



**Universidad  
Pontificia  
Bolivariana**



**APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN  
EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019 EN LA INCUBADORA SANTANDER S.A.**

**ANDERSON FERNEY GÓMEZ BOHÓRQUEZ  
272570**

**DIRECTORA DE PASANTIA:  
LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA- SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
BUCARAMANGA 2019**



**Universidad  
Pontificia  
Bolivariana**

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA**



**Agradezco y dedico a Dios y a mis padres antes que nada ya que fueron mi soporte y apoyo durante todo este proceso.**

**A todo el equipo de selección y recursos humanos de Incubadora Santander S.A y en especial a Maritza Ramírez y Sudlay Parada quienes me guiaron, enseñaron y compartieron su conocimiento con el fin de construir mi perfil profesional.**

**A compañeros, amigos y docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana quienes acompañaron y compartieron su conocimiento, tiempo y amistad durante este largo proceso para ser psicólogo.**

## INDICE

Introducción .....	3
Justificación.....	5
Generalidades de la compañía.....	6
Objetivos . .....	7
Marco teorico. ....	9
Metodologia .....	16
Participantes .....	16
Instrumentos .....	17
Procedimiento.....	19
Resultados . .....	22
Discusión .....	31
Conclusión.....	33
sugerencias .....	34
Referencias .....	35
Anexos .....	40

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019 EN LA INCUBADORA SANTANDER S.A.

**AUTOR(ES):** ANDERSON FERNEY GÓMEZ BOHÓRQUEZ

**PROGRAMA:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

### RESUMEN

Los cambios del ambiente en el que se desarrollan las industrias han generado que la relación colaborador-empresa, sea más estructurada, ágil e interconectada, esto con el objetivo de generar procesos más eficientes y mantener la competitividad de las compañías. El dinamismo del mercado ha generado que se le dé más relevancia al colaborador como recurso fundamental de las compañías, por ello, se generan procesos encaminados a encontrar el mejor talento, mantenerlo y generarle bienestar. Todo esto se relaciona con la psicología organizacional, la cual, mediante conceptos propios de la psicología, desarrolla estrategias y herramientas para generar distintas funciones encaminadas al recurso humano de una compañía, entre ellas, la selección del personal. En relación con lo mencionado, para la búsqueda del mejor talento humano, Incubadora Santander S.A, cuenta con un área de selección, cuyo objetivo es cumplir con esta tarea. Durante seis meses como psicólogo pasante, se logró apoyar los procesos de selección de esta compañía, dando cumplimiento a los requerimientos de personal generados, de igual manera, se evaluó el cumplimiento y el impacto de la pasantía dentro del área, medido a través del índice de rotación de personal. Se observó un significativo apoyo y un evidente orden en los procesos de la compañía en relación con sus colaboradores, lo cual permite su continuo crecimiento y permeabilidad.

### PALABRAS CLAVE:

selección de personal, psicología, organizacional, colaboradores.

### GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** SUPPORT IN THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF IN THE FIRST SEMESTER OF 2019 IN INCUBADORA SANTANDER S.A.

**AUTHOR(S):** ANDERSON FERNEY GÓMEZ BOHÓRQUEZ

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

### ABSTRACT

The environmental changes in which the industries are developed, have generated a more structured, agile and interconnected collaborator-company relationship, with the objective of generating more efficient processes and maintaining the competitiveness of the companies. The dynamism of the market, has generated that the collaborator is now considered as a fundamental resource of the companies, for this reason, processes are generated to find the best talent, maintain it and generate well-being. All this is related to organizational psychology, which through specific psychology concepts, develops strategies and tools to generate different functions oriented to the company's human resource, including personnel selection. Incubadora Santander S.A, has a selection area for the recruitment of the best human talent. During six months as a psychologist intern, I was able to support the selection processes of this company, fulfilling the generated personnel requirements, as well as evaluating the performance and impact of the internship inside the area, measured through the personnel rotation index. There was significant support and a clear order into the company's processes in relation to its collaborators, which allows their continuous growth and permeability.

### KEYWORDS:

personnel selection, psychology, organizational, collaborators

## INTRODUCCION

Incubadora Santander S,A, es una compañía dedicada a la producción y comercialización de huevo en distintas presentaciones, ya con más de 50 años en el mercado y con presencia comercial y productiva a nivel nacional es una compañía la cual requiere se generen procesos de reclutamiento y selección rigurosos para encontrar la personal más idóneo para cada uno de las vacantes.

Teniendo en cuenta lo anterior Incubadora Santander cuenta con una fuerza laboral desde el área de selección la cual se encarga de esta tarea, incluso así es necesario el apoyo de estudiantes universitarios (practicantes, pasantes) y estudiantes SENA para el cumplimiento de todas las funciones del área en su totalidad.

Es por esto que dentro del papel de psicólogo pasante se logró apoyar el proceso de selección, con objetivo de dar cumplimiento a los requerimiento de personal de los distintos centros de costo, teniendo en cuenta lo anterior y con la intención de obtener experiencia y conocimiento se apoyaron de manera íntegra distintos procedimientos como entrevistas, aplicación y evaluación de pruebas psicotécnicas para distintos cargos, así mismo con la intención de evaluar el impacto del apoyo analizo el índice de rotación de personal durante este periodo.

## JUSTIFICACION

La psicología organizacional juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la industria desde los diversos procesos que realiza dentro de un área de talento humano., una organización esta tras la búsqueda del mantenimiento y el aumento de la competitividad de sus mismos procesos siendo estos procesos impulsados y desarrollados por el recurso humano, para (García, Díaz, & Estrada, 2013), “los psicólogos y psicólogas prácticos han trabajado de modo principal en la solución de problemas que redundan en el logro de las metas de maximización de ganancias y eficiencia en la producción para este tipo de organización”. desde Incubadora Santander S.A y desde el proceso de selección ejecutado en la misma, es indispensable reclutar y seleccionar a las personas de mayor idoneidad para el cargo donde se requiera, personas que aporten a maximizar las metas asociadas a su visión y así reducir este margen de tiempo y recursos para alcanzar estas metas de productividad mediante la adquisición de colaboradores óptimos para las funciones a desempeñar.

Es por eso que desde este proceso de pasantía el apoyo a la óptima realización de estos procesos es indispensable para lograr el alcance de la visión de la compañía y del aporte académico y practico laboral que puede ofrecer el área de selección dentro de esta hacia un futuro profesional de la Psicología.

## GERENARILADES DE LA COMPAÑÍA

Desde principios de los años 60 y tras varios intentos de negocio en el área agrícola y avícola bajo la dirección de Diego Muñoz Rodríguez nace en Bucaramanga Incubadora Santander.

Un par de décadas más tarde la dirección de la compañía pasa a manos de su hijo el Señor Enrique Muñoz Guerrero el cual logro un gran posicionamiento a nivel nacional por la innovación en la automatización de sus granjas, gracias a esto a finales de los años 90 Incubadora Santander ya era la empresa número uno en la producción del huevo comercial, para lo cual fue necesario la ampliación de sus granjas dando como resultado la inauguración de la granja Egipto en Caloto Cauca.

En el transcurso de los años 2000 llega a la compañía Juan Felipe Montoya Muñoz, actual presidente y el cual continua con un legado familiar empresarial.

Hoy en día INCUBADORA SANTARDER S.A, más conocida por su marca comercia Huevos KIKES, se sigue posicionando como la empresa avícola número uno en la producción distribución y comercialización de huevo en Colombia, esto gracias a la producción de 4 millones de huevos diarios y su entrega en sus centros de distribución ubicados por 14 ciudades del país, todo este proceso realizado mediante estándares altamente calificados, gracias a que “ es la única compañía avícola a nivel nacional con un sistema integrado de gestión certificado por ICONTEC” (Huevos Kikes, s. f.)

Esta compañía cuenta con más de 50 años de experiencia en el sector donde ha aprendido que sus colaboradores son su principal ingrediente a la hora de generar productividad, esto gracias a que cuenta con mas de 2000 que conforman su gran equipo de trabajo, el cual ejecuta sus

funciones dando cumplimiento a su propósito superior (misión), la cual es nutrir a Colombia, dando acceso al alimento más completo, Huevos Kikes, s. f.) y a su MEGA, (visión), con la cual

se espera que para 2023 Incubadora Santander S.A sea un Grupo Empresarial con ingresos por COP\$ 1.5 billones y 10% de los ingresos generados fuera de Colombia. Logrará una producción de 10 millones de huevos diarios y tendrá un margen EBITDA superior al 15%. (INCUBADORA SANTANDER, s.a ( Huevos Kikes, s. f.)

## OBJETIVOS

### Objetivo general:

apoyar en el proceso de reclutamiento y selección de personal desde el mes de febrero del 2019, hasta el mes de agosto el 2019 en la Incubadora Santander s.a. con el fin de generar cumplimiento a las vacantes requeridas con las personas que más se ajusten al perfil de cada cargo.

### Objetivos específicos:

- Ejecutar de manera eficiente los procedimientos necesarios para el reclutamiento y la selección del personal de Incubadora Santander s.a.
- Comparar las aptitudes y posibilidades de cada candidato con la exigencia del puesto.

- Realizar una medición del proceso de selección realizado trimestral definido por las vacantes ocupadas y el índice de rotación del personal reclutado.
- Apoyar eficazmente las actualizaciones en los procedimientos de selección en distintos cargos abordados

## MARCO TEORICO

Los cambios y avances a nivel de tecnología y nivel de producción en las organizaciones en las últimas décadas generados principalmente por la globalización han dado pie a una transformación de todos los procesos que complementan la industria y en especial los procesos de relación ente colaborador y organización., “Mientras las organizaciones luchan por ser más ágiles y orientadas al cliente, también están cambiando sus estructuras, a equipos flexibles e interconectados” (Bohdal , Gretczko, Schwarz & Sloan. 2016), de igual manera los factores ambientales influyen en la estructura y los cambios de las organizaciones, para López (2010):

La globalización como fenómeno mundial está afectando la economía de los países y en especial a los latinoamericanos, el crecimiento demográfico acarrea más problemas sociales, se han producido despidos masivos de personal, muchas fábricas e industrias se han cerrado y el mercado informal que surge como una necesidad de la gente está condicionando la supervivencia de las organizaciones, las que deben darse nuevos modos de producción y generar mayor capacidad para competir en un mercado.

En consecuencia y debido a la aparición de otros entornos más competitivos constituidos por los desarrollos tecnológicos, económico y sociales, las organizaciones han visto la necesidad de otorgarles a sus colaboradores la importancia que merecen como recurso, Chiavenatto (2009), citado por Sierra (2018). De esta manera se debe resaltar la importancia de los procesos con los cuales se reclutan, seleccionan y vinculan las personas idóneas para cada cargo según su objetivo siendo este principalmente la efectividad de sus funciones.

En la búsqueda de tal efectividad y la de los mismos procesos, el colaborador juega un papel importante y principalmente su conducta dentro del cargo y en la ejecución de las funciones asociadas a él.

Esta conducta desarrollada desde todas sus perspectivas y en este caso desde la perspectiva laboral hacen parte del papel de estudio del profesional de la psicología, siendo el caso de la psicología organizacional o del trabajo, la cual, según (Acosta, S.f), la concibe :

Como un conjunto de conceptos, herramientas y actividades provenientes de la Psicología, que tienen por función apoyar los procesos de ingreso, permanencia y retiro de las personas que trabajan para una organización, por lo tanto, es de gran importancia el papel que juega el psicólogo/a dentro de esta misma, ya que se encarga de la gestión de uno de los recursos más importantes para la misma, el recurso humano.

Siguiendo este orden de ideas, los recursos humanos, para Chiavenato (2009), son las personas que forman las organizaciones, y que desempeñan distintas labores para dinamizar los recursos organizacionales, dicho así los recursos humanos y las industrias son complementarios y uno requiere de la otro, para la realización óptima de una reciprocidad productiva, de igual modo es necesaria la gestión, organización y optimización de cada uno de los procesos como la selección de personal, contratación, evaluación de desempeño, evaluación de clima organizacional, cultura organizacional, desarrollo de cargos, formación, relaciones laborales y todo lo que implica la relación directa entre colaborador e industria mediante la correcta administración de estos recursos.

*“Sin personas no existe una organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad”*,

(Chiavenato, 2000).

Dándole relevancia a este supuesto, no solo el bienestar de la organización es importante a la hora de implementar todos estos procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos y principalmente cuando están liderados por un profesional de la psicología, siendo así desde la perspectiva del proceso de reclutamiento y selección es importante que se aborde desde una mirada que le apunte a la eficacia teniendo en cuenta ciertos aspectos y consideraciones; al emprender estos procesos, se debe favorecer la integridad del aspirante, por ejemplo., “ se deben prevenir de situaciones de indefensión en los candidatos (intromisiones en la vida privada, sometimiento a pruebas innecesarias y/o perturbadoras,) esto desde un abordaje deontológico, también costes indebidos a los empleadores (abandonos o incorporaciones inadecuadas), e

intromisiones de personas incompetentes en el ejercicio profesional de la actividad”. (Castaño, López & Prieto 2011, p.5).

De igual manera y desde un abordaje más normativo dentro la realización de dichos procesos, ejecutados por el psicólogo organizacional, es necesario traer a colación la ley 1090 del 2006 donde se recalca las directrices de la ejecución de la psicología, dentro del parágrafo 6 del segundo artículo se resalta la importancia del bienestar del usuario en este caso ese recurso humano de la organización intervenido de manera x o y por el psicólogo.

Por tanto, los psicólogos que se ocupen de actividades de Reclutamiento y selección deben cumplir los siguientes objetivos según. (Castaño, López & Prieto 2011).:

1. Garantizar el rigor metodológico y científico de la evaluación de personas en contextos laborales. (Perspectiva de la garantía de calidad de los servicios a través de la competencia profesional).
2. Contribuir a satisfacer las necesidades sociales de empleo y bienestar de los ciudadanos. (Perspectiva de la sociedad).
3. Promover la calidad de vida laboral de los trabajadores facilitando que los trabajadores desempeñen una actividad laboral satisfactoria y significativa. (Perspectiva del empleado).
4. Mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, es decir, contribuir a mejorar sus resultados y sus procesos de producción y distribución. (Perspectiva del empleador).

Cabe aclarar que la tarea del psicólogo en la selección de personal consiste en asegurarse que la probabilidad de la efectividad del candidato sea realmente válida, viendo esto como resultado del empleo de instrumentos y procedimientos científicos y objetivos, en vez de juicios subjetivos y tendenciosos (Blum, 1981 citado de Chiavenato, 2000), de este modo se afirma que la fortaleza o el principal punto neurálgico de una organización es la calidad de las personas que trabajan en esta; Estas personas son quienes generan la productividad, calidad y la competitividad dentro de las organizaciones.

Ahora conviene distinguir la selección de personal, la cual consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con la exigencia del puesto, por consiguiente, la selección eficiente no es un proceso aleatorio o al azar, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que éstos tienen mayores probabilidades de ser más eficientes que los eliminados, (Chiavenato. 2009). Este proceso es realizado por el área de que selección está bajo las directrices de un departamento de talento humano, dentro de la cuales se ejecutan las siguientes etapas para alcanzar su objetivo, 1. Análisis de cargo, 2. Reclutamiento, 3. Selección y finalmente la contratación, (Castaño, Merced & Lopez 2011,p20 cita por Sierra 2018).

Hay que ser conscientes de que no todos los candidatos no son iguales, ni tienen las mismas expectativas acerca del proceso de selección, pues mientras unos prefieren un proceso simple y rápido, otros desean que el proceso sea lo más completo posible; mientras unos están interesados en ese trabajo de un modo provisional, otros piensan que es en ese trabajo donde pueden desarrollar su carrera profesional futura. Bretones y Rodríguez (2008), es por esto que los procesos de selección y las técnicas utilizadas para evaluar difieren del cargo, de las funciones de la persona que lo ocupara, de sus competencias y de las condiciones en las cuales ejecutan.

El psicólogo organizacional mediante su experticia en el estudio de la conducta y en este caso con aspirantes a un cargo dentro de una organización, debe apoyarse en estrategias las cuales hagan más confiable el proceso de selección, es por eso que se han desarrollado diversas técnicas utilizadas en la selección de personal para poder identificar diversas habilidades, fortalezas, conocimientos, aptitudes y actitudes que ayuden al óptimo desarrollo de la persona en el cargo”, esto como resultado del actual mundo de trabajo el cual exige que las personas desempeñen con idoneidad las funciones laborales de grupos de ocupación a fines y, por tanto, que apliquen habilidades, conocimientos y aptitudes en entornos socio laborales y tecnológicos cambiantes; por esta razón, un perfil laboral no puede ser el mismo de siempre (SENA, 2009 citado por Quiroz 2016),

Siendo así y teniendo en cuenta anteriores supuestos, la evaluación dentro del proceso de selección debe ser acorde al perfil y las funciones o responsabilidades que acarrea el cargo, es por eso que distintas técnicas difieren según el perfil del cargo., según Torrico y Tumaev (2007), entre las principales técnicas de selección de personal más aplicadas se encuentran las siguientes:

Análisis de currículum

Entrevistas estructuradas y no estructuradas

Test Psicométricos

Centros de evaluación o assessment center.

Agencias de empleos y Head-hunter

Grafología y otras.

La correcta utilización de todas estas herramientas necesarias para que el proceso de selección sea óptimo, eficiente y de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa y las funciones de cada uno de los cargos, asegura la disminución de altos índices de rotación dentro de la organización aportando a los objetivos planteados dentro de esta; según Mancera (2016) la entrevista, la utilización de pruebas aptitudinales y de personalidad, exámenes de conocimiento y pruebas de simulación, se utilizan con el objetivo de identificar las características idóneas del postulante a la vacante con el cargo a ejercer son necesarias., es por esto necesaria la utilización de más técnicas de evaluación de los candidatos puesto que aumenta la confiabilidad del proceso de selección y los resultados del mismo, desde luego dentro del proceso de selección es indispensable conocer el manual de funciones de los puestos de trabajo y las tareas a realizar el colaborador, las competencias y las limitaciones de puesto en el que se desempeña el que se desempeñara el colaborador para así saber si el aspirante al cargo posee habilidades para cumplir dichas funciones (Albajari & Mames, 2013, p. 15, citado por García 2017).

A manera de resaltar estas técnicas o herramientas utilizadas en el proceso de selección, es importante distinguir algunas de ellas, por ejemplo: el proceso de reclutamiento es de gran importancia para la selección, sin el reclutamiento no se podría obtener información básica de un aspirante a dicha vacante, para (Peiró, 1986) citado por Bretones y Rodríguez (2008), definen el reclutamiento como:

proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos, de igual manera el reclutamiento se puede generar de manera interna o externa en un proceso de selección; el reclutamiento interno se realiza con los colaboradores de la organización, buscando así una promoción de un candidato a una vacante disponible, por otra parte también está el reclutamiento externo el cual es más utilizado a la hora de encontrar la persona idónea para el cargo necesario, en este tipo de reclutamiento se utilizan distintos medios para hacer llegar la información del cargo y la misma recepción de currículos, entre los medios más tradicionales están los medios de comulación (físicos y digitales), bolsas de empleo, voz a voz o plataformas digitales tales como bancos de hojas de vida.

De igual manera la entrevista dentro de la selección de personal es pieza clave para la interpretación de la conducta del aspirante en relación con el cargo, para (Alonso, Moscoso & Cuadrado, 2015), la entrevista de selección de personal es, probablemente, el método más empleado por las organizaciones de todo el mundo en los procesos de selección (Salgado, Ones y Viswesvaran, 2001). Además, se trata de uno de los métodos percibidos de forma más favorable por los candidatos (Anderson et al., 2010 citado por Alonso, Moscoso & Cuadrado, 2015), existen distintos métodos de realización de esta técnica de la entrevista, en entre ello se encuentran:

- (a) Entrevista convencional sin estructura. Consiste en una conversación informal, cuyo contenido se adapta a cada candidato en función del transcurso de la misma (Dipboye, 1992; Goodale, 1982).
- (b) Entrevista convencional estructurada. El contenido de este tipo de entrevista es similar al anterior (suelen contener preguntas sobre credenciales, conocimientos técnicos, experiencias y autoevaluativas; ver Janz, Hellervik y Gilmore, 1986).

- (c) Entrevista conductual estructurada. Parte del “principio de consistencia de la conducta”, por lo que trata de predecir las conductas futuras en el puesto de trabajo a partir de la - evaluación de las conductas pasadas (Chorogwicka y Moscoso, 2007; Janz, 1982, 1989; Moscoso y Salgado, 2001; Motowidlo et al., 1992; Salgado y Moscoso, 2002, 2011).

De igual manera es necesario conocer que factores pueden influir en la calidad de la selección de los colaboradores, así mismo es importante tratar de controlar las distintas variables que influyen en este proceso, y así aumentar la eficiencia a la hora de seleccionar la persona a contratar, para (Weyne 2010) los factores que influyen en el proceso de selección son:

- Otras funciones de recursos humano: en cuanto a el clima laboral y la oferta prestacional que la compañía ofrece al candidato.
- Consideraciones legales: aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el empleo, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias.
- Rapidez en la toma de decisiones: ciertas investigaciones indican que las organizaciones que llenan los puestos rápidamente tienden a dar un rendimiento total más alto para los accionistas.
- Jerarquía organizacional: el proceso de selección difiere del cargo al para el cual se realiza, no es lo mismo el proceso de selección para un ejecutivo al de un oficinista.
- Reserva de candidatos: esta variable difiere de la demanda de candidatos que haya, si la demanda es alta siempre habrá mas opciones capacitadas para x cargo, siendo así de puede tener una reserva de candidatos para futuros procesos, de lo contrario si la demanda es poca son mas limitados los candidatos adecuados para los cargos.

- Tipo de organización: el tipo de organización empleadora ya sea una organización privada, gubernamental o no lucrativa, también afecta el proceso de selección, las actividades y el tiempo requerido en cada una de estas organizaciones es distinto.
- Periodo de prueba: muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar la capacidad de un empleado con base en su desempeño, en ocasiones este periodo de prueba reemplaza un proceso de selección ya que el candidato debe demostrar sus capacidades y competencias en un número limitado de días.

En cuanto a la medición de un proceso de selección el índice de rotación de personal es necesario para observar que tan eficiente se ha sido en cuando a las personas que se han seleccionado., según Chiavenato 2007:

“La rotación de personal se define como fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” p(135).

Mediante esta medición, se pueden generar estrategias de mejoras o continuidad de las actividades encaminadas a seleccionar el personal adecuado para una compañía,

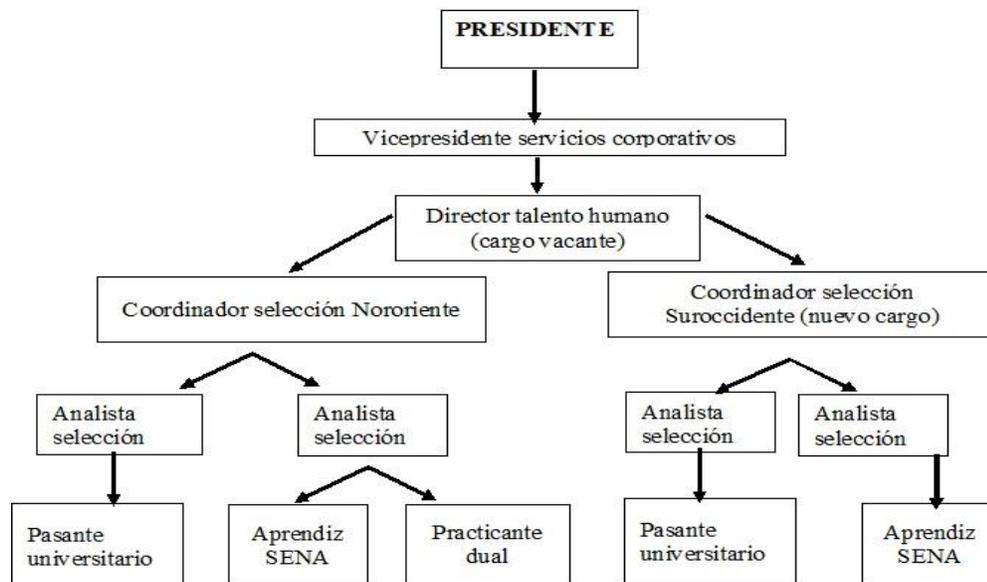
## METODOLOGIA

### PARTICIPANTES

En cuanto a las personas que participaron en procesos de selección para las distintas vacantes, fue un total de 852 participantes los cuales fueron entrevistados y aplicaron pruebas, (ver grafico 3,4).

Para efectuar este proceso Incubadora Santander S.A cuenta con un equipo de selección el cual está compuesto de la siguiente manera:

*Gráfico 1: organigrama área de selección Incubadora Santander*



## INSTRUMENTOS

Para la adecuada realización del proceso de selección Incubadora Santander S.A, abarca una metodología en la cual se ejecutan una serie de actividades donde se utilizan distintas herramientas, entre ellas herramientas tecnológicas y digitales, formatos y documentos e infraestructura.

En cuanto a las herramientas tecnologías y digitales, el área de selección de Incubadora Santander S.A, cuenta con:

- Computador personal, teléfonos, herramientas de impresión y scanner.
- Matrices de bases de datos entre ellas: matriz de requerimiento de vacantes, registro de hojas de vida, control de entrevistas, procesos de selección exitosos, registro de vivitas de bioseguridad, entre otros.
- Plataforma de indicadores
- Plataforma SIG: descripción documentos de cada proceso por área.

En relación con los formatos y documentos dependiendo de la vacante a cubrir la utilización de cada uno de los siguientes puede variar.

Entre los formatos se encuentran:

1.formato de requerimiento de personal: este formato se diligencia solo cuando un cargo es nuevo para la empresa, en este se consigna información del cargo y sus dependencias para ser autorizado por jefes de cada una de ellas, si es cargo es antiguo solo se anexa una copia al proceso de candidato.

2.Consentimiento informado para la autorización y manejo de datos personales, a lo cual según lo estipula la ley 1581 del 2012 se deben informar verbalmente y por escrito el manejo de sus datos personales en este caso los consignados en su hoja de vida y la información recolectada a lo largo de todo el proceso de selección.

3. formato de declaración de intereses: con este formato Incubadora Santander S.A. se percata de situaciones que generen conflictos de interés ya sea personal, sentimental, financiero o profesional entre en colaborador “participante del proceso de selección” y la compañía.

4. Pruebas psicotécnica Wartteg 8 campos, Valanti y 16PF: estas pruebas y test se aplican con el fin de que una vez calificadas se puedan asociar características de la personalidad y escala de valores del candidato con el cargo y las funciones a realizar, cabe destacar las condiciones ambientales y situacionales del candidato pueden influir en el resultado de las pruebas es por eso la importancia de que el ambiente aplicación sea controlado.

5. Formato de Assessment center: para cargos estratégicos y algunos practicantes universitarios se ejecuta esta herramienta, en la cual mediante situaciones observables asociadas a las funciones de cargo vacante se busca seleccionar a la persona mas indicada para este.

6. Pruebas de conocimiento: según el cargo y su complejidad se aplican distintas pruebas con el fin de medir los conocimientos necesarios para la correcta realización de cada una de las funciones según el cargo a ejecutar.

- Prueba de conocimiento básico: Aplicada a candidatos con bajo nivel de escolaridad, esta prueba busca evidenciar conocimientos de lecto escritura y matemática básica necesarios para los cargos operativos como operario de granja.
- Pruebas de mantenimiento: Ya sea industrial o automotriz estas pruebas buscan evidenciar el conocimiento teórico para el manejo y ejecución actividades encaminadas el cuidado y reparación de bienes electromecánicos de la compañía

7. Formato de entrevista: con una entrevista semiestructurada se busca conocer detalles de la vida del colaborador asociándolos al resultado de la prueba psicotécnica y desempeño de pruebas de conocimiento en relación con las funciones del cargo.

8. Formato de verificación de referencias: en la situación en que el cargo no requiera estudio de seguridad se hace una verificación de referencias ya sea a la última empresa donde laboro o un conocido acompañado de verificación de antecedentes en Policía, Procuraduría y Contraloría.

9. Entrevista de retiro: con el fin de conocer el motivo de retiro del colaborador, ya sea por retiro por justa causa o renuncia se realiza una entrevista al jefe inmediato o colaborador dependiendo si la situación lo requiere, de igual manera esta información sirve para alimentar los indicadores de rotación.

10. formato de promoción interna: en la situación que se genere un proceso de selección interno el colaborador que desee participar en el mismo debe diligenciar este formato y hacerlo llegar al área de selección.

## PROCEDIMIENTO

Al comienzo del proceso de pasantía se debe asistir a dos días de inducción corporativa de la compañía como el resto de los colaboradores donde se da a conocer las áreas y el proceso integrado de gestión de la empresa, después del segundo día se realiza un empalme con el objetivo de dar a conocer el procedimiento del proceso de selección al nuevo pasante, todo esto relacionado con procesos administrativos y cada uno de los pasos a seguir para reclutar y seleccionar el personal, en cuanto al proceso de entrevista aplicación de pruebas psicotécnicas se empiezan a ejecutar desde el momento que se es requerido.

En cuanto a las funciones asociadas al proceso de selección el primero de ellos es el la realización del formato de requerimiento de persona el cual lo diligencia el jefe inmediato del área donde se abre la vacante, esta información llega a una matriz la cual maneja en área de selección, una vez esta información llega a la matriz en el área de selección las analistas y practicante universitario inician el proceso de reclutamiento para buscar hojas de vida que se asocien al perfil de la vacante solicitada.

Por consiguiente, durante el reclutamiento se utilizan varias estrategias para la búsqueda de las hojas de vida adecuadas para cada cargo, entre ellas:

1. Voz a voz entre colaboradores
2. Servicio publico de empleo (Piedecuesta emplea, Comfenalco).
3. Volanteo en los municipios donde se requiriera el personal (mesa de los santos, Girón, Lebrija, Piedecuesta).
4. Banco de hojas de vida de la compañía (recepción de hojas de vida por medio físico y por correo electrónico).
5. Temporales.

Una vez reclutadas las hojas de vida de los posibles candidatos se citan para iniciar entrevista y aplicación de pruebas psicotécnicas, en el transcurso de este momento del proceso de selección los candidatos llamados completan dos formatos un consentimiento informado y un formato de declaración de intereses estos acompañados de la aplicación de pruebas psicotécnicas esto dependiendo de la vacante en la que participen se aplican distintas pruebas psicotécnicas, entre ellas:

1. Wartegg. Según López (2014):  
El test de Wartegg es una prueba proyectiva la cual consta de 8 o 16 campos y esta basa en la teoría de la Gestalt, esta facilita el análisis de aspectos dinámicos de la personalidad tales como el posicionamiento frente a diferentes miedos, el manejo de las ansiedades, proyecto de vida, relaciones personales e interpersonales, entre otras.
2. Valanti. Según Armas. (s.f). “es un instrumento psicológico sistematizado que le ofrece la oportunidad de predecir la escala de valores de los individuos evaluados, esta evalúa cinco áreas, el nivel intelectual, el nivel físico, el nivel psíquico nivel emocional y espiritual”.
3. 16 pf, Según, consejo general de colegios de psicólogos. (s.f):  
es un instrumento de medida de espectro amplio de personalidad para adolescentes mayores de 16 años y adultos que tiene como finalidad la apreciación de dieciséis rasgos

de primer orden (o escalas primarias de personalidad) y cinco dimensiones globales de personalidad (antes factores de segundo orden).

La siguiente fase en el proceso de selección es la entrevista, la cual es “un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (Chiavenatto, 2008, p 147). Es así como se buscan conocer aspectos relevantes de la vida del candidato relacionándolas luego con las pruebas psicotécnicas y asociándolas con las competencias y actitudes requeridas para el cargo.

Ya entrevistados y calificadas las pruebas psicotécnicas se procede a enviar a los candidatos preseleccionados a otra entrevista con el jefe inmediato de cada área en el caso que sean cargos operarios, si son de carácter táctico y/o estratégico se utiliza un Assessment Center, el cual es “un método que aplica una serie de ejercicios, con el fin de que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los observadores que lo están evaluando” (Grados, 2004), citado por (Torres, 2014, p 2). Una vez seleccionados los candidatos mas aptos para la vacante son enviados a exámenes médicos donde se difiere de examen dependiendo del cargo y el riesgo que tengan las funciones de este, de igual manera se realiza un estudio de seguridad para evidenciar que los candidatos seleccionados no generen un riesgo para el cargo y la compañía. Al finalizar las funciones del proceso de selección le son requeridos documentos necesarios para la vinculación del colaborador a la compañía, de igual manera la cantidad de los documentos depende del cargo para el que haya sido seleccionado.

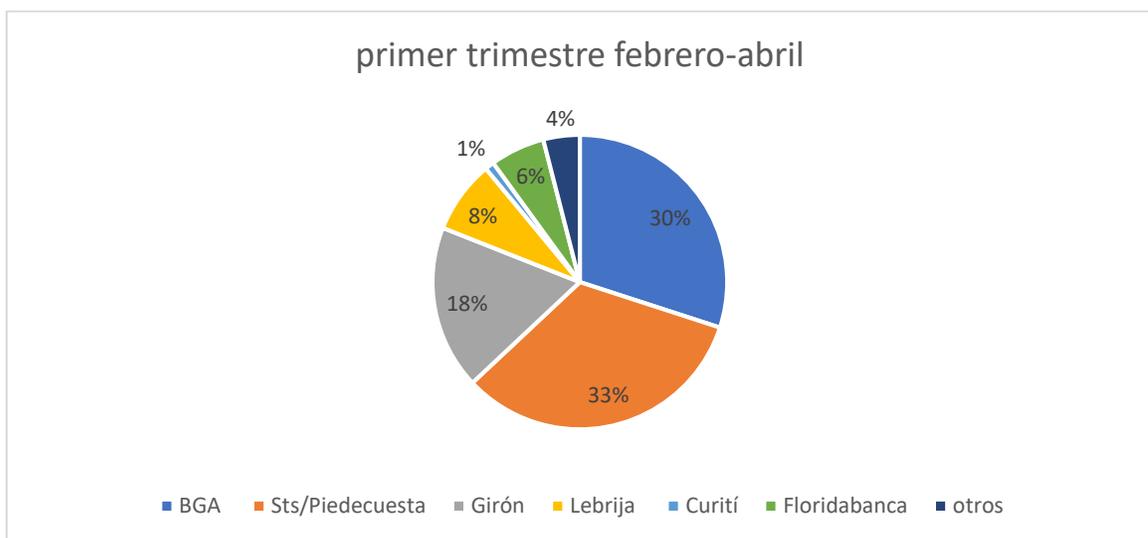
En relación al proceso de evaluación, en el área de selección se lleva registro de todos los procesos desde la realización del requerimiento hasta la entrega de los seleccionados al área de nómina y vinculaciones, mediante estos datos y estadísticos se mide el impacto del apoyo del pasante durante el tiempo en que se ejecutaron dichas funciones.

## RESULTADOS

Teniendo como tarea principal el completar cada una de las vacantes en el tiempo estimado los centros de costos que se requerían, se apoyaron los procesos de selección principalmente en vacantes para cargos operativos (operario de granja, operarios de clasificación de huevo, operarios de planta de incubación y servicios generales), de igual forma para practicantes universitarios y practicantes SENA y en menor cuantía para vacantes tácticas como en cargos administrativos.

Dentro del proceso de reclutamiento se utilizaron distintos métodos para buscar a los candidatos con el perfil adecuado, dentro de ellos el voz a voz entre colaboradores, volanteo, computrabajo, redes sociales y agencias públicas de empleo, entre ellas Confenalco y Piedecuesta emplea además se reciben de manera digital mediante un correo, en su mayoría se recibían hojas de vida en físico y para cargos más operativos., durante el primer trimestre de la pasantía se recibieron un total 355 hojas de vida de las cuales:

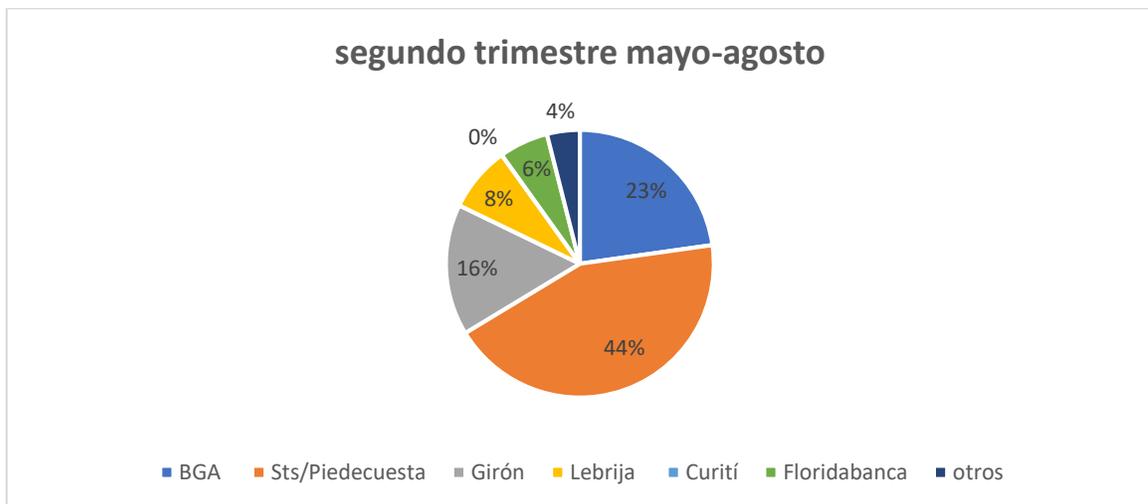
**Grafico 2:** Hojas de vida de febrero a abril 2019



En su mayoría los sectores de Piedecuesta, la mesa de los santos y Bucaramanga fueron donde mas personas enviaron su currículo, esto para participar en cargos de operarios de granja en la mesa de los Santos y operarios de clasificación de huevo allí mismo y en la zona industrial donde se encuentra la planta clasificadora Lanza.

Ya durante el segundo trimestre se recibieron más hojas de vida, siendo el total de estas 648, de las cuales el mayor porcentaje al igual que en el primer trimestre son de las zonas mas aledañas a los principales centros de producción del área metropolitana.

**Grafico 3:** Hojas de vida de mayo a agosto 2019



*Tabla 1*

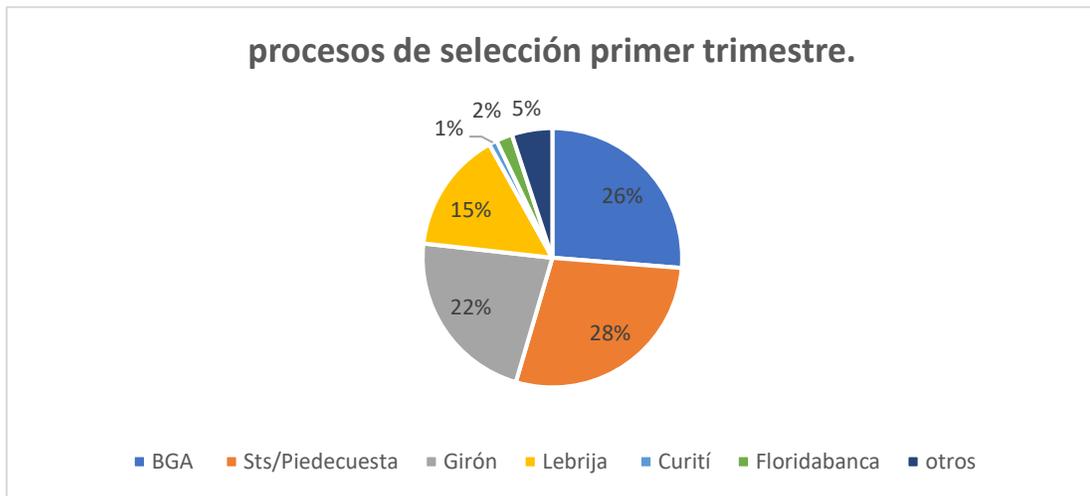
*Hojas de vida recibidas por mes.*

Mes	Hv recibidas
Febrero	123
Marzo	135
Abril	97
Mayo	434
Junio	89
Julio- agosto	135

En cuanto al número de hojas de vida recibidas por mes, los meses donde más personas solicitaron empleo en la compañía por medio de su currículum fue febrero y marzo, durante el primer trimestre y en el segundo fue mayo siendo este el mes en que más hojas de vida enviaron interesados en postularse a las distintas vacantes.

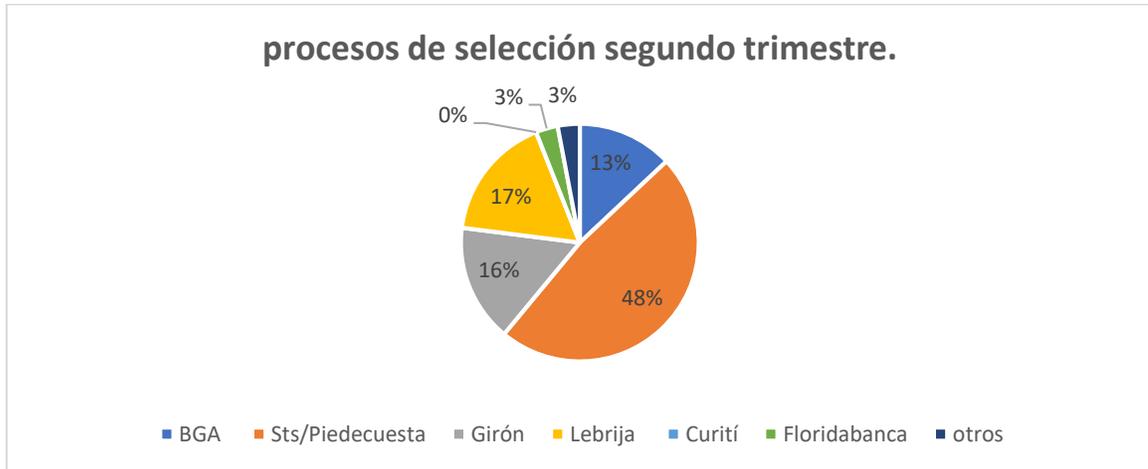
Una vez recibidas y perfiladas estas hojas de vida, se procede a llamar al personal que más se adecue a los cargos vacantes, dentro de las personas que se llamaron para iniciar proceso de selección el primer trimestre de la pasantía estuvieron 530, de esta cifra el mayor porcentaje de candidatos evaluados fueron de los sectores de Piedecuesta, la Mesa de los Santos, Bucaramanga y Girón, esto como motivo de que los principales centros de costos del departamento se encuentran en estos, sectores, del otro lado centros de costo como los de Curití fueron donde menos se inicio proceso de selección, (ver grafica 4).

*Grafico 4: procesos de selección febrero- abril 2019*



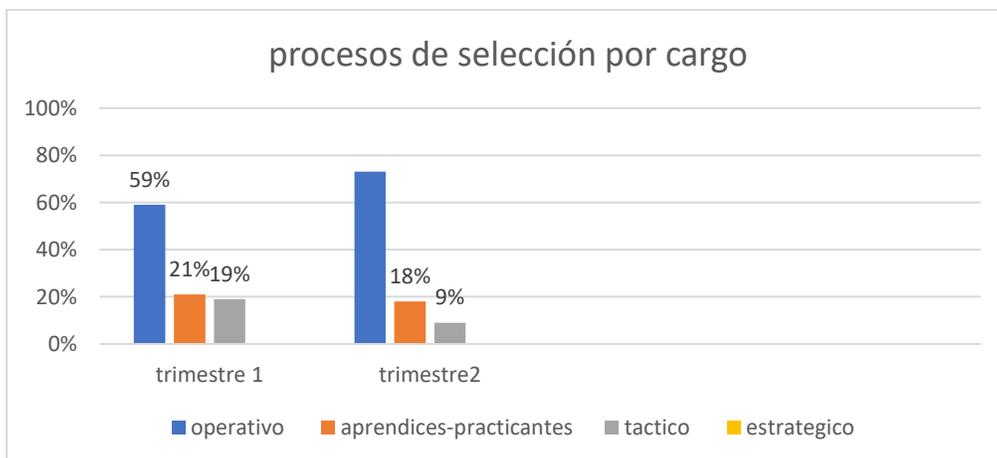
Ya para los últimos tres meses de la pasantía, fueron 322 candidatos los evaluados para ocupar las vacantes disponibles, de igual manera que en los primeros tres meses Piedecuesta, Girón y Bucaramanga fueron los sectores de donde más se evaluó candidatos, en esta ocasión Piedecuesta y la mesa de los santos con mayor porcentaje, se debe tener en cuenta que para este sector se encuentran tres centros de costos, (ver grafica5).

**Grafico 5:** procesos de selección Mayo- Julio- agosto 2019



Paralelamente, los cargos operativos fueron los que más se evaluaron en comparación con los demás, en primera instancia, fue la población evaluada por el pasante y es la mayor cantidad de población de colaboradores necesaria en la compañía, la otra parte de la población evaluada por el pasante fueron los practicantes y aprendices SENA, de los cuales se debe cumplir una cuota del 25%, según los colaboradores activos, por ende esta cuota de debe cumplir con prontitud, (ver grafico 6).

**Grafico 6:** procesos de selección por cargo.



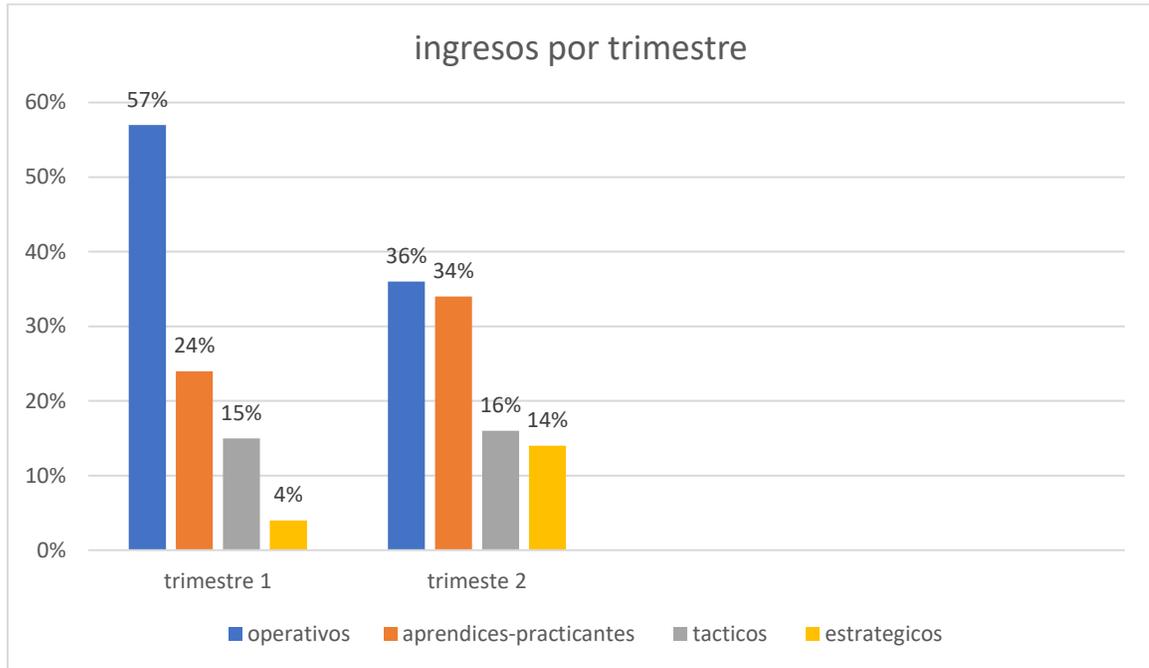
En cuanto a las personas seleccionadas y que avanzaron en cada uno de los filtros (entrevista, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, visita de bioseguridad, estudio de seguridad), según el cargo, en total se seleccionaron 304 personas durante el tiempo que se realizó la pasantía, esto solo para cargos operativos, tácticos de Santander y aprendices y practicantes., los meses de febrero y mayo fueron donde más personal fue vinculado a la compañía siendo estos con mayor porcentaje, (ver grafico7).

**Grafico 7:** ingresos por mes.



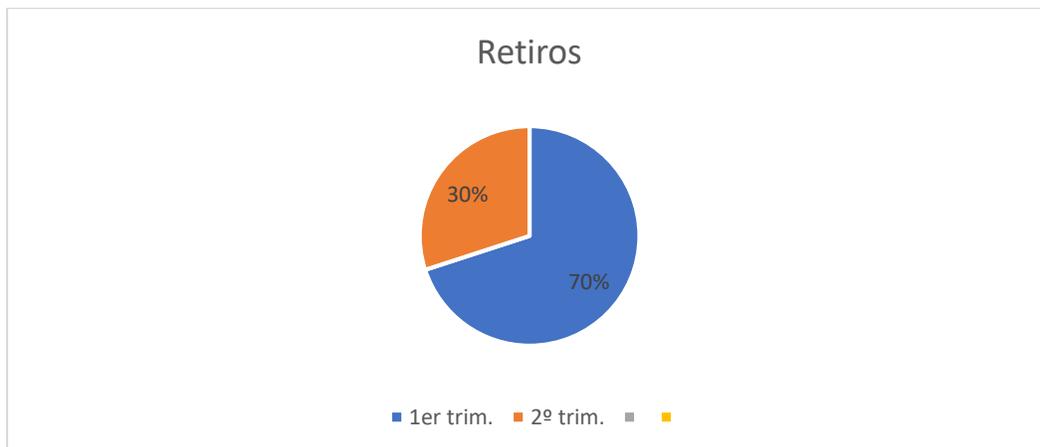
Observados los ingresos de manera más minuciosa, durante el primer trimestre ingresaron un total de 154 colaboradores siendo la mayor parte de este porcentaje los cargos operativos y aprendices SENA, ya para el segundo trimestre ingresaron 108 colaboradores donde fue menor el ingreso y el requerimiento de vacantes para cargos operativos, en cuanto a las vacantes de cargos tácticos y estratégico es bajo el porcentaje ya que los colaboradores de estos cargos tiende a mantenerse más que los operativos(ver gráfico 8).

*Grafico 8: ingresos por cargos.*



Por otro lado, los colaboradores retirados en entre febrero y principios de agosto fueron 72 de los cuales la mayor parte se retiró en el primer trimestre siendo un total de 49, cuento en segundo trimestre se retiraron 23 colaboradores, (ver gráfico 9).

*Grafico 9 : Retiros por trimestre.*



En relación con los centros de costos, durante el primer trimestre se retiraron más colaboradores de las plantas clasificadora en este caso la planta clasificadora Lanza, en cuanto al último trimestre de pasantía, los retiros fueron mas uniformes, no habiendo mas de dos por centro de costos. (Ver tabla 2 y 3)

**Tabla 2**

*Retiros por centro de costos primer trimestre.*

MES - CENTRO DE COSTO	Número de personas retiradas
<b>Febrero</b>	<b>20</b>
PLANTA CLASIFICADORA LANZA	10
ALMACENAMIENTO	2
ADMON PLANTAS CLASIFICADORAS	1
TRANSPORTE HUEVO CIAL 1RA MILLA	1
PLANTA HARINA DE HUEVO	1
POSTURA BELLAVISTA	1
TALENTO HUMANO	1
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD HUEVO	1
ABASTECIMIENTO MATERIAS PRIMAS	1
LABORATORIO BROMATOLOGICO LANZA	1
<b>Marzo</b>	<b>16</b>
PLANTA CLASIFICADORA BELLAVISTA	2
POSTURA BELLAVISTA	2
POSTURA PISO SAN DIEGO	1
POSTURA PISO LOMAS	1
TRANSPORTE HUEVO CIAL 1RA MILLA	1
PLANTA CLASIFICADORA LANZA	1
POSTURA PISO PRAGA	1
SEGURIDAD	1
MTTO INDUSTRIAL BELLAVISTA	1
SISTEMA DE GESTION DOCUMENTAL	1
TALENTO HUMANO	1
POSTURA PISO BORINQUEN	1
CRIA Y LEVANTE HORIZONTES	1
POSTURA PISO GUATAVITA	1
<b>Abril</b>	<b>13</b>
ALMACENAMIENTO	6
SEGURIDAD	2
POSTURA PISO BORINQUEN	1
POSTURA BELLAVISTA	1
MTTO INDUSTRIAL BELLAVISTA	1
OPERACION PLANTA DE INCUBACION	1
PLANTA CLASIFICADORA LANZA	1
<b>Total general</b>	<b>49</b>

**Tabla 3**

*Retiros por centro de costos segundo trimestre.*

MES - CENTRO DE COSTO	Número de personas retiradas
<b>Mayo</b>	<b>11</b>
POSTURA PISO BORINQUEN	1
ADMON SANIDAD	1
SEGURIDAD	1
ALMACENAMIENTO	1
PLANTA CLASIFICADORA BELLAVISTA	1
COMPRAS ADMINISTRATIVAS Y TECNICAS	1
POSTURA PISO SANTA ISABEL	1
CRIA Y LEVANTE HORIZONTES	1
VENTA DE GALLINA EN PIE	1
EXPENDIO LANZA	1
OPERACION PLANTA DE INCUBACION	1
<b>Junio</b>	<b>7</b>
SEGURIDAD	2
TRANSPORTE HUEVO CIAL 1RA MILLA	1
POSTURA PISO SAN DIEGO	1
OPERACION PLANTA DE INCUBACION	1
ALMACENAMIENTO	1
PLANTA CLASIFICADORA BELLAVISTA	1
<b>Julio</b>	<b>5</b>
SEGURIDAD	1
PLANTA CLASIFICADORA LANZA	1
TALENTO HUMANO	1
POSTURA PISO CONQUISTA	1
REPRODUCTORA LIVIANA ALEJANDR	1
<b>Total general</b>	<b>23</b>

Concluyendo con los resultados., a la hora de medir el impacto de los procesos de selección realizados durante este periodo (febrero-agosto), se recurre al índice de rotación de personal, el cual según los colaboradores vinculados y los retirados en el área de Santander, se logra observar que para el primer trimestre fue mas alta, de igual forma no es un porcentaje significativo.

**Tabla 4**

*Índice de rotación de personal*

Trimestre	Ingresos	Retiros	Colaboradores inicio	Colaboradores final	IRP
1	154	55	1995	2090	5,10%
2	108	24	2090	2147	4,20%

## DISCUSIÓN

En relación con lo observado a lo largo del proceso de la pasantía y principalmente en los resultados del trabajo realizado, se logra mantener una neguentropía en cuanto al índice de rotación de personal, según Chiavenato (2007), “en toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema” p (137), durante este periodo, los retiros e ingresos de cada uno de los trimestres, dan por definido que este el proceso de selección aplicado mantiene el equilibrio y la estabilidad de la compañía en cuanto a sus colaboradores, aunque durante el primer trimestre este porcentaje fue mayor no es representativo ya que no difiere por mucho el margen de diferencias en cuanto al segundo, en relación, (ver tabla 4).

A esto Chiavenato (2007) afirma que: “el índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico”.

En relación con los objetivos planteados se dan como cumplidos, el apoyo brindado durante esos seis meses (febrero-agosto) del presente año, se ejecutaron cada uno de los requerimientos de personal solicitados por los jefes inmediatos de los distintos centros de

costos del departamento de Santander, principalmente de cargos operativos los cuales fueron abordados en su mayor parte.

De igual para dar cumplimiento del objetivo general no se puede pasar por alto los específicos es por esto que para el alcance y cumplimiento de todos ellos se dio implementación a distintas técnicas de reclutamiento y selección, las cuales fueron ejecutadas de la forma más eficiente asociadas a los valores y la cultura organizacional de la compañía.

La aplicación de pruebas como wartteg, Valanti, 16pf, (ver anexo 8,9,10), difirieron entre los distintos procesos de selección entre las que más se utilizaron esta el wartteg de 8 campos aplicado principalmente a los participantes para vacantes en cargos operativos, de igual manera la entrevista fue una técnica imprescindible para observar las características aptitudinales y competitivas de los participantes, de igual manera, para Wayne y Robert, (2005), “el propósito básico de este filtro inicial de solicitantes (entrevista), es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto”, esto como herramienta para que las personas preseleccionadas sean la más competentes.

Hay que tener en cuenta, que durante procesos de selección, la eficiencia de que las personas ingresaran o no en los tiempos pactados con los jefes de cada centro de costo, no dependía solo del área de selección y en este caso del pasante y la analista de selección a cargo, sino también los mismos jefes de cada dependencia participaban de un filtro de entrevista como se consignó en el procedimiento, las exámenes médicos y demás variables en ocasiones condicionaban el ingreso del personal, es por eso que los resultados de este proceso de pasantía no se asocian solo a la calidad de la entrevista o las pruebas psicotécnicas aplicadas, sino a un conjunto trabajo interdisciplinar de distintas áreas de la compañía.

De este modo es importante resaltar el acompañamiento de la analista de selección a cargo y de igual manera a cada colaborador del área de RRHH, ya que, contribuyeron de manera positiva en el aprendizaje durante este proceso de pasantía.

## CONCLUSIONES

Para concluir se puede afirmar que el paso del pasante por la compañía otorgo una ganancia reciproca, por parte del pasante la aprehensión de conocimiento practico y experiencia necesaria para cualquier psicólogo organizacional en el mercado laboral de igual manera se afianzaron conocimientos, en cuanto a la compañía se logró alcanzar los objetivos siendo el mayor de estos el apoyo en el proceso de selección, al contar Incubadora Santander con una fuerza laboral de más de 2000 colaboradores, el apoyo es necesario para realizar estos procesos de selección, de igual manera dentro del área de selección no solo se tienen funciones de reclutamiento y selección, otras funciones demandan tiempo por lo que se debe distribuir las demás funciones con practicantes, pasantes y aprendices SENA.

Es por esto que mediante el apoyo prestado el índice de rotación de personal estuvo en un porcentaje estable siendo un 5,1% entre los meses de febrero a abril y 4.2% entre mayo y principios de agosto manteniendo estabilidad y permeabilidad entre la empresa y sus procesos de selección.

Así mismo la confianza y autonomía otorgada por el área de selección al pasante para realizar los procesos de selección también facilito el desarrollo de competencias necesarias para un psicólogo, de igual forma la participación en actividades distintas a las convencionales en el proceso de selección como por ejemplo assessment center o entrevista a cargos tácticos y menos cuantía estratégicos fue significativo en el proceso de aprendizaje.

## SUGERENCIAS

Por el momento el área de recursos humanos y principalmente selección pasa por una etapa de transición donde se busca modificar paulatinamente los procesos de selección, como sugerencia dentro de estos cargos se recomienda actualizar la batería de pruebas psicotécnicas y dejar de lado pruebas proyectivas como el wartteg, una prueba que la cual su validez y confiabilidad hoy en día es cuestionada ya que puede ser manipulada con facilidad.

En cuanto a los demás procesos asociados a la selección se encuentran altamente estandarizados es necesario que se mejoren condiciones las cuales generan el mayor retiro de colaboradores de la compañía, aunque los resultados fueron positivos en cuanto al índice de rotación a nivel de Santander si se observa desde cada centro de costos que unos generan más deserciones que los demás., ya con una herramienta como la entrevista de retiro de debe tener en cuenta el porqué de los retiros de estos colaboradores para mejorar condiciones que permitan retener un poco más los colaboradores de ciertos centros de costos.

### Referencias:

Armas, Y.(s.f). Tests psicológicos. Pdf. Recuperado de:

[http://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2014D\\_PSI411\\_41\\_38045.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/material/material_2014D_PSI411_41_38045.pdf)

Acosta, C. (S.f) . La Psicología Organizacional en Colombia Perfoto 1980-1999. *La psicología en la universidad nacional de Colombia*. Recuperado de:

<file:///C:/Users/negocios/Downloads/32147-118276-1-PB.pdf>

Albajari, V., & Mames. (2013). La evaluación psicológica en la selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas-1 Ed. Buenos Aires: Paidós.

Alonso, P; Moscoso, S; Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31 (2), pp. 79-89. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231340289003.pdf>

Armas, Y. (s.f). Test psicológicos. Pdf. Recuperado

de:[http://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2014D\\_PSI411\\_41\\_38045.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/material/material_2014D_PSI411_41_38045.pdf)

Atalaya, M. (2001). NUEVOS ENFOQUES EN SELECCIÓN DE PERSONAL. *Revista de Investigación en Psicología*, 4 (2). Recuperado de:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46774517/SELECCION\\_DE\\_PERSONAL.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1517679944&Signature=2v1LW8sQNCcLUZ14qiVSMJ7bMa4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNUEVOS\\_ENFOQUES\\_EN\\_SELECCION\\_DE\\_PERSONAL.pdf8](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46774517/SELECCION_DE_PERSONAL.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1517679944&Signature=2v1LW8sQNCcLUZ14qiVSMJ7bMa4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNUEVOS_ENFOQUES_EN_SELECCION_DE_PERSONAL.pdf8)

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos. Madrid*: Pirámide. pp. 101-134. Recuperado de :

[https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Bretones/publication/303289901\\_Reclutamiento\\_y\\_seleccion\\_de\\_personal\\_y\\_acogida/links/5b6abaa2a6fdcc87df6d91f6/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-y-acogida.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Bretones/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida/links/5b6abaa2a6fdcc87df6d91f6/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-y-acogida.pdf)

Bohdal, U., Gretczko, M., Schwarz, F & Sloan, N. (2016). Tendencias globales del capital humano 2016. Deloitte University.

Castaño, M., López, G & Prieto., J. (2011). *Guía técnica y buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Colegio oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/pc1/Desktop/guiatecnicabuenaspracticas%20RECLUTAMIENTO%20Y%20SELECCION.pdf>

Consejo General de colegios de psicólogos. (s.f), *evaluación del test 16PF*. Madrid, España.

Chiavenato, I. (2007). Selección de personal. En. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA (Eds). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F. Mexico. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA

Chiavenato, I. (2008). Selección de personal. En. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA (Eds). *Gestión del talento humano (pp147)*. Mexico D.F. Mexico. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA

Chiavenato, I. (2009). Selección de personal. En. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA (Eds). *Administración de recursos humanos (pp143-170)*. Mexico D.F. Mexico. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA

Chiavenato, I. (2009). reclutamiento de personal. En. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA (Eds). *Gestión del talento humano(pp105-130)*. Mexico D.F. Mexico. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA

García, Y. (2017). *Apoyo en los procesos de selección de personal en el área de gestión humana en la operadora avícola Colombia S.A.S- Pimpollo. (pasantía)*. Universidad Pontificia Bolivariana, Floridablanca, Colombia. Recuperado de:  
[http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital\\_35103.pdf](http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_35103.pdf)

López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, *perspectivas*, 26, 129-152. recuperado de:  
[file:///C:/Users/pc1/Downloads/La%20seleccion%20basada%20en%20competencias%20y%20su%20relacion%20con%20le%20eficacia%20organizacional%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc1/Downloads/La%20seleccion%20basada%20en%20competencias%20y%20su%20relacion%20con%20le%20eficacia%20organizacional%20(1).pdf)

López. (2014). El test de Wartegg en el ámbito laboral. (tesis inédita). Universidad de la república, Montevideo. Recuperado de: <file:///C:/Users/dairo/Downloads/teste.pdf>

Mancera, X. (2016). *Apoyo al proceso de selección de personal incubadora Santander-huevos kikes* (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Recuperado de: [http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital\\_32156.pdf](http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_32156.pdf)

Quiénes Somos | Huevos Kikes. (s. f.). Recuperado 17 de junio de 2019, de  
<https://www.huevoskikes.com/somos-kikes/somos-kikes>

Quiroz, A. (2016). *Apoyo al proceso de selección de personal desde el área de gestión humana y para la caja santandereana de subsidio familiar CAJASAN* (Pasantía pregrado).  
Universidad Pontificia Bolivariana, Floridablanca, Colombia. Recuperado de:  
[http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital\\_32154.pdf](http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_32154.pdf)

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2009). Metodología para la elaboración de normas de competencias laboral y Assessment Center. recuperado de:  
[http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-277164\\_sena.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-277164_sena.pdf)

Sierra.(2018).*Apoyo a los procesos de reclutamiento y selección de personal en a operadora avícola Colombia s.a.s* (Pasantía de pregrado).Recuperado de:  
[https://biblioteca.bucaramanga.upb.edu.co/docs/digital\\_37274.pdf](https://biblioteca.bucaramanga.upb.edu.co/docs/digital_37274.pdf)

Torres, G. (2014).\_Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos.\_*Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1,(3) pp 2. Regent University, Escuela de Negocios y Liderazgo.

Tumaev & Sassa. (2007). Economía y recursos humanos: la selección de personal. *perspectivas*. 20, 29-44. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331003.pdf>

Wayne, M. (2010). Selección. *Administración de recursos humanos*. PP (155, 156), México, PEARSON EDUCACIÓN.

Wayney, M., Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Anexo1: *formato de requerimiento de personal.*

## REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Si usted requiere imprimir este formulario, es necesario que active la opción "gráficos de fondo", ubicada en la sección "Más opciones" en la ventana de impresión.

POR FAVOR ESCRIBIR NOMBRES SIN TILDE.

Tu dirección de correo electrónico ([practicante.seleccion@kikes.com.co](mailto:practicante.seleccion@kikes.com.co)) se registrará cuando envíes este formulario. ¿No es tuya la cuenta [practicante.seleccion](mailto:practicante.seleccion@kikes.com.co)? [Cerrar sesión](#)

**\*Obligatorio**

**FECHA DEL SOLICITANTE \***

**EMPRESA \***

Favor señalar a qué empresa corresponde este requerimiento.

**JEFE SOLICITANTE \***

**CARGO DEL JEFE SOLICITANTE \***

**CIUDAD DONDE SE UBICA EL CARGO SOLICITADO: \***

**CENTRO DE COSTOS \***

**CARGO SOLICITADO \***

**REEMPLAZO DE \***

En caso de ser un aumento de planta o cargo Nuevo, colocar: No Aplica

**CARGO: \***

Si el cargo es nuevo o es aumento de planta, debe imprimir este formulario y entregarlo en físico con las respectivas firmas autorizadas a Gestión Humana.

**CONFIDENCIAL: \***

Si el cargo es Confidencial favor indicar si ó no

**TIPO DE CONTRATO \***

**NÚMERO DE PERSONAS SOLICITADAS \***

**CONDICIONES SALARIALES: \***



- IGUALES AL REEMPLAZO
- POR DEFINIR
- Otro:

**VICEPRESIDENCIA \***

**ATRIBUTOS ESPECÍFICOS:**

**OBSERVACIONES GENERALES**

**FIRMA COMITE CORPORATIVO**

Recibir una copia de mis respuestas

---

**Anexo:2** *formato de consentimiento informado.*

	<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>	<b>CODIGO:</b> GTHS-F-09	<b>VERSIÓN 02</b>
---	---------------------------------	-----------------------------	-------------------

**CONSENTIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES – RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Declaro que he sido informado que, para efectos de participar en los procesos de selección de INCUBADORA SANTANDER S.A., (en adelante LA EMPRESA) resulta necesario que ésta realice el tratamiento de mis datos personales contenidos en mi hoja de vida y otros que serán solicitados y obtenidos durante el proceso de selección, los mismos que pasarán a integrar el banco de datos denominado “HOJAS DE VIDA” de titularidad de LA EMPRESA, y que tiene por finalidad la selección de candidatos para su contratación en cargos vacantes de LA EMPRESA y/o futuros procesos de selección.

El tratamiento que realizará LA EMPRESA consiste en recopilar, registrar, organizar, consultar y utilizar los datos personales indicados, para efectos de ser evaluado y verificar si cumplo con el perfil requerido por LA EMPRESA. Así mismo, podrá corroborar mis datos personales con otras fuentes accesibles al público o privadas.

Una vez concluido el proceso de selección y de no haber sido seleccionado, mis datos personales podrán permanecer en el banco de datos a fin de ser convocado para otros procesos de selección de personal; adicionalmente estoy enterado de que mi hoja de vida en físico y/o digital será conservada como tal durante máximo 3 meses posteriores a la entrega de la misma, no obstante la información personal allí contenida, será registrada hasta por un año posterior a su entrega o hasta que por mi propia decisión revoque tal disposición, la cual deberá constar por escrito dirigido a la Oficial de Cumplimiento a través de los canales de comunicación que abajo se indican.

Declaro que conozco y acepto la Política de Tratamiento de Datos Personales de LA EMPRESA, y que para el ejercicio del Habeas Data, como titular del dato personal, podré realizar consultas a través del siguiente correo electrónico: [datos.personales@kikes.com.co](mailto:datos.personales@kikes.com.co) o a través de comunicación escrita dirigida a la Oficial de Cumplimiento quien se encuentra ubicada en la sede principal de LA EMPRESA en la Carrera 15 # 3AN-50, Torre Empresarial Centro Comercial Delacuesta, Acceso 3 - Piso 10. La política de Protección de Datos Personales de LA EMPRESA, puede consultarse en [www.huevoskikes.com](http://www.huevoskikes.com).

Con la firma del presente formato, otorgo mi consentimiento de forma libre, voluntaria, previa e informada a LA EMPRESA para que realice el tratamiento de mis datos personales en los términos aquí mencionados.

\_\_\_\_\_  
Nombre completo del aspirante

\_\_\_\_\_  
Nombre completo del Representante Legal  
(Aplica sólo cuando el candidato es menor de edad)

\_\_\_\_\_  
Firma del aspirante  
C.C.  
Fecha:

\_\_\_\_\_  
Firma del Representante Legal  
C.C.

Anexo3: formato de entrevista.

	<b>ENTREVISTA</b>			<b>CODIGO: GTHS-F-02</b>
	<b>GESTION TALENTO HUMANO</b>			
<b>DATOS PERSONALES</b>				
Nombres	Lugar de Residencia		Fecha de Entrevista	
Edad	Teléfono	Estado civil		Obligaciones Econó
Participa Actualmente en Otro Proceso de Selección	SI	NO	En caso de que la respuesta sea Si, indicar Nombre de la Empre:	
Tiene Familiares en la Empresa: SI__ NO__	Área	Nombre	Cargo	
Cargo al que se postula:		Lugar de trabajo a ocupar en Incubadora Santander		
<b>AREA FAMILIAR (profundizar en personas a cargo)</b>				
¿Cuál es la mayor dificultad que se le ha presentado en su vida hasta el momento? Ya la superó? Cómo lo hizo?				



¿Qué proyecto o actividad ha realizado últimamente con sus amigos / familia? Qué actividades Realizó usted? Sólo o con ayuda? Por qué?

¿Alguien que lo quiere y lo conoce mucho, lo va a presentar diciendo lo bueno que tiene y lo que debe mejorar. ¿Quién sería? ¿Qué diría?

**AREA ACADEMICA**  
(Profundizar en estudios, reconocimientos y expectativas)

**EXPERIENCIA LABORAL**  
(Historia laboral por años del candidato, asignación salarial, motivos de retiro.)



**MOTIVACIONES**

¿ Que le llamó la atención del cargo y por que quiere trabajar en Incubadora Santander?

¿Qué impacto (cambios / beneficios) piensa que puede tener en su vida el trabajar en nuestra empresa?

**PROYECCION**

(Indagar acerca de las expectativas a nivel personal y laboral)

**OBSERVACIONES**

<b>DOTACIÓN</b> (especificar tallas del candidato en el caso de ser seleccionado y requerir dotación)		
<b>Camisa:</b>	<b>Pantalón:</b>	<b>Zapatos:</b>
<b>CONCEPTO</b>		
Entrevistado por:		Cargo del entrevistador:



Anexo 4: *formato de verificación de referencias.*

Incubadora Santander S.A.	FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIA			CODIGO: GTHS-F-04
	GESTIÓN TALENTO HUMANO			
Nombres y Apellidos				No. Requerimiento
Fecha de Verificación			Tipo de Referencia: Laboral ___	
Cargo			Centro de Costo	
<b>Verificación Laboral</b>				
Empresa de la que se referencia			Numero de Contacto	
Nombre de quien confirma			Cargo desempeñado	
Fecha de Ingreso			Fecha de Retiro	
Salario:		Motivo de Retiro		
<b>Aspectos Generales</b>				
<b>Aspecto</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Por Mejorar</b>	
Rendimiento Laboral				
Trabajo bajo presión				
Cumplimiento de normas				
Relaciones Interpersonales				
<b>Aspectos Específicos</b>				
Tuvo personal a cargo?	Si	No	Cuantas?	
Manejó Dinero o Caja Menor?	Si	No	Concepto?	
Lo volvería a contratar nuevamente?	Si	No	Porqué?	
<b>Verificación Personal</b>				
Nombre de quien confirma			Numero de Contacto	
Tipo de Relación			Tiempo que lo conoce	
Qué aspectos destaca del candidato?				



**Anexo5:** *formato de declaración de intereses.*

	DECLARACIÓN DE INTERESES	CODIGO: GTHS-F-03	Versión 05
	GESTIÓN TALENTO HUMANO		

#### I. Definiciones

1. **Código de Ética:** Son directrices, pautas y guías contenidas en un documento con el fin de orientar el comportamiento ético de la empresa y todos sus colaboradores.
2. **Colaborador:** Es aquella persona que cuenta con un contrato laboral directo con INCUBADORA SANTANDER S.A.
3. **Cónyuge o compañero permanente:** Persona unida bajo el vínculo del matrimonio o por la unión de hecho.
4. **Conflicto de interés:** Se presenta cuando un colaborador tiene un interés personal ya sea sentimental, financiero o profesional que interfiere con la objetividad e independencia que requiere su cargo en la toma de decisiones.

En los siguientes eventos se considera que habrá conflicto de interés, sin embargo pueden existir otras situaciones:

- Tener un familiar trabajando en INCUBADORA SANTANDER S.A.
  - Tomar o influenciar decisiones de contratar, hacer negocios, decisiones financieras a favor de su cónyuge, compañero/a permanente, pariente o persona con quien tenga una relación sentimental o de interés financiero.
  - Usar o dar información no pública de INCUBADORA SANTANDER S.A, para beneficio personal o de su cónyuge, compañero/a permanente, pariente o persona con quien tenga una relación sentimental o de interés financiero.
  - Recibir regalos y ofrendas de proveedores que trabajen o busquen trabajar con INCUBADORA SANTANDER S.A. por montos superiores a US\$ 300 para el Presidente y Vicepresidentes, US\$ 100 para Directores y Jefes, y para los demás Colaboradores los que superen US\$ 20 o su equivalente en moneda legal colombiana.
5. **Interés financiero:** Se presenta cuando un colaborador y/o su cónyuge o compañero permanente o alguno de sus familiares consanguíneo o por afinidad se encuentre recibiendo ingresos y/o beneficios financieros de una sociedad con la cual INCUBADORA SANTANDER S.A. mantiene relaciones comerciales en las que Usted tiene poder de decisión.
  6. **Parentesco por afinidad:** Primer grado suegros, yernos/nueras, padrastros e hijastros; segundo grado, cuñado y cuñadas
  7. **Parentesco por consanguinidad:** Relación que existe entre personas unidas por vínculos de sangre, esto es; primer grado padres e hijos, segundo grado hermanos, abuelos y nietos, tercer grado, tíos, tías, sobrinos y sobrinas, cuarto grado Primos.
  8. **Proveedores:** Empresa o individuo que ofrece bienes o servicios a la compañía.
  9. **Relación sentimental:** Vínculo sentimental de tipo romántico entre dos personas.

	DECLARACIÓN DE INTERESES	CODIGO: GTHS-F-03	Versión 05
	GESTIÓN TALENTO HUMANO		

II. DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS.

**Nota:** Cualquier persona que tenga una relación laboral con INCUBADORA SANTANDER S.A, debe llenar esta declaración, en caso de marcar **SI** en alguna de las preguntas solicite el anexo para detallar su respuesta:

Nombre:
Cargo:

Nivel de cargo:

Presidente       Vicepresidente       Director       Jefe   
 Coordinador       Analista       Auxiliar       Operario

Otro: Especifique \_\_\_\_\_

- ¿Su Esposo/a, o compañero/a permanente, o de parentesco de consanguinidad (padres, hijos, hermanos, tíos, sobrinos, abuelos, etc), o de segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, cuñados) o persona con quien tenga una relación sentimental (Novio/a) trabaja para INCUBADORA SANTANDER S.A?  
SI       NO
- ¿ Usted o su Esposo/a o compañero/a permanente, o de parentesco de consanguinidad (padres, hijos, hermanos, tíos, sobrinos, abuelos, etc), o de segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, cuñados) o persona con quien tenga una relación sentimental (Novio/a), tienen intereses financieros en entidades que realicen negocios con INCUBADORA SANTANDER S.A.?  
SI       NO
- ¿Dentro de sus responsabilidades decide la adquisición de bienes o servicios, con personas que tengan alguna relación con Usted como su Esposo/a o compañero/a permanente, o de parentesco de consanguinidad (padres, hijos, hermanos, tíos, sobrinos, abuelos, etc), o de segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, cuñados) o persona con quien tenga una relación sentimental (Novio/a)?  
SI       NO
- ¿Tiene Usted o su Esposo/a o compañero/a permanente, o de parentesco de consanguinidad (padres, hijos, hermanos, tíos, sobrinos, abuelos, etc), o de segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, cuñados) o persona con quien tenga una relación sentimental (Novio/a) intereses financieros en sociedades que desarrollen el mismo objeto social de INCUBADORA SANTANDER S.A?  
SI       NO

	DECLARACIÓN DE INTERESES	CODIGO: GTHS-F-03	Versión 05
	GESTIÓN TALENTO HUMANO		

5. ¿Tiene Usted conocimiento de otros hechos y/o circunstancias de las mencionadas que puedan generar algún tipo de conflicto de interés actual o futuro?

SI  NO

Declaro que he leído, entendido el presente formulario y que la información que revelo en este es correcta y completa. Me comprometo a mantenerla actualizada y en caso de cualquier cambio de las circunstancias enunciadas daré aviso inmediatamente a mi superior jerárquico, a la línea ética o a quien la sociedad asigne como responsable de conocer esta información. Comprendo que responder o realizar declaraciones falsas o incompletas en este formulario, podrá constituirse como una causa justa de terminación del contrato laboral.

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

**Anexo 1**

1. Si respondió SI a la pregunta número 1 identifique:

Persona 1:	
• Nombre y apellidos completos:	
• Número de identificación:	
• Vicepresidencia:	
• Departamento/Área:	
• Cargo:	
• Parentesco: (Esposo/a, o compañero/a permanente, padres, hijos, hermanos, tíos, sobrinos, suegros, yernos, nueras, cuñada, abuelos, novio).	
Persona 2, si aplica:	
• Nombre y apellidos completos:	
• Número de identificación:	
• Vicepresidencia:	
• Departamento/Área:	
• Cargo:	

	DECLARACIÓN DE INTERESES	CODIGO: GTHS-F-03	Versión 05
	GESTIÓN TALENTO HUMANO		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Parentesco: (Esposo/a, o compañero/a permanente, padres, hijos, hermanos, tíos, sobrinos, suegros, yernos, nueras, cuñada, abuelos, novio).</li> </ul>	
---	--

2. Si respondió SI en la pregunta 2 indique:

Empresa o persona natural:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qué tipo de interés financiero:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de vinculación con la entidad:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que bienes y/o servicios le provee a la compañía</li> </ul>	
Empresa 2, si aplica:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qué tipo de interés financiero:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de vinculación con la entidad:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que bienes y/o servicios le provee a la compañía</li> </ul>	

3. Si respondió SI en la pregunta número 3 mencione cual o cuales son los proveedores:

---



---



---

4. Si indico SI en la pregunta número 4 enuncie cuál o cuáles son las entidades:

---



---



---

Si marco SI en la pregunta numero 5 describa las situaciones:

---



---



---

Firma \_\_\_\_\_



**Anexo6: lista e chequeo documentos hoja de vida:**

		LISTA DE CHEQUEO DE DOCUMENTOS DE HOJA DE VIDA		CODIGO: GTHS-F-10	Versión 02
		GESTION TALENTO HUMANO			
Nombres Completos:		Cédula:	Entrega	OBSERVACIÓN	
		Cargo:	Marque con un X los documentos entregados, de lo contrario marque N/A		
1	Requerimiento de Personal				
2	Consentimiento para el tratamiento de Datos personales				
3	Hoja de Vida con foto actualizada tamaño 3x4				
4	Foto tamaño 3x4 (Fondekikes)				
5	Formato de Entrevista				
6	Pruebas Psicotécnicas ó informe de selección				
7	Pruebas Técnicas				
8	Formato de verificación de Referencia				
9	Correo concepto de entrevista final				
10	Formato Declaración de Intereses				
11	Autorización Consulta Datacrédito				
12	Consulta/Respuesta Datacrédito				
13	Certificado de Antecedentes - (Policía/Contraloría/Procuraduría/Konfirma)				
14	Estudio de Seguridad				
15	Certificados Laborales				
16	Certificados de estudio (Bachiller, tecnólogo, profesional)				
17	Fotocopia del Certificado de otros estudios				
18	Carta de presentación para contrato de aprendizaje				
19	Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía Tamaño normal o ampliada al 150% (3)				
20	Fotocopia de la licencia de conducción vigente (para los cargos que apliquen)				
21	Certificado del Simit y Runt (Aplica para las vinculaciones directas de personal vinculado por temporales)				
22	Exámen médico de ingreso				
23	Certificado de aptitud de manipulación de alimentos (para los cargos que apliquen)				
24	Exámen médico de alturas				
25	Fotocopia del certificado de altura avanzado (aplica para cargos cuya actividad implica laborar a alturas superiores a los 150 cms)				
26	Certificado de seguridad vial				
27	Certificado EPS				
28	Certificado Pensión y Cesantías				
29	Documentos para afiliación núcleo familiar				
Fecha de entrega: _____					
Verificado por: _____					
Recibido por: _____					

Anexo 7: entrevista de retiro.

	FORMATO DE ENTREVISTA DE RETIRO	CODIGO: GTHS-F-05	Versión 05
	GESTION TALENTO HUMANO		

## Formato de Entrevista de Retiro

Tu dirección de correo electrónico ([auxiliar.formacion@kikes.com.co](mailto:auxiliar.formacion@kikes.com.co)) se registrará cuando envíes este formulario. ¿No es tuya la cuenta [auxiliar.formacion](#)? [Cerrar sesión](#)

\*Obligatorio

**EMPRESA A TRAVES DE LA CUAL ESTA VINCULADO \***

**DOCUMENTO**

**NOMBRE DEL COLABORADOR \***

**TIPO DE CONTRATO \***

**FECHA DE INGRESO**

dd/mm/aaaa

**FECHA DE RETIRO**

dd/mm/aaaa

**CENTRO DE COSTOS \***

**ULTIMO CARGO**

**VICEPRESIDENCIA \***

**TIPO DE RENUNCIA/RETIRO**

**RETIRO DEL SISTEMA**

**MOTIVO**

**DETALLE**



**TIEMPO DE PERMANENCIA:**

**CIUDAD:**

**JEFE:**

**18. ESPACIO PARA SER DILIGENCIADO POR GESTION HUMANA:  
(Consignar en este espacio: información adicional referida por el colaborador)**

**19. ESPACIO PARA ANOTACIONES REALIZADAS POR EL COORDINADOR DE  
RELACIONES LABORALES Ó EL JEFE INMEDIATO DEL COLABORADOR:**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADOR**

**CARGO DEL ENTREVISTADOR**

**AREA DE UBICACION DEL ENTREVISTADOR**

Recibir una copia de mis respuestas

Enviar

*Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.*

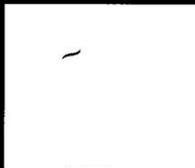
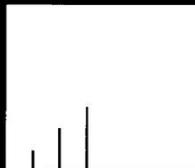
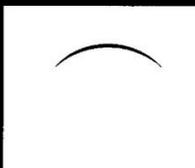
100%: has terminado.

# TEST WARTEGG

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Grado de Instrucción \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_ Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**TITULOS DIBUJOS**

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS DIFICIL \_\_\_\_\_

Copyright by Verlag für psychologie, Dr. C.J. HOGREFE, Göttingen.



**Cuestionario**

Nombre:	Teléfono:			Edad:	Sexo:	Hombre	Mujer
Ciudad:	Ocupación:		Empresa:				
Estudios:	Secundaria	Técnico	Universitario	Otro:			

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, según la importancia que usted le da a cada frase en su vida personal.  
Las únicas opciones de respuesta son:  3 -0,  0 -3,  2 -1,  1 -2 **Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.**

1	Muestro dedicación a las personas que amo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Actúo con perseverancia
2	Soy tolerante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prefiero actuar con ética
3	Al pensar, utilizo mi intuición o "sexto sentido"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento una persona digna
4	Logro buena concentración mental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perdono todas las ofensas de cualquier persona
5	Normalmente razono mucho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me destaco por el liderazgo en mis acciones
6	Pienso con integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me coloco objetivos y metas en mi vida personal
7	Soy una persona de iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En mi trabajo normalmente soy curioso
8	Doy amor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Para pensar hago síntesis de las distintas ideas
9	Me siento en calma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pienso con veracidad

Segunda parte

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, para la frase **más inaceptable**, según su juicio. El puntaje más alto, será para la frase que indique lo **peor**. Las únicas opciones de respuesta son:

3 -0,  0 -3,  2 -1,  1 -2

**Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.**

10	Irrespetar la propiedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentir inquietud
11	Ser irresponsable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ser desconsiderado hacia cualquier persona
12	Caer en contradicciones al pensar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentir intolerancia
13	Ser violento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Actuar con cobardía

14	Sentirse presumido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Generar divisiones y discordia entre los seres humanos
15	Ser cruel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentir ira
16	Pensar con confusión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tener odio en el corazón
17	Decir blasfemias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ser escandaloso
18	Crear desigualdades entre los seres humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apasionarse por una idea
19	Sentirse inconstante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Crear rivalidad hacia otros
20	Pensamientos irracionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Traicionar a un desconocido
21	Ostentar las riquezas materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentirse infeliz
22	Entorpecer la cooperación entre los seres humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La maldad
23	Odiar a cualquier ser de la naturaleza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hacer distinciones entre las personas
24	Sentirse intranquilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ser infiel
25	Tener la mente dispersa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mostrar apatía al pensar
26	La injusticia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentirse angustiado
27	Vengarse de los que odian a todo el mundo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vengarse del que hace daño a un familiar
28	Usar abusivamente el poder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Distraerse
29	Ser desagradecido con los que ayudan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ser egoísta con todos
30	Cualquier forma de irrespeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odiar

© 1997, 1998, 2001. **Ps. Octavio Escobar**, Bogotá, Colombia. [oescobar@hotmail.com](mailto:oescobar@hotmail.com)

Reproducción prohibida. La hoja de respuestas original y adquirida legalmente viene impresa en tinta verde. El propietario de la obra podrá interponer acciones legales por violación del derecho de propiedad intelectual.

