilizada de selección, tiene múltiples aplicaciones porque puede emplearse en diversas

partes del procedimiento y con fines variados. Es un proceso de comunicación que se da entre 2 personas donde una busca conocer mejor a la otra obteniendo información que tiene gran influencia en la decisión final del proceso, siendo de vital importancia aplicarla lo más rigurosamente posible (Alles, 2004; Chiavenato, 2002; De Juan García, 2004).

Este método tiene como funciones fundamentales, indagar sobre aquella información que no se obtiene a través de otros métodos y observar características que únicamente pueden ser encontrados por medio de la interacción presencial (Salgado, Moscoso y Goritti 2004).

Para realizar esta fase del proceso de selección, existen tres tipos de formatos. El primero es la entrevista preeliminar la cual es informal y de corta duración, con la que se corrobora la información suministrada en la hoja de vida. Después se encuentra la tradicional o desestructurada, donde las preguntas varían según el candidato y cada entrevistador puede realizar las preguntas que considere sin ninguna estructura formal, donde el resultado final de la entrevista se realiza a partir de las impresiones subjetivas del entrevistador (Pérez et al 2007).

Por último, se encuentra la entrevista estructurada, que busca medir las competencias definidas por el perfil del cargo. Se caracteriza por tener un índice de validez predictiva y confiabilidad más alto que los otros tipos de entrevista. Al ser objetiva los resultados son imparciales y económicamente es más benéfica ya que permite comparar las características del puesto con las cualidades requeridas en el candidato, evitando los despidos y costos extras relacionados con la capacitación del profesional (De Juan García, 2004; Perez et al, 2007; Peralta 2006).

Referencias Laborales: En la selección de personal, es un procedimiento evaluativo frecuentemente utilizado. Las referencias laborales son cualquier tipo de información sobre comportamientos anteriores que permitan pronosticar comportamientos futuros y áreas como iniciativa, liderazgo, habilidades comunicativas, persistencia entre otras (Janne & Vallejo, 2001; Pérez et al, 2007; Salgado, Moscoso y Lado, 2006).

Las referencias, son realizadas para todo tipo de cargo y generalmente están relacionadas con la finalización del proceso de selección. Se considera que tiene un mayor índice de validez

para predecir comportamientos y criterios organizacionales, cuando se utiliza un formato estructurado para obtenerlas. De igual forma su confiabilidad depende de cuan similar sea la información dada por cada una de las fuentes consultadas (Salgado y Moscoso, 2008).

Visita Domiciliaria: Se concibe como el acto profesional compuesto por la entrevista y la observación en sus distintas formas, esta se le realiza al candidato para observar la dinámica familiar, las condiciones en que vive y a su vez corroborar por medio de sus familiares la información obtenida anteriormente (González, 2003). Así mismo se pretende conocer cuan apta es la persona para la entidad a partir de la correlación existente entre los ingresos familiares, civismo, educación y ética. Estas relaciones igualmente permiten concluir si la persona es la indicada para trabajar en el área de la entidad en la que se postulo. Posteriormente cuando se corrobora que el candidato cumple totalmente con los requerimientos de la organización se realiza la incorporación de este a la empresa (Peralta, 2006).

Al incorporar el candidato a la entidad su rendimiento laboral se ve traducido en ganancias económicas, permitiendo

realizar un cálculo de la importancia económica que la selección tiene y el valor agregado que genera la realización de la misma a través de personal y métodos calificados, la que permite obtener candidatos que rendirán al máximo y generan más ganancias, que un candidato contratado sin selección profesional que no rendiría al mismo nivel. Rendimiento que año tras año traería menores ingresos empresariales y que al final sería más costoso que la implantación de un programa de selección adecuado.

Por tanto, la selección de personal realizada profesionalmente trae beneficios tanto económicos como laborales, entre ellos la predicción del desarrollo, rendimiento y desempeño de los candidatos evaluados. Y en cuanto al dinero al elegir un profesional con características que se ajusten al cargo y permitan la adaptabilidad al espacio laboral y desarrollo profesional, su capacidad de aprendizaje y apropiación del cargo será mayor, disminuyendo el tiempo de adaptabilidad y errores por tanto posibles gastos, que directamente afectan los beneficios que la empresa obtenga y continúe obteniendo. Siendo entonces el valor añadido de la selección de personal, el dinero (De Juan García, 2004), que en el ámbito empresarial es el combustible de las instituciones y

que en reiteradas ocasiones es disminuido o perdido sin necesidad alguna, por la leve o nula importancia que se le dan a las situaciones que se presentan dentro de las empresas con el componente humano y el inadecuado manejo de las circunstancias laborales o personales, que finalmente llevan al individuo disminuir su desempeño laboral y optar por renunciar a su trabajo. Una conocida situación que puede generar esto es el estrés laboral.

Estrés Laboral

El estrés como tal es una situación que afecta directa o indirectamente a todas las personas, ya sea porque se padece o porque se tiene contacto con quien lo padece. Es una enfermedad que se presenta en cualquier momento y en cualquier situación, que puede iniciar en una sola área de la vida personal y que finalmente puede terminar trasladándose a la vida en general y convertirse en una carga para quien convive con ella.

El estrés por Salanova, Grau y Martínez (2005) es definido como:

Un estado emocionalmente negativo (fundamentalmente ansiedad, depresión y hostilidad), acompañado de cambios fisiológicos, y producido por la percepción por parte del sujeto de que las demandas del medio le desbordan o son amenazantes y que carece de las habilidades o recursos para manejarlas (p 391).

Estas reacciones tanto fisiológicas, como emocionales pasan por un proceso de adaptabilidad dividido en tres fases: La fase uno denominada de alarma, es donde se presentan los síntomas generales que perjudican al individuo y le imposibilita habituarse a las situaciones. En la segunda sistema inmunológico se encuentra más activo con el fin de cumplir la demandante presión en la que se encuentra, presentándose desgaste en el organismo e inadecuado funcionamiento, siendo más vulnerable a los estresores, esta etapa se denomina Resistencia.

Finalmente, aparece la etapa conocida como extenuación, se da cuando el estrés se prolonga a largos términos y aumentan los estresores. El agotamiento ya se evidencia en el sistema muscular, presentándose en adición problemas psicológicos y enfermedades que sin manejo, pueden llevar al individuo a la muerte (Guerrero, 2002).

El estrés laboral, por su parte no difiere ni se libra de esto y según la Organización Mundial de la Salud (2004), este afecta tanto física como psicológicamente al individuo y por ende el desempeño en su labor se ve perturbado ya que cuando los requerimientos de trabajo son muy altos y la capacidad de control existente es mínima, se presenta un desequilibrio entre el elevado empeño y la poca recompensa. Por tanto el estrés laboral es considerado una enfermedad Ocupacional que requiere la atención de los empleadores y la búsqueda de estrategias que permitan prevenirla y manejarla (Mansilla, 2005; Díaz, García, León, Lucero, Ramírez y Triviño, 2011).

Este estrés que se genera en el ámbito laboral disminuye el desempeño del trabajador e impacta de manera negativa a la empresa, ya que produce costos tanto visibles (Comerciales) como invisibles (Creación), al final siendo mayor el coste generado por el no manejo del estrés en el trabajo que la prevención del mismo.

Los costos comerciales, son aquellos más fáciles de identificar, efectos obvios del estrés que pueden ser calculados económicamente, de ahí que sean visibles. Entre ellos se encuentra el absentismo por enfermedad, generalmente se piensa

que cuando este se presenta, es por 2 razones: la persona está muy enferma físicamente, o esta simulando, si es la primera opción, la entidad espera que se mejore lo más pronto posible y se reintegre. Si por otra parte, es el segundo caso la persona es considerada un haragán y para evitar esto las políticas de ausentismo son cada vez más estrictas.

No obstante, hay que tener en cuenta que cuando los empleados sufren de estrés su sistema inmunológico se ve afectado por la adrenalina que constantemente irriga su cuerpo, desgastándose y siendo más vulnerable a las bacterias y virus, originando las ausencias por enfermedades comunes o las cortas e intermitentes que si no cesan en un momento dado se trasformaran en ausencias largas y hasta totales. Estas ausencias por estrés pueden pronosticarse sin complicaciones si el sistema de calidad y los datos son adecuados, permitiendo su pronta intervención y disminución (Williams y Cooper, 2004).

A partir de esto pueden surgir los Litigios, aquellos se presentan cuando los trabajadores por medio de las demandas buscan evidenciar la presencia de daños físicos resultado de la presión laboral. Los costos en este caso son fáciles de obtener, la indemnización al empleado impuesta por la ley, el tiempo que

los gerentes o jefe inmediatos deben utilizar buscando evidencias y los costos por representación legal. Teniendo en cuenta el éxito que últimamente han tenido estas demandas, se relaciona el siguiente costo. La responsabilidad legal del patrón, aquel empleador que tenga en su prontuario antecedentes de demandas relacionadas con estrés, tendrá primas más elevadas, mayores futuras reclamaciones y las aseguradores aumentaran el precio de sus primas (Williams et al. 2004).

Otro costo del estrés y síntoma de la existencia del mismo en los trabajadores es la rotación de personal. Cuando los individuos sufren de estrés, se enferman, no pueden afrontar la presión laboral o consideran insatisfactorio su trabajo simplemente dejan su labor, si no existe una necesidad que los detenga. Por tanto el costo es realmente elevado ya que cada empleado que deje la empresa (más si es uno que no se quiere perder), simboliza un gasto mayor que la elección del sustituto. Ya que también hay que tener en cuenta las oportunidades de negocios perdidas, la reducción del servicio y la capacitación del suplente, siendo los costos reales mayores.

Así mismo el impacto de estos aumenta si se tiene en cuenta el capital humano e intelectual perdido, ya que un suplente no

podrá llegar a replicar el conocimiento, experiencia y discernimiento que tenía el trabajador anterior, inmediatamente. Traduciéndose esto, en pérdida de posibles clientes y negocios (Sauter, Hurrell, Murphy y Levi, 1997; Williams et al, 2004).

Por último aparecen los costos por accidentes donde también se puede medir el estrés en el trabajo, ya que gran parte de los accidentes lo tienen implícito como componente, más aún si fueron causados por error humano. Ya que el estrés explicaría la incompetencia para observar las prácticas de seguridad laboral, manejar sus problemas laborales y la incapacidad de realizar la labor adecuadamente, generando costos en tiempo de recuperación, ausencia al trabajo, daños realizados en el área laboral, indemnizaciones y gastos relacionados con el seguro (Williams et al, 2004).

Hasta el momento cada uno de ellos involucra causas físicas y pérdidas económicas palpables, sin embargo también hay que tener en cuenta los costos invisibles ignorados porque no reflejan un daño físico, no obstante también tendrán algún efecto en los aspectos laborales y a la larga generaran consecuencias económicas.

Entre ellos se encuentran, el **Bienestar, motivación y Desempeño** cuando estos no son monitoreados ni tenidos en cuenta, se empiezan a perder la **creatividad e innovación** otro costo invisible, pues cuando los empleados dejan de prosperar y se embotan, se genera el estrés endémico, existiendo mínima producción, afectando la eficacia, el éxito de la organización y por tanto la **Ventaja competitiva**. Todo esto en conjunto nos lleva al costo que por el **estrés laboral** existente conduce al empleado a dudar de sus capacidades y por ende a tomar decisiones inadecuadas e incorrectas trayendo consigo costosos errores, como: **disminución de la calidad, baja productividad y rentabilidad**, que en conjunto generan múltiples pérdidas económicas y más cuando no se considera que el estrés en los trabajadores los puedan causar y se pasan por alto. Siendo al final irreversibles los daños e incalculables los costos producidos (Williams et al, 2004).

Por tanto es de vital importancia concientizar sobre el valor que tiene examinar la información obtenida en las empresas, para lograr conocer la relación existente entre el estrés y las tareas rutinarias en los negocios. De tal manera que se pueda evidenciar el problema existente y su transcripción en costos financieros y humanos, que se puede prevenir con una

intervención y un presupuesto mínimo o nulo en comparación a las pérdidas financieras que se obtienen por no manejar el estrés (Díaz et al, 2011).

Después de este recorrido teórico se hace más relevante entender que todas las acciones realizadas desde la psicología organizacional en las empresas, están ligadas y buscan el mantenimiento de cada proceso efectuado y el mejoramiento de los mismos. Es por esto que cuando se realizan proceso de Selección se procura pronosticar comportamientos del individuo que permitan su adecuado desempeño en la compañía. No obstante es necesario contar con programas que le enseñen a los trabajadores a manejar factores psicosociales (Sauter et al 1997), tales como el estrés laboral para que se vean potencializadas sus capacidades, rindan adecuadamente, se eviten enfermedades de tipo físico y psicológico y los gastos de la empresa no se vean aumentados por costos que desde un principio pudieron ser prevenidos.

Finalmente este conjunto de acciones demuestran que entre más tecnificados sean los proceso de selección y se tengan en cuenta mayor cantidad de variables del medio, más eficaces serán los empleados, mayor competitividad, eficiencia y rendimiento

laboral existirá, lo cual permitirá el liderazgo de la organización en el mercado laboral.

OBJETIVOS

Objetivo General

Apoyar los procesos de Selección, realizados por el área de Asistencia de Personal del Banco Popular, haciendo uso de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica.

Objetivos Específicos

Organizar y ejecutar el reclutamiento, la aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevistas de los candidatos que aplican al Proceso de Selección.

Realizar la verificación de referencias, visita domiciliaria y el proceso de inducción de los candidatos que se encuentran dentro del Proceso de Selección.

METODOLOGÍA

Captación De hojas de vida a través de las sucursales y oficinas donde se encuentra la vacante: Estas hojas de vida las hacen llegar los Gerentes y los Asistentes Administrativos después de realizar una entrevista de pre selección.

Banco Hoja de vida: Este, está compuesto por las hojas de vida de personas que no resultaron seleccionadas para el perfil del proceso que presentaron en el Banco anteriormente, pero que tienen el perfil para otros cargos existentes.

Bolsas de empleo en línea: Por medio de las bolsas de empleo, se obtienen múltiples hojas de vida de las cuales el área de Asistencia de Personal observa la experiencia laboral y escoge aquellas que se ajusten a los requisitos del cargo que se encuentra vacante.

Personal del Banco: Trabajadores que cuentan con el perfil adecuado para cubrir nuevos cargos dentro de la entidad.

Después de realizar esta búsqueda, se citan las personas que cumplen según la información existente en su hoja de vida, con la experiencia y conocimientos requeridos para el cargo. El día

en que se realiza el proceso de selección se divide de la siguiente manera:

En esta parte se completa un formato de hoja de vida realizado por la institución que complementa la información ya existente en la hoja de vida que el candidato presenta. Luego se realiza la aplicación de pruebas psicotécnicas, las primeras relacionadas con la capacidad intelectual (BPA, BAC, TIDS, SET NÚMÉRICO, IC) y las segundas pruebas proyectivas (Wartegg, Machover) que permiten vislumbrar rasgos de la personalidad del candidato y compararlos con lo que la entidad busca.

Esta fase del proceso es el primer filtro, cuando los candidatos cumplen con los puntajes y resultados requeridos por cada cargo en los pasos anteriores, se procede a la entrevista psicológica, si esta es aprobada dependiendo del cargo se continúa con una entrevista técnica, finalizadas y aprobadas las entrevistas, prosigue la elabora de las referencias laborales, cuando el resultado es satisfactorio, se ejecuta la visita domiciliaria. Finalmente cuando se aprueban todas las fases se contrata al empleado, al quien se le realiza una inducción y capacitación en las políticas del banco y la información necesaria para el adecuado desempeño de su cargo.

Por otra parte, dentro de la entidad se encontró otro tipo de necesidad, relacionada con los niveles de estrés presentados por los empleados del Banco Popular. Para trabajar dicha situación se presentó una propuesta de manejo del estrés laboral, con una metodología cuasi- experimental pre - post. Esta propuesta fue aceptada por el área de psicología de la Zona Oriental lográndose la puesta en marcha de la primera fase. La cual consistió en la aplicación del Maslach Burnout Inventory (MBI) previa a la intervención, para así trabajar adecuadamente con la población es cuestión.

RESULTADOS

Tabla 1. Procesos Realizados Enero

Cargo	Personas	Vacantes	Vacantes
	Evaluated	Presentadas	Cubiertas
Asesor Comercial	1	1	0
Promotor	10	3	1
Supernumerario	1	1	1
Cajero	6	4	2
Gerente de Oficina	2	1	0
Aprendiz	9	3	3
Universitario			
Aprendiz Sena	7	3	3
Ejecutivo Móvil	1	1	1
Analista Técnico	1	1	1
Total	38	18	12

En la tabla Número 1. Se observa que durante este mes el cargo que mayor vacantes presento fue el de cajero con 4 de 18 vacantes, seguido de los cargos de Promotor, Aprendiz Universitario y Sena con 3. Durante este mes solo se cubrieron 12 de las 18 vacantes presentadas, siendo el segundo mes con menor efectividad de selección.

Tabla 2. Procesos Realizados Febrero

Cargo	Personas	Vacantes	Vacantes
	Evaluidas	Presentadas	Cubiertas
Promotor Banca Consumo	44	4	3
Aprendiz Sena	4	2	2
Cajero Auxiliar	3	2	2
Profesional en Entre	14	2	2
Promotor Credibanco	25	3	3
Asesor Comercial	4	2	1
Auxiliar Operativo	2	2	2
Total	96	17	15

En el mes de Febrero se encuentra la mayor cantidad de personas evaluadas (Tabla 2) con un total de 96 evaluados. En cuanto a las vacantes, la de mayor pedido fue la de Promotor banca de consumo, seguida de Promotor Credibanco 2 cargos de fuerza comercial. Así mismo este mes fue el de mayor cubrimiento de vacantes con de 15 de 17.

Tabla 3. Procesos Realizados Marzo

Cargo	Personas	Vacantes	Vacantes
	Evaluidas	Presentadas	Cubiertas
Promotor Banca de Consumo	11	2	2
Gerente Oficina	2	1	0
Promotor Credibanco	8	1	1
Asistente Administrativo	1	1	0
Aprendiz Universitario	1	1	1
Asesor comercial	1	1	1
Aprendiz Sena	2	1	0
Supernumerario	4	1	1
Total	30	9	6

En la tabla Número 3. del mes de Marzo se puede observar que fue el mes con la menor cantidad de vacantes y personas evaluadas. No obstante, fueron cubiertas 6 de las 9 vacantes solicitadas, lo cual es más de la mitad. La vacante con mayor solicitud por segundo mes consecutivo fue la de Promotor Banca de Consumo, cargo de fuerza comercial.

Tabla 4. Procesos Realizados Abril

Cargo	Personas	Vacantes	Vacantes
	Evaluadas	Presentadas	Cubiertas
Asistente Administrativo	4	4	3
Cajero Auxiliar	1	1	1
Aprendiz Sena	4	2	1
Promotor Banca Consumo	12	1	1
Ejecutivo móvil	16	2	1
Promotor Credibanco	8	1	1
Total	45	11	8

Durante el mes de Abril (Tabla 4), se observa que la vacante con mayor solicitud dentro de este mes fue la de Asistente administrativo, cargo de apoyo administrativo el cual fue necesario seleccionar por el requerimiento de personas que cubran las vacaciones y futuros reemplazos de este cargo por próximas jubilaciones. Por lo cual el cargo que realmente tuvo mayor solicitud fue el de Ejecutivo Móvil, nuevamente un cargo

de fuerza comercial. En cuanto al cubrimiento de vacantes se logro suplir 8 de las 11 existentes.

Tabla 5. Procesos Realizados Mayo

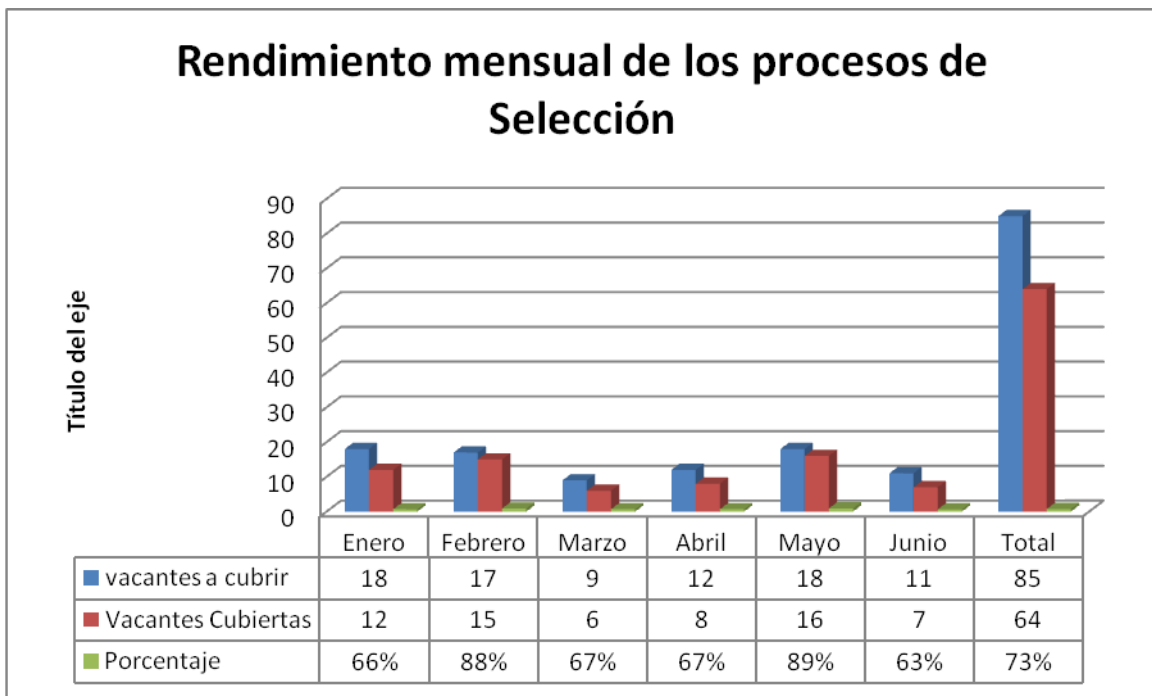
Cargo	Personas Evaluadas	Vacantes Presentadas	Vacantes Cubiertas
Gerente Leasing	5	1	1
Aprendiz Sena	27	6	6
Aprendiz Universitario	4	2	2
Cajero Auxiliar	13	4	3
Supernumerario	7	1	1
Analista Técnico	7	2	1
Asesor Comercial	2	2	2
Total	65	18	16

En la tabla Número 5. Se observa que el mes de Mayo fue el segundo con más presencia de gente en los procesos de selección. Durante este mes se logro un cubrimiento de 16 de las 18 vacantes. En este mes el cargo con mayor vacantes fue el de Aprendiz Sena, cargo que requiere selección cada 6 meses en las diferentes sucursales de la Zona, por tal motivo es que en este mes se concentra la selección de dicha vacante. Seguida de la vacante cajero la cual es de fuerza administrativa y tuvo un cumplimiento de 3 de 4.

Tabla 6. Procesos Realizados Junio

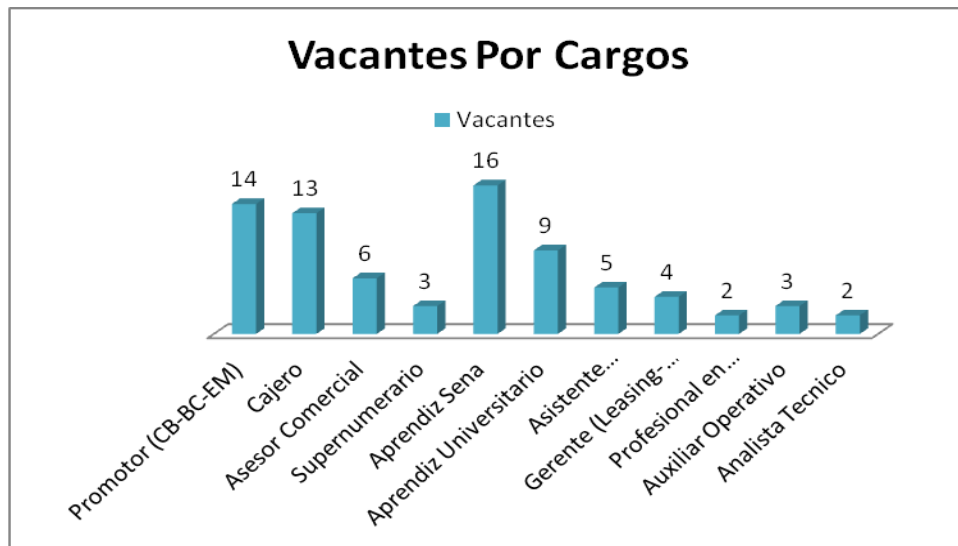
Cargo	Personas Evaluadas	Vacantes Presentadas	Vacantes Cubiertas
Gerente Oficina	2	2	0
Aprendiz Universitario	9	3	3
Cajero Auxiliar	8	2	2
Auxiliar Operativo	1	1	0
Aprendiz Sena	7	2	1
Promotor Banca Consumo	8	1	1
Total	35	11	7

El mes de Junio es el segundo mes con menos personas evaluadas y vacantes presentadas después del mes de Marzo. Al igual que en el mes Junio aún cuando la cantidad de personas evaluadas fue mínima se logro suplir más de la mitad de las vacantes presentadas 7 de 11. El cargo con mayores vacantes fue el de Aprendiz Universitario con 3 vacantes, cargo que al igual que el Sena rota cada 6 meses.



Gráfica 1. Rendimiento mensual de los Proceso de selección

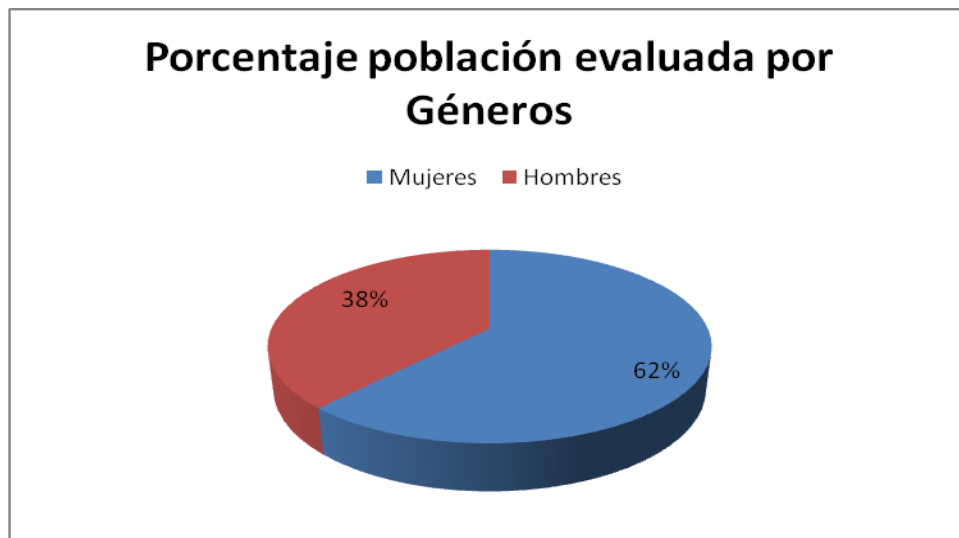
En la Gráfica 1, se Observa el rendimiento que mes a mes se presento en los proces de selección. El mes con mayor rendimiento fue Mayo con un 89% seguido por el mes de Febrero con un 88% de rendimiento. En cuanto a los meses de Marzo y Abril, los 2 presentan un rendimiento del 67%. Enero y Junio son los meses con menor rendimiento el primero con 66% Y el segundo con 63%. En ninguno de los meses se logro cubrir al 100 por ciento las vacantes a cubrir. Finalmente se puede observar que solo durante los meses de Febrero y Mayo se logro estar por encima del porcentaje total.



Gráfica 2. Vacantes Por Cargos

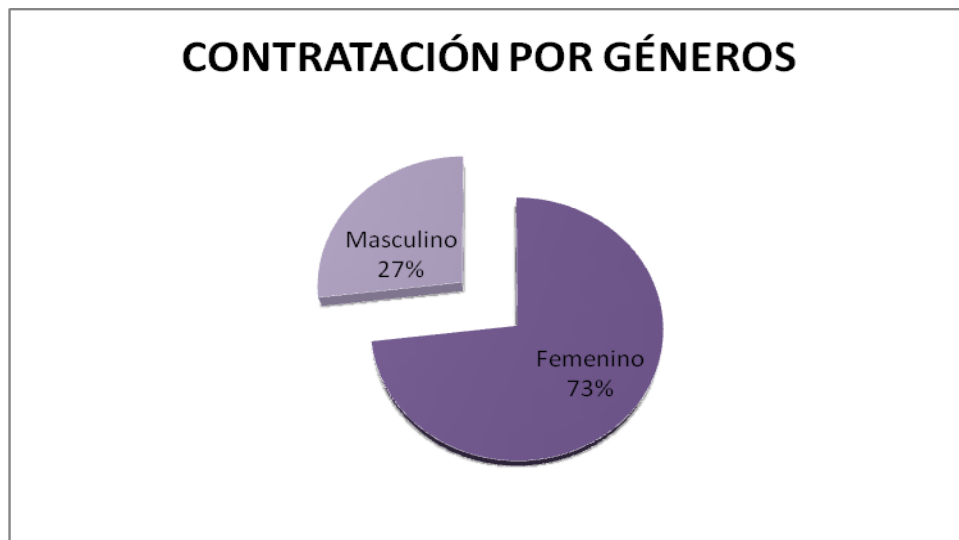
En la Gráfica dos se observa que el cargo con mayores vacantes fue el de Aprendiz Sena con 16. No obstante este cargo siempre rota cada 6 meses por tanto es un comportamiento esperado. Mientras que el segundo cargo con más vacantes, el de Promotor (Conformado por Promotor Banca de Consumo- Credibanco y Ejecutivo móvil) presenta una alta rotación, pues en los 6 primeros meses del año fueron 14 las vacantes requeridas por rotación del cargo. Luego le sigue el cargo de Cajero con 13, no obstante es importante tener en cuenta que un porcentaje de estas vacantes fueron necesarias para la realización de reemplazos por vacaciones y no por rotación de personal. Le sigue Aprendiz Universitario, Asistente Administrativo y Gerente

con 6, 5 y 4 vacantes respectivamente. Finalmente por debajo de 3 vacantes se encuentran Profesional, Supernumerario, Auxiliar Operativo y Analista Técnico.



Gráfica 3. Población evaluada por Géneros

En cuanto a la población evaluada por géneros (Gráfica 3), se observa que el género femenino fue el que más se presentó a los procesos de selección con un 62%, mientras que del género masculino solo se evaluó un 38% del total de personas que asistieron a los procesos de selección.



Gráfica 4. Contratación Por Géneros

En esta gráfica se encuentra que la población que más se contrata es la femenina con un porcentaje del 73% versus con 27% de contratación de género Masculino, situación que se puede encontrar relacionada con el hecho de que es mayor la cantidad de personas de este género las que se presentan a los procesos de selección.

DISCUSIÓN

La Asistencia de Personal de la Gerencia Oriental del Banco Popular, es el área encargada del reclutamiento de personal para todas las dependencias Y sucursales de la zona lo cual le garantiza un amplio volumen de trabajo y de responsabilidad. Motivo por el cual, se busca por medio del proceso de pasantía, apoyar los procedimientos de Selección realizados por esta área, haciendo uso de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica, con el fin de contribuir a la apropiada elección de personal que se adecue a las necesidades de la entidad y garantice el conveniente desempeño del candidato dentro de la misma.

Para cumplir la acción propuesta, se acompañaron los procesos de selección desde la reclutación con la cual se buscaba obtener candidatos aptos para cubrir las vacantes. Dentro del Banco Popular se utiliza un reclutamiento de tipo mixto donde el interno y externo coexisten, permitiendo que cuando sea urgente el cubrir una vacante se realice con alguien que se encuentre dentro de la misma empresa, pero si no, el

empleado puede ser conseguido fuera de la entidad (Gonzales,2004).

Con este tipo de reclutamiento se han obtenido resultados tanto superiores como intermedios. Los segundos, no aportan mucho a lo necesario para la entidad, pues durante los meses de Febrero y Mayo el cubrimiento de vacantes se logro en un 88 y 89 por ciento respectivamente cumpliendo las metas en un nivel alto, sin embargo en los meses de Enero, Marzo, Abril y Junio se logro un rendimiento entre el 63 y 67 % un nivel intermedio, pero que para los requerimientos de la entidad se pueden evaluar como bajo. En total durante el periodo de Enero a Junio se cumplió con un cubrimiento de vacantes del 73% promedio que es aceptable, más no se encuentra en el rango esperado teniendo en cuenta que mes a mes es necesario cubrir el 100% de las vacantes, más aún con un tipo de reclutamiento mixto que permite tener más opciones.

No obstante el problema de este tipo de reclutamiento podría encontrarse en la parte externa, específicamente en la convocatoria, pues observando los resultados mes a mes en múltiples ocasiones el llamado de aplicantes para los cargos es mínima. Ejemplo de esto es lo que sucede en el mes de Marzo (mes

con menor cantidad de vacantes solicitadas), con la vacantes de Asistente Administrativo, Aprendiz Sena y Asesor comercial, donde solo se evaluaron entre una y dos personas para dichos cargos, traduciéndose en un no cumplimiento de las plazas vacantes. Sin embargo hay que tener en cuenta que muchas veces las demandas del medio son mayores a las que los individuos pueden cumplir, haciendo más demandantes los empleos en cuanto a las tomas de decisiones y procesos a realizar (Salgado y Moscoso, 2008) siendo los individuos que aplican para la selección no siempre adecuados para las demandas existentes, disminuyéndose por tanto las posibilidades de elección.

Por otra parte, además de las falencias existentes en la parte del reclutamiento, es importante tener en cuenta la existencia de cargos que presentan vacantes constantemente. En el Banco Popular esto se presenta específicamente con la vacante de Promotor (Banca de Consumo, Credibanco y Ejecutivo Móvil). Este cargo es el que más vacantes presenta en el periodo de Enero a Junio con un total de 14 plazas, después del cargo de Aprendiz Sena cargo que obligatoriamente varia cada 6 meses pues es un puesto de aprendizaje. Por consiguiente el cargo de promotor es el que presenta mayor rotación, la cual podría estar relacionada con un perfil de cargo con posibles deficiencias y

sin el énfasis adecuado en las habilidades requeridas. Situación que no permite cuantificar el proceso de selección y que puede influir en el alto número existente de vacantes en el primer periodo del año (Labarca 1996, Orellana et al, 2009).

Otro factor que tiene un alto impacto en la adecuada selección de personal por ser el método más utilizado en la misma, es la entrevista (Chiavenato, 2002) esta se realiza a las personas que han obtenido resultados que se adecuan a cada cargo en las pruebas de tipo psicotécnicas (Intelectuales y Proyectivas) que funcionan como filtro a nivel cognitivo y emocional. Con la entrevista se busca profundizar en todos los aspectos de la vida del candidato y conseguir información que no se obtiene a través de los demás procesos. Se espera que la entrevista sea llevada a cabo de la manera más objetiva permitiendo adquirir información veraz y relevante para la entidad.

Sin embargo dentro del Banco Popular el formato que se utiliza para la entrevista es genérico para todos los cargos e indaga información básica, dejándose la responsabilidad de la profundización al profesional de psicología, lo cual no es negativo, sin embargo si puede llevar a una subjetividad de la

información, evitando conseguir resultados cien por ciento confiables. Los cuales según la literatura, son logrados con una entrevista estructurada que posee un índice de validez predictivo y confiabilidad más alto que el tipo de entrevista utilizada en el banco. Esta clase de instrumento alcanza resultados imparciales y a nivel económico beneficia al permitir comparar las características del puesto con las requeridas en el candidato (De Juan García, 2004; Pérez et al, 2007; Peralta 2006).

Por tanto es importante revisar esta parte del procedimiento ya que se estarían dejando vacíos que pueden perjudicar la adecuada estructura del proceso de selección que el Banco Popular posee. No obstante a partir de la realización de Referencias Laborales y Visita Domiciliaria, se busca conseguir información del candidato a través de terceras personas para corroborar la dada por él.

Finalmente, al estarse inmerso en los procesos laborales de las instituciones se encuentran otro tipo de situaciones que requieren atención desde la psicología, en el caso del Banco Popular esta necesidad se vio orientada hacia el manejo del estrés laboral, situación estimada como una enfermedad

Ocupacional la cual los empleadores deben atender, acudiendo a medios que al trabajador le posibiliten preverla y manejarla (Díaz et al, 2011).

Para lograr lo anterior, en el Banco Popular Gerencia Zona Oriental, se realizó un diagnóstico por medio del inventario de Maschlaw, obteniéndose como resultado a nivel general agotamiento laboral medio, lo cual dentro del estrés laboral implica disminución en las funciones laborales que se ejercen (Díaz, et al. 2011) y si este persiste sin intervención, sitúa a esta población en riesgo de alcanzar un porcentaje alto, el cual conllevaría a futuros errores que generarían costos visibles e invisibles.

Este tipo de costos presentan un valor más elevado que la misma intervención puesto que genera absentismo por enfermedad, litigios, rotación de personal entre otros. Además el desgaste del organismo por la inadecuada atención al estrés puede llevar al empleado a sufrir enfermedades laborales (Williams et al, 2004) lo cual aumenta los costos de la entidad y disminuye las ganancias de la misma. Por tal motivo es de vital importancia iniciar un proceso de intervención que permita prevenir en los empleados situaciones relacionadas con el estrés laboral

garantizando calidad de vida a los empleados y productividad a la entidad.

CONCLUSIONES

Durante el periodo de Pasantía se logró apoyar el área de Asistencia de personal, a partir de la realización procesos de selección constantes durante los 6 meses de pasantía.

El rendimiento durante los proceso de selección realizados en el periodo comprendido entre los meses de Enero y Junio fue de un 73%, rendimiento aceptable más no el adecuado para suplir significativamente las necesidades de la entidad.

El procedimiento que se tiene para la selección de personal en teoría es el adecuado, sin embargo en la práctica es importante revisar el reclutamiento y la fase de entrevista, para optimizar el proceso y obtener resultados objetivos y veraces.

Desde el área de Asistencia de Personal se hace necesario observar las demás necesidades psicológicas que los empleados del Banco Popular presentan, con el fin de manejarlas y así obtener una mejor calidad de vida para los trabajadores y un beneficio en el rendimiento laboral de los mismos.

En cuanto a la medición del estrés con el Inventario de Maslach se concluye que los empleados que contestaron la herramienta poseen a nivel general un agotamiento laboral medio.

SUGERENCIAS

Revisar el perfil del cargo Promotor (Banca de consumo, Credibanco y Ejecutivo móvil) para así conocer las falencias existentes en él. Proceso que garantizará la adecuada escogencia de las personas que desempeñen este cargo a futuro, evitando la rotación de personal existente actualmente en este cargo.

Utilizar el formato de preselección existente para evitar después del proceso de reclutamiento, llamar candidatos al proceso de selección que finalmente no serán aptos por políticas internas de la entidad, de manera que se logre optimizar el procedimiento y ahorrar tiempo y dinero tanto para las personas que aplican como para la entidad.

Replantear los formatos de la fase de entrevista psicológica utilizados en el proceso de selección, de manera que para cada cargo además de la información general, se cree un conglomerado de preguntas propias de las características necesarias para cada plaza, obteniendo así información objetiva y veraz.

Continuar con la ejecución de las fases faltantes de la propuesta de Prevención del estrés en trabajadores

pertenecientes al banco Popular, a través de la promoción de herramientas de afrontamiento.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004) *Elija al Mejor. Cómo Entrevistar por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andrade, V. & Gómez, I. (2008). Salud laboral. Investigaciones realizadas en Colombia. *Pensamiento Psicologico.4* (10), 9-25.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- De Juan García, P. La «P» mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20* (2), 263-272.
- Díaz, O., García, N., León, L., Lucero, L., Ramírez, F. & Triviño, L. (2011). Estrés laboral en profesionales en enfermería. Descripción desde las experiencias compartidas por profesionales de enfermería que laboran en instituciones de tercer y cuarto nivel de la ciudad de Bogotá, D.C. *Actualizaciones en Enfermería, 14* (1), 7-15.

Enciso, E. & Perilla, L. (2004) .Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 001, 5-22.

Ganga, F. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de puerto Montt, región de los lagos de Chile. *Gaceta Laboral*, 14 (002).

Gonzales, V. (2003).La visita domiciliaria, una oportunidad para el conocimiento de la dinámica relacional de la familia. *Revista servicios sociales y política social*, 61, 63-86.

Guerrero, E. (2002). Modos de afrontamiento de estrés laboral en una muestra de docentes universitarios. *Revista interuniversitaria de formación de profesorado*, (043), 93-112.

Gutiérrez, F. (2004). Búsqueda y selección de Recursos Humanos. Recuperado el 05 de marzo de 2012 de, http://www.fder.edu.uy/contenido/r11/contenido/curricular/psicologia/busqueda_y_seleccion_de_recursos_humanos.pdf

Harris, L. (2000). Procedural justice and perceptions of fairness in selection practice. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 148-157.

Janne, M & Vallejo, R. (2001). *Desempeño organizacional Basado en Competencias*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad de los Andes.

Labarca, G. (1996) La formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo: algunas cuestiones pendientes. *Mimeo*, 7 (1), 21.

Mansilla, F. (2005). Reseña de: "EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO (BURNOUT) Una Enfermedad Laboral en la Sociedad del Bienestar" de Pedro R. Gil-Monte. *Revista de la asociación Española de neuropsiquiatría*, (94), 151-154.

Orellana, S. & Girón, M. (2009). *Efectividad del modelo de entrevista por competencias, utilizado en el proceso de selección de personal de empresas privadas en la ciudad de Guatemala*. Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Orozco, M. (2007). *Desarrollo de un programa académico de intervención en el campo de la salud laboral. Inserción del fisioterapeuta en formación en escenarios de salud laboral*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

- Osca, A. & López-Araújo, B. (2009). ¿La Justicia en Selección Predice las Intenciones de los Candidatos? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (3), 219-229.
- Peralta, M., (2006). Lo público y lo privado en los proceso de selección de personal. *Acta Colombiana de psicología*, 9 (001), 87-97.
- Pérez, A., Merced, M. & Sotomayor, M. (2007). Métodos mayormente utilizados en la selección de personal en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 18, 38-61.
- Salanova, M., Grau, R. & Martinez, I. (2005). Demandas laborales y conductas de afrontamiento: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Psicothema*, 17, (3), 390-395.
- Salgado, J.F., Moscoso, S. & Lado, M. (2006) .Reclutamiento y Selección de personal. En J. Bonache y A. Cabrera (Dirs), Dirección estratégica de personas. Madrid: Prentice-Hall.
- Salgado, J.F. & Moscoso, S. (2008) .Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29 (001), 16-24.

Sauter, S., Hurrell, J., Murphy, L. & Levi, L. *Factores psicosociales y organizativos. Enciclopedia de Salud y Seguridad Ocupacional, 1, 34.1-34.77.*

Stevens, A. & Ash, R. (2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred Managerial style. *Journal of Managerial Issues. 13, 500-517.*

Strucchi, E. (2001). Ética de la evaluación de honestidad en los procesos de búsqueda y selección de personal. *Psicología desde el Caribe, (008), 27-37.*

Williams, S. & Cooper, L. (2004). *Manejo del estrés en el trabajo: plan de acción detallado para profesionales.* Madrid: Manual Moderno

Anexo 1. Propuesta: Prevención del estrés en trabajadores pertenecientes al Banco Popular, a través de la promoción de herramientas de afrontamiento.

Propuesta:

Prevención del estrés en trabajadores pertenecientes al Banco Popular, a través de la promoción de herramientas de afrontamiento.

Objetivo General:

Prevenir los posibles causantes del estrés en los trabajadores pertenecientes al Banco Popular, promoviendo herramientas que les permitan manejar adecuadamente el estrés producido en su área de trabajo.

Objetivos Específicos:

Identificar los efectos que el estrés produce en los trabajadores del Banco Popular.

Desarrollar el protocolo de intervención a partir de los resultados obtenidos.

Aplicar el protocolo a los trabajadores afectados.

Justificación:

Al ser el estrés una enfermedad común en el ámbito laboral y que

generalmente se ve exasperada por situaciones relacionadas con las demás esferas de la vida, es importante buscar la forma de instruir a las personas para que lidien y manejen los factores que lo causan y mediante el aprendizaje de herramientas de afrontamiento logren disminuir el impacto negativo que este trae a sus vidas y por tanto a su trabajo. Es por esto que pensando en evitar la marca negativa del estrés, los costos económicos que este pueda traer y convertirlo en algo positivo, se realiza la presente propuesta, que tiene como fin identificar las situaciones que generan el estrés a los funcionarios del Banco Popular- Bucaramanga, creando y ejecutando un protocolo que permita enseñar las herramientas para manejarlo y así prevenir riesgos y costos. Lo que finalmente llevará a lograr un aumento en la productividad del trabajador, traducido en mejor atención al cliente, ambiente y clima laboral óptimo, disminución de errores y /o accidentes durante la realización del trabajo, rotación de personal y lo más importante una mejor calidad de vida para el funcionario.

Diseño Metodológico:

Cuasi experimental Pre-Post: Cuasi experimental porque este diseño va acompañado de una intervención y se realizan aplicaciones en situaciones naturales en las cuales es imposible asignar al azar a los participantes. Pre- Post ya que se toma una medida antes de la intervención y otra después.

Programa a desarrollar:

En primera instancia se realizaría el pre test por medio de la aplicación del Inventario MBI (**INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH**) el cual permitirá identificar el estrés traducido en desgaste profesional de los empleados y conocer en cuales de las áreas que se miden es mayor.

Seguidamente se crearía el protocolo de intervención a partir de los datos y la información obtenida.

Con la información y datos conseguidos a través de esta primera acción se creará el protocolo que permitirá intervenir a los empleados.

Por medio de dicho protocolo se buscaría impactar en las áreas en que se presenta el estrés, a través de herramientas que permitan que el empleado pueda entender y utilizar por sí mismo cuando las necesite.

Ejemplo de esto serían guías, volantes, folletos informativos, mensajes vía intranet, técnicas del manejo de la ansiedad, relajación y todas aquellas estrategias que se ajusten teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

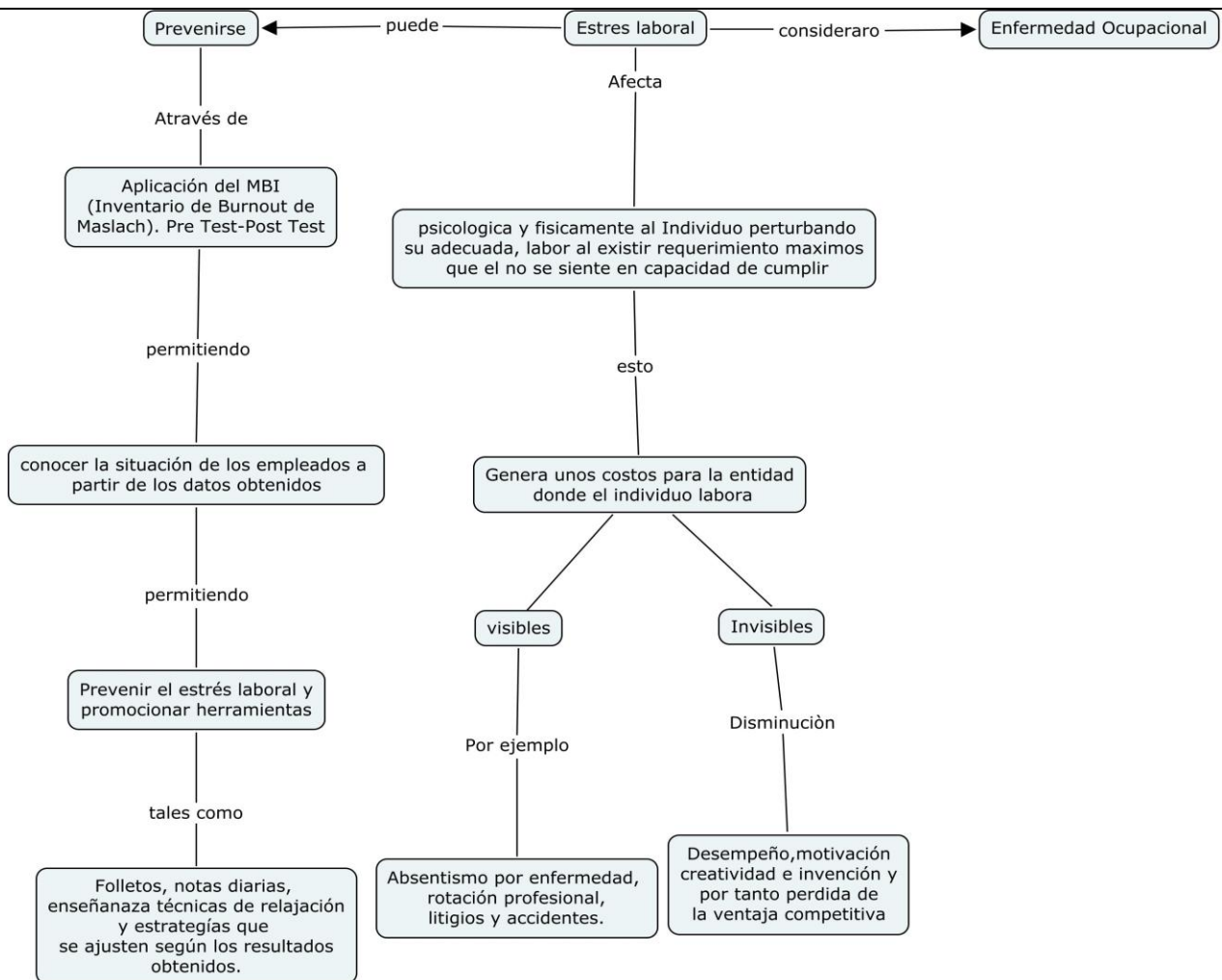
El proceso finalizaría con lo siguiente:

1. Realización de una reunión de seguimiento a partir de un foro en donde se evaluarían las técnicas y su adecuada realización.
2. Aplicación Post test, del Inventario MBI (**INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH**) para realizar una comparación entre los datos obtenidos al principio y al final. Lo cual permitirá conocer el impacto que tuvo el protocolo de Intervención y que sucedió con el desgaste profesional (si disminuyo, aumento o continuo igual).

Estrategias para la evaluación de impacto:

Con el fin de medir el impacto obtenido se utilizara el Inventario MBI (**INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH**) aplicándose antes de desarrollar el programa (pre test) y otra después de la implementación del mismo (Post Test). Permitiendo comparar los resultados obtenidos y conocer el nivel de influencia que tuvo el proceso realizado, en el tema a tratar.

Mapa conceptual del abordaje propuesto



Resultados Pre test:

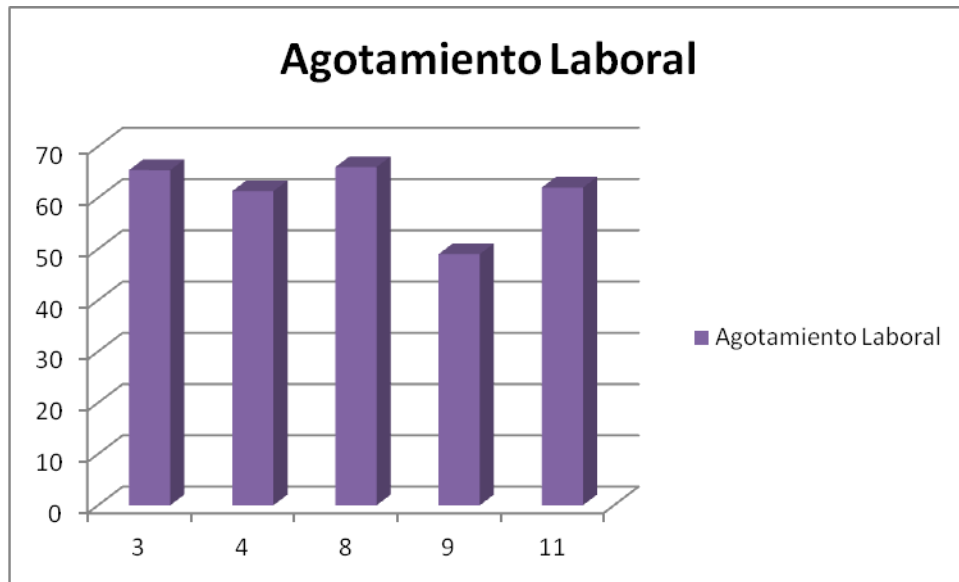
Tabla 1. Niveles de estrés por categorías Inventario Masch

Piso	Agotamiento Emocional	Despersonalización	Realización Personal	AGOTAMIENTO LABORAL
3	Medio	Bajo	Medio	MEDIO
4	Bajo ascendiente a medio	Bajo	Medio	MEDIO
8	Bajo ascendiente a medio	Bajo	Alto	MEDIO
9	Bajo ascendiente a medio	Bajo	Medio	MEDIO
11	Bajo ascendiente a medio	Bajo	Alto	MEDIO

En la tabla 1, se presentan las puntuaciones que cada piso obtuvo en cada uno de los puntos evaluados por el inventario de Maslach, donde para Agotamiento Emocional y Despersonalización una calificación baja es la esperada mientras que para Realización Personal se espera que sea alta. En cuanto al conglomerado, existe agotamiento laboral alto cuando el Agotamiento Emocional y la Despersonalización tienen puntuaciones altas, pero la Realización Personal es baja o media.

Por tanto los resultados obtenidos en Zona Gerencia Oriental del Banco Popular muestran un Agotamiento Laboral medio, ya que aunque la despersonalización es baja, el agotamiento emocional se encuentra en bajo ascendiente a medio, implicando un riesgo ya que la realización

personal en la mayoría de pisos, no se encuentra en un nivel alto, que permita equilibrar el agotamiento laboral.



Gráfica 1. Agotamiento Laboral por Pisos

En cuanto a la estratificación de funciones existente en el área administrativa se encuentra que aunque todos los pisos presentan un nivel de Agotamiento Laboral medio, el piso que tiene mayor nivel de agotamiento es el 8. Los pisos 3, 4 y 11 se encuentran en niveles similares. Por su parte el 9 piso es el área con menor agotamiento laboral. Lo anterior puede estar relacionado con la cantidad de personas que trabajan en cada piso y los niveles de responsabilidad comercial manejados.