

APOYO A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS DEL BANCO DE OCCIDENTE

WENDY VANESSA CAMACHO VARGAS

ID: 000188786



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA 2015

APOYO A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS DEL BANCO DE OCCIDENTE

WENDY VANESSA CAMACHO VARGAS

ID: 000188786

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO EN PSICOLOGÍA

PS. CLAUDIA MILENA SERRANO



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA 2015

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>PAG</b>
Índice de tablas .....	4
Índice de Graficas .....	5
Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción .....	8
Justificación .....	10
Objetivo general y específicos .....	11
Marco Teórico .....	12
Metodología .....	18
Participantes .....	19
Instrumentos .....	20
Procedimiento .....	22
Resultados .....	28
Discusión .....	35
Conclusiones .....	37
Sugerencias .....	38
Referencias Bibliográficas .....	39
Anexos .....	41

## INDICE DE TABLAS

	<b>PAG.</b>
• <i>Tabla 1.</i> Total de Población cubierta. ....	19
• <i>Tabla 2.</i> Batería de pruebas por grupo ocupacional. ....	24
• <i>Tabla 3.</i> Códigos de descarte. ....	27
• <i>Tabla 4.</i> Número total de requisiciones y de personal vinculado en el periodo de Junio a Noviembre de 2015. ....	28
• <i>Tabla 5.</i> Procesos de selección realizados de Junio a Julio de 2015 ....	29
• <i>Tabla 6.</i> Proceso de selección realizados de Agosto a Septiembre de 2015. ....	30
• <i>Tabla 7.</i> Proceso de selección realizados de Octubre a Noviembre de 2015. ....	31

## INDICE DE GRAFICAS

	<b>PAG.</b>
• <i>Figura 1.</i> Flujograma del Proceso de Selección en Banco de Occidente. ....	22
• <i>Figura 2.</i> Diagrama de Consanguinidad y Afinidad. ....	25
• <i>Figura 3.</i> Relación de Procesos adelantados para la apertura de nuevas Oficinas	.....32

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** APOYO A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL BANCO DE OCCIDENTE

**AUTOR(ES):** WENDY VANESSA CAMACHO VARGAS

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

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

### RESUMEN

El desarrollo de este trabajo tuvo como objetivo apoyar los procesos de selección de personal en la entidad financiera Banco de Occidente con el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos Bucaramanga. Inicialmente se realizó un acercamiento teórico analítico sobre la metodología utilizada desde esta área; una vez conocido e interiorizado el proceso de selección con cada una de las etapas que lo conforman, se prosiguió a la intervención práctica con el fin de identificar e intervenir las necesidades de estos procesos haciendo uso de los conocimientos adquiridos durante la formación académica. La población cubierta en la ejecución de este trabajo fue de 490 personas en proceso de selección para Banco de Occidente, logrando la vinculación de 62 de ellas, obteniendo como resultado el cubrimiento del 94%de las vacantes generadas durante el periodo comprendiendo entre Junio a Noviembre de 2015, logrando el éxito en cada uno de los objetivos planteados además de ampliar los conocimientos y experiencia relacionada a la psicología aplicada en el campo organizacional.

### PALABRAS CLAVES:

Banco de Occidente, Recursos Humanos, Procesos de selección,  
Apoyo.

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** SUPPORT FOR THE PROCESS OF SELECTION IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES FROM BANCO DE OCCIDENTE

**AUTHOR(S):** WENDY VANESSA CAMACHO VARGAS

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

### **ABSTRACT**

The development of this study aimed to support the selection process in the financial institution Banco de Occidente in order to optimize the processes taking place in the area of Human Resources Bucaramanga. Initially it was made theoretical and analytical approach on the methodology from this area, once known and internalized the selection process with each of the stages that comprise, this is followed by the practice intervention in order to identify and intervene the needs of these processes making use of the knowledge acquired during academic training. The population covered in the execution of this work was 490 people in the selection process for Banco de Occidente, achieving linking 62 of them, obtaining as a result the cubrimiendo from 94% of vacancies generated during the period from June-November of 2015, success achieved in all objectives in addition to expanding the knowledge and experience related to applied psychology within organizations.

### **KEYWORDS:**

Banco de Occidente, Human Resources, selection process, Support

## INTRODUCCIÓN

En el presente informe se evidencia el proceso de pasantía realizado durante el segundo semestre de 2015 en el Banco de Occidente, entidad reconocida a nivel nacional por la prestación de servicios financieros, en donde además de satisfacer las necesidades de sus clientes proporciona un desarrollo integral del equipo humano y contribuye al bienestar de la comunidad.

Uno de los objetivos principales del Banco de Occidente se centra en la calidad y eficiencia en el servicio por parte de los empleados hacia sus clientes, propósito institucional que compromete a cada uno de los departamentos y divisiones que conforman la entidad en especial al área de recursos humanos, encargada de la selección, administración, capacitación y bienestar del personal que conforma la totalidad de la organización.

Teniendo en cuenta la importancia de garantizar el ingreso de personal idóneo, no solamente para el buen desarrollo de las labores específicas del cargo a desempeñar, sino además para dar cumplimiento a las expectativas institucionales y el alineamiento con los objetivos organizacionales, desde la división de selección y desarrollo se aprueba un recurso de apoyo para el área, abriendo espacio al pasante de psicología, quien será encargado de cumplir funciones dentro de la organización interviniendo directamente en los procesos de selección de personal haciendo uso los conocimientos y destrezas adquiridas en su formación académica

La metodología aprobada y aplicada para los procesos de selección en el Banco de occidente se divide en varias etapas, la primera de ellas corresponde a la requisición que es aquella solicitud generada por el jefe inmediato para el cubrimiento de una vacante, dando soporte a diversas eventualidades ya sea por movimientos internos, promociones, retiros, renuncias, aprobación de un nuevo cargo, licencias, entre otros; La segunda etapa del proceso hace referencia al reclutamiento que corresponde a la búsqueda de candidatos a través de los diferentes medios, los cuales su perfil debe ajustarse a él requerido por el cargo, en esta etapa se encuentra además la aplicación de pruebas psicotécnicas donde sus resultados son fundamentales para la continuidad del proceso; una vez superados los filtros de esta etapa se prosigue a la siguiente denominada entrevista, en donde cada uno de los candidatos son evaluados por las analistas de selección por medio de una conversación en donde se indaga sobre diversos aspectos personales y laborales, una vez estimada la entrevista como favorable por la analista, el candidato es valorado por quien sería su jefe inmediato en donde finalmente éste será encargado de definir el candidato seleccionado. La cuarta etapa, conocida como: referenciación, visita domiciliaria y exámenes médicos, como su nombre lo dice, corresponde a la totalidad de validaciones laborales, personales, académicas y familiares a las que confidencialmente el candidato se somete para que finalmente se prosiga al diligenciamiento de los documentos de afiliaciones e ingresos reconocida como la etapa de contratación.

## **JUSTIFICACIÓN.**

La nueva era de globalización y los continuos cambios presentes a lo largo de la historia, han obligado a la ciencia a actualizar y generar nuevas estrategias como método adaptativo a las constantes exigencias a nivel tecnológico, económico y laboral, es así como desde la psicología organizacional se han logrado grandes avances planteando y ejecutando gestiones y proyectos con el capital humano de las organizaciones en pro de la calidad del trabajo. (Chávez, 2012).

Gestiones acertadas en los procesos de reclutamiento y selección de personal aseguran la base de un grupo humano adecuado para el desarrollo y crecimiento de una organización en donde se puede garantizar el mínimo porcentaje de rotación y pérdida de personal; por tal motivo se diseñó y ejecuto la pasantía orientada al apoyo en los procesos de selección de personal de las zonas a cargo del departamento de recursos humanos del Banco de Occidente en la sucursal ubicada en ciudad de Bucaramanga.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Apoyar los procesos de selección de personal en la entidad financiera Banco de Occidente.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Conocer y analizar la metodología utilizada desde el área de recursos humanos de la entidad en cada uno de las etapas del proceso de selección con el fin de identificar e intervenir las necesidades de los mismos.
- Optimizar las técnicas de reclutamiento a través de la creación de una base de datos con el fin de fortalecer, agilizar y llevar un seguimiento objetivo a los procesos de selección realizados por el área.
- Apoyar los procesos de selección realizados por el área de recursos humanos del Banco de occidente, haciendo uso de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica.

## MARCO TEORICO

La evolución en el tiempo y la amplia demanda del mercado ha generado en las organizaciones constantes exigencias, cambios y búsqueda de estrategias que posibiliten enfrentar adecuadamente las expectativas del mundo comercial, aumentando su productividad y alcanzando logros institucionales, para ello se considera necesario el capital económico y tecnológico, pero además como fundamento esencial el capital humano que las conforma para el desarrollo y crecimiento de las misma, tal como lo plantea Pisco (2001) al señalar que frecuentemente el factor que permite lograr los objetivos de la organización y de igual forma determina la prosperidad que convierte la inversión en crédito satisfactorio se centra principalmente en la calidad del personal que labora en ella y para ella.

Partiendo de lo anteriormente mencionado, se debe considerar una labor primordial orientada a la excelencia y reconocimiento en el mercado laboral la búsqueda y selección de personal competente y calificado que proponga y desarrolle gestiones acertadas para la obtención de buenos resultados, es así como Rodríguez (2008) propone el abordaje desde una perspectiva psicológica el proceso en el cual representa un problema que ocupa el primer plano actualmente en el marco organizacional y consiste en como reclutar, seleccionar y capacitar personas que cumplan sus roles con amplios beneficios para la organización.

Al hacer referencia sobre procesos de selección de personal se encuentran definiciones tradicionales que lo conciben como aquel procedimiento útil para encontrar al individuo que cubrirá el puesto adecuadamente, no obstante se hace necesario realizar un abordaje teórico que lo defina desde diferentes puntos de vista; Cohen (1981) concibe dichos procesos como una comparación equitativa entre las exigencias del puesto y las aptitudes del candidato de la cual debe subyacer un equilibrio; converge con lo anterior lo propuesto por Chuden y Sherman (2002) al definirlos como gestiones complejas que implican equiparar los intereses, habilidades y aptitudes de los solicitantes con las especificaciones del puesto, señalan además, la importancia del personal responsable de la selección a la hora de obtener y administrar toda la información que sea posible de los candidatos participantes. Flores (2005) habla de la gran importancia de los niveles cognitivo y social de los aspirantes en los diferentes procesos de selección al señalar fundamental la medición de las aptitudes de cada persona postulada teniendo en cuenta sus estudios académicos, certificados, diplomas, referencias y experiencias.

Teniendo en cuenta la revisión previa se puede concluir que los procesos de selección de personal consisten en la evaluación tanto de las cualidades específicas del área o división que se espera cubrir, como las capacidades, destrezas y conocimientos que poseen los aspirantes, con el fin de elegir a la persona que mejor satisface los criterios y demandas necesarios para cubrir la vacante disponible.

Para llevar acabo dichos procesos de selección se hace necesario dividirlo en etapas, fases o técnicas como lo señala Chiavenato (2009) al indicar que las técnicas de selección de permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su

comportamiento, señalando cinco primordiales para este proceso: entrevista; pruebas de conocimiento; pruebas psicométricas; pruebas de personalidad y técnicas de simulación. A pesar de que cada empresa u organización internamente tiene sus propios pasos establecidos, a continuación se llevara a cabo una descripción teórica de los implementados por el departamento de recursos humanos del Banco de Occidente.

**Reclutamiento:** Etapa inicial del proceso de selección que tiene como finalidad captar un grupo considerado de candidatos que cumplan con el perfil planteado para suplir la requisición. Es conocido también como el proceso por medio del cual una empresa busca detectar empleados potenciales que llenen los requisitos para llevar a cabo una determinada labor, convocando cantidades suficientes de tal forma que garanticen una posible selección de alguno de ellos; teniendo en cuenta además que el paso inicial para atraer a los aspirantes reside en tener claridad de las necesidades de la compañía. (Alles, 2006). Se puede deducir entonces, que esta primera etapa provee la materia prima para elegir un grupo de personas que resulten cercanas al perfil del cargo y que factiblemente tendrán un desempeño eficiente a lo ofertado. Existen tres formas de reclutamiento: interno, externo y mixto.

Reclutamiento interno: Tiene como objetivo cubrir la vacante ofertada convocando solamente al personal de la organización, realización movimientos al interior de la misma reubicando, promoviendo o trasladando al personal, cabe resaltar como aspecto positivo la motivación y el aumento de compromiso de los empleados al ser tenidos en cuenta, no obstante, Gutiérrez (2004) aclara que esta forma de reclutamiento solo se puede efectuar

cuando los empleados que hacen parte de la organización cumplan los requerimientos para el nuevo cargo ofertado.

**Reclutamiento externo:** Por medio de este se busca cumplir con el requerimiento con personas ajenas a la entidad, esta forma de reclutamiento favorece el proceso dado que el volumen de participantes es superior en comparación con el anteriormente descrito, además, Insa (2007) destaca como ventaja principal la introducción de nuevas aportaciones a la instituciones que llevan consigo nuevas opiniones y puntos de vista que permiten el enriquecimiento de la organización.

**Reclutamiento mixto:** Tiene como finalidad la evaluación de candidatos tanto internos como externos con el fin de identificar el que posiblemente mejor se desempeñe en el cargo ofertado.

**Pruebas psicotécnicas:** En segunda medida se encuentra la evaluación, la cual se basa en la aplicación de pruebas o baterías psicotécnicas, a los candidatos preseleccionados en la etapa anterior, que tiene como finalidad examinar el comportamiento del individuo en diferentes circunstancias. Stevens y Ash (2001) se refieren a la importancia de que estos instrumentos sean aplicados y analizados por profesionales avalados para minimizar la posibilidad de manipulación y mala aplicación de las mismas.

Existen pruebas que se basan en la orientación ocupacional y profesional, evaluaciones de perfiles personales e instrumentos de diagnóstico para formación, en el Banco de occidente la aplicación de estas se hace por medio de una plataforma que cuenta

con una amplia variedad de pruebas las cuales varían dependiendo del cargo al que se esté presentando cada candidato.

Una vez obtenidos los resultados de las pruebas y su análisis sea favorable para lo que requerido se prosigue a la siguiente etapa denominada entrevista.

**Entrevista:** Herramienta mediante el cual la persona encargada del proceso, en la mayoría de los casos el psicólogo organizacional, indaga y recopila la información del candidato por medio de una serie de preguntas que facilitan una percepción global tanto de las competencias como de las características personales de los candidatos. Para Alles (1999) es la herramienta por excelencia en la selección de personal dado que es uno de los factores más influyentes a la hora de tomar la decisión final y determinar la elección del candidato.

Para el Banco de Occidente en esta etapa es importante la evaluación del candidato por parte del psicólogo del área de selección y desarrollo y además del supervisor o jefe inmediato de la división del cargo a ocupar con el fin de determinar no solo las cualidades de su personalidad ni so además los conocimientos y destrezas propias que garanticen un buen desempeño.

El siguiente filtro a cual se someten los candidatos una vez haya tenido un concepto favorable por parte de los entrevistadores son las validaciones realizadas por medio de los exámenes médicos, visita domiciliaria y verificación de referencias.

**Exámenes Médicos:** Chequeo general realizado por un profesional responsable y calificado con el fin de determinar las condiciones de salud física del trabajador, en función

de las condiciones del trabajo a las que estaría expuesto para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjudicar su salud o la de sus compañeros.

**Visita Domiciliaria:** Acto profesional y confidencial realizado en la vivienda del candidato, compuesto tanto por la observación como por la entrevista con el fin de visualizar la dinámica familiar, condiciones socioeconómicas y verificar por medio de los familiares la información obtenida a lo largo del proceso (González, 2003)

**Verificación de Referencias:** Procedimiento evaluativo frecuentemente utilizado en la selección de personal con el fin de validar la información tanto académica como laboral de los candidatos en proceso; en cuanto a la primera se busca verificar con la entidad formadora lo expedido a través de certificados y/o actas de grado; En cuanto a las referencias laborales, se corroboran datos referentes a tiempo, cargo, tipo de contrato, motivo de retiro y si es posible desempeño, en los diferentes empleos en los que ha laborado el candidato.

Para Salgado y Moscoso (2008) esta etapa posee un alto grado de confiabilidad siempre y cuando la información recolectada por cada una de las fuentes sea similar.

Todo el procedimiento anteriormente descrito, de ser favorable posibilita culminar el proceso con la vinculación del candidato a la organización teniendo la convicción de que este cumple a cabalidad con la totalidad de requerimientos y políticas internas de la misma.

## **METODOLOGIA**

A continuación se evidencia la metodología implementada para la ejecución de la propuesta de pasantía titulada: Apoyo a los proceso de selección de personal en el área de recursos humanos del Banco de Occidente, especificando la población cubierta, instrumentos y procedimientos empleados para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **PARTICIPANTES**

La población cubierta durante el periodo de Junio de 2015 a Noviembre de 2015 se visualiza en la *Tabla 1*, la cual evidencia la cantidad de hojas de vida reclutadas en relación con la cantidad de aspirantes que realizaron proceso de selección para los diferentes cargos en el Banco de Occidente. Con un total de 744 hojas de vida reclutadas y 490 personas en proceso.

Cabe resaltar que el total relacionado a continuación contiene la información referente a los procesos realizados en Bucaramanga y su área metropolitana y las 18 sucursales a cargo en el resto del país las cuales son: Leticia, Pitalito, Florencia, Espinal, Girardot, Ibagué, Neiva, Sogamoso, Duitama, Tunja, Yopal, Villavicencio, Barrancabermeja, Cúcuta, San Gil, Puerto Boyacá, San Luis de Palenque y Acacias .

Tabla 1.

*Total de población cubierta*

<b>Periodo</b>	<b>Reclutados</b>	<b>Descartados</b>	<b>En proceso</b>	<b>Contratados</b>	<b>Stock</b>
Junio-Julio	251	35	216	26	13
Agosto- Septiembre	231	95	136	17	8
Octubre- Noviembre	262	124	138	19	6
Total	744	254	490	62	27

## INSTRUMENTOS

**Formulario de datos personales:** Formato institucional diligenciado por cada uno de los participantes a los diferentes procesos de selección en donde además de proporcionar información personal autoriza a Banco de Occidente para realizar consultas y verificaciones en centrales de riesgo y a efectuar validaciones pertinentes a sus referencias laborales, personales, familiares, académicas relacionadas en las hoja de vida. (Ver Anexo. 1)

**Batería de Pruebas Psicotécnicas:** En el Banco de Occidente las pruebas psicotécnicas se presentan virtualmente a través de una plataforma avalada llamada “The Talent System” que cuenta con amplio portafolio de test evaluativos en donde se miden capacidades, intereses, aptitudes y actitudes propias de cada candidato, los test implementados por el Banco de Occidente en este proceso son:

- **Test de Razonamiento:** Cuestionario de 42 preguntas diseñado con un tiempo de límite de respuesta de 35 minutos, en donde se evalúan aptitudes intelectuales como el razonamiento, el pensamiento abstracto, el pensamiento analítico y el pensamiento crítico de los candidatos.
- **Test de Personalidad perfil pro:** Consta de 98 ítems y cuenta con una duración aproximada de 12 a 15 minutos. Tiene como objetivo analizar 12 dimensiones fundamentales de personalidad evaluando los puntos fuertes y débiles del candidato, determinando además su perfil profesional y su adecuación al cargo que aspira.
- **Test de Intereses vocacionales:** Este cuestionario está conformado por 84 preguntas de las cuales 60 están basadas en situaciones breves de la vida real, no

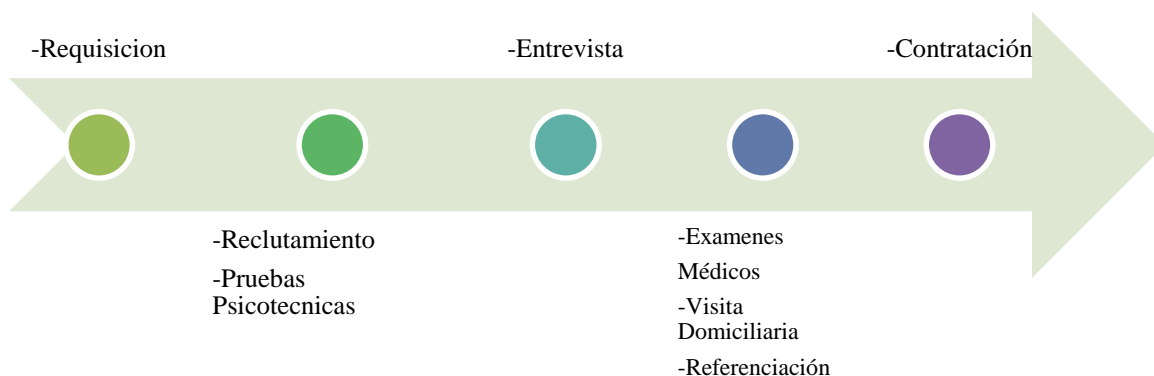
cuenta con tiempo límite de respuesta y su objetivo es analizar y comparar las motivaciones y aptitudes profesionales de los candidatos en base a las 6 dimensiones del modelo RIASEC en relación con su formación académica.

- **Test de ventas:** Cuestionario de 85 preguntas, aplicado a cargos comerciales sin un tiempo límite de respuesta, evalúa las competencias y las motivaciones en el ámbito de las ventas diagnosticando los puntos fuertes y débiles del candidato en el ámbito comercial.

**Formatos de verificación de referencias:** Herramienta institucional y de uso confidencial diseñada con el fin de comprobar la veracidad de la información que han brindado los candidatos que se encuentran en el proceso de selección; donde las empresas o los jefes inmediatos suministran información extra sobre el desempeño laboral y su comportamiento durante el tiempo laborado, así como la confirmación de su formación por medio de los centros académicos. (*Ver Anexo. 2*)

## PROCEDIMIENTO

Desde la división de Procesos y Proyectos en compañía de la Dirección de Selección Cali del Banco de Occidente se diseñó minuciosamente el proceso de selección a nivel nacional, como se puede apreciar en la *Figura 1*, con el propósito de formalizar las políticas que lo rigen y servir de guía para el normal funcionamiento de los mismos; facilitando así la evaluación completa y objetiva de cada participante en cualquiera de las vacantes ofertadas.



*Figura 1.* Flujograma del proceso de Selección en Banco de Occidente.

**Requisición:** Solicitud generada por parte del jefe de dependencia o área para el cubrimiento de una nueva vacante, dirigida a los coordinadores y analistas del área de recursos humanos vía correo electrónico especificando el nombre del cargo vacante, la dependencia, el tipo de contrato ofertante y el motivo de la vacante (Creación de cargo, incapacidad, licencia, movimiento, promoción, proyecto, retiro u otro). Una vez aprobada

dicha solicitud desde la dirección de Selección y Desarrollo se da paso a la inclusión de ésta en el cuadro de vacantes para su respectivo cubrimiento, en donde por medio de una reunión semanal con el personal a cargo se establece el tiempo para el cubrimiento, prioridad y validación de requerimientos referentes a la descripción del cargo para su posterior perfilamiento, de igual forma se debate y decide el tipo de reclutamiento que puede ser interno, externo o mixto según políticas de la organización.

**Reclutamiento:** Publicación de las vacantes disponibles a través de las plataformas autorizadas por el Banco de Occidente, como [empleo.com](http://empleo.com), plataforma virtual del Sena y [computrabajo](http://computrabajo.com), además de llevar a cabo la revisión pertinente de las hojas de vida en físico que corresponden a referidos por empleados del banco o personas que las llevan directamente.

Una vez realizada la revisión y clasificación de las hojas de vida de los posibles candidatos, incluyendo tanto las espontáneas y referidas como a las que aplicaron virtualmente, se establece contacto telefónico con cada uno de los aspirantes con el propósito de comunicarles de que se trata la oferta, suministrando información relacionada a los horarios, cargo, tipo de contrato, asignación salarial y exigencias del cargo, indagando además el interés o no de iniciar proceso de selección con la entidad financiera, de ser afirmativa la respuesta del candidato se consulta cierta información personal, familiar, académica y laboral, con el fin de validarla con las políticas y exigencias del banco; aquellos candidatos que proveen información favorable reciben vía correo electrónico tanto el formulario de datos personales que debe ser diligenciado por cada uno

de ellos para realizar la respectiva revisión de antecedentes en centrales de riesgo, como las pruebas psicotécnicas que apliquen para el cargo al que se están presentando. *Ver Tabla 2*

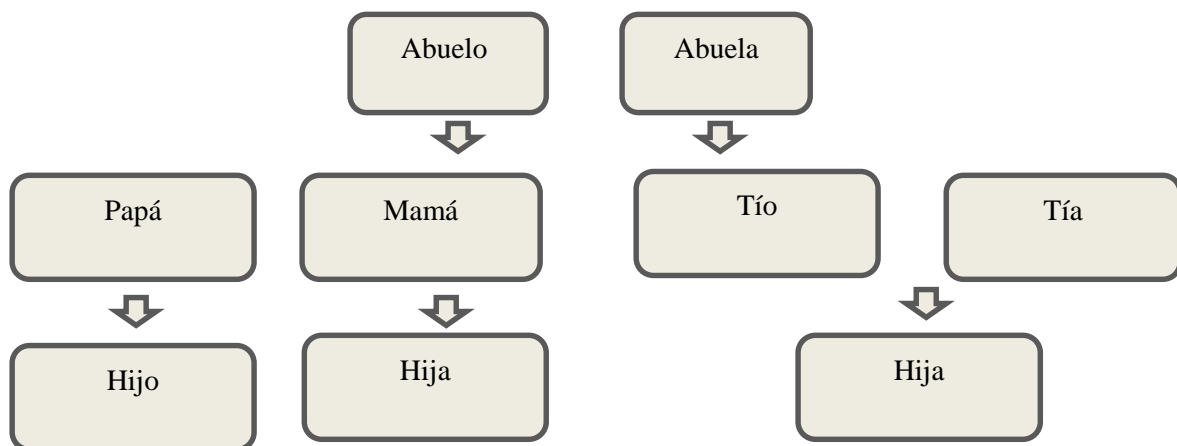
Tabla 2.

*Batería de pruebas por grupo Ocupacional*

<b>Nivel</b>	<b>Pruebas</b>	<b>Puntaje Mínimo</b>	<b>Duración de Aplicación/ Minutos</b>
Operativos/	DISC	N/A	15
Profesionales	Razonamiento	Operativos:80	35
		Profesionales: 85	35
	Perfil Pro	N/A	15
Estudiantes en Practica	Razonamiento	75	35
	Perfil Pro	N/A	15
	Intereses	N/A	10-15
	Vocacionales		
Comerciales	DISC	N/A	15
	Razonamiento	85	35
	Perfil Pro	N/A	15
	Ventas	N/A	15
Directivos	DISC	N/A	15
	Razonamiento	90	35
	Perfil Pro	N/A	15
	Perfil Manager	N/A	10

Al obtener los resultados de las pruebas, la analista de selección junto al pasante de psicología realiza el respectivo análisis teniendo en cuenta los puntajes mínimos y tiempo máximo de aplicación estipulados para los diferentes grupos ocupacionales, para poder continuar a la siguiente fase del proceso de selección.

**Entrevista:** Se establece contacto telefónico con aquellos candidatos los cuales su revisión en centrales de riesgo y los resultados en las pruebas psicotécnicas son favorables, dándoles a conocer que el siguiente paso corresponde a una entrevista con el psicólogo del área. En el desarrollo de ésta se profundiza en los siguientes aspectos: Composición familiar, información académica, experiencia laboral, competencias, validación con los candidatos del género masculino que ya hayan resuelto su situación militar y finalmente verificación de grados de consanguinidad y afinidad con cualquier empleado del Banco de occidente, dado que no se tendrá en cuenta el cónyuge/compañero permanente o hasta el 4° de consanguinidad y el 2° de afinidad, es decir ni padres, hijos, hermanos, tíos, sobrinos, primos, suegros ni cuñados. Como se puede observar en la *Figura 2*



*Figura 2.* Diagrama de Consanguinidad y Afinidad

Una vez evaluados los candidatos por la analista, las personas seleccionadas con concepto positivo son agendadas a una nueva entrevista que será dirigida por el jefe inmediato quien elegirá entre ellos al nuevo miembro de su equipo de trabajo.

**Exámenes Médicos, Visita Domiciliaria y Referenciación:** A partir de la elección y aprobación del jefe inmediato, se continúa con el proceso de selección contactando nuevamente al candidato para mencionarle sobre la favorabilidad de éste y se brinda instrucciones para la continuidad. Se genera carta para la realización de exámenes médicos, se solicita a la persona encargada de la visita domiciliaria apoyo para la realización de la misma y de igual manera se le solicita el envío de documentos requeridos por la entidad y la fecha en los que estos deben ser recolectados y enviados para realizar las validaciones respectivas con las entidades prestadoras de servicios académicos y con las organizaciones con las cuales haya laborado.

**Contratación:** Paso final después de contar con vistos buenos de los exámenes médicos, visita domiciliaria, validación de las referencias laborales y académicas; es generada la orden de contratación la cual contiene información del nuevo personal, relacionando fecha de ingreso, cargo, sueldo, centro de costos, ubicación y listas de chequeo de la documentación.

Todo el proceso debidamente organizado es entregado al auxiliar de recursos humanos quien será el encargado de realizar las afiliaciones pertinentes y dirigir el diligenciamiento de los documentos de ingreso.

Finalmente como cierre al proceso de selección, se realiza una retroalimentación a todos los candidatos participantes por medio de un comunicado vía correo electrónico, donde se les agradece su participación y se informa el fin de su proceso; para la realización de este paso es importante tener en cuenta los códigos de descarte expuestos en la *Tabla 3*.

Tabla 3.

*Códigos de descarte*

<b>Código</b>	<b>Nombre del Código</b>	<b>Observaciones</b>
R1	Perfil del candidato no cumple con el perfil Banco	En caso de volver a presentarse el candidato, se revisa que se encuentre cursando otra carrera o haya adquirido experiencia que aplique en el Banco.
R2	Barrio	Si se vuelve a presentar revisar si ha cambiado de Barrio.
R3	Consanguinidad y Afinidad	Si se vuelve a presentar revisar que el familiar reportado no se encuentre vinculado con el banco
R4	Pruebas psicotécnicas	Vigencia 1 año
R5	Entrevista Psicológica	Vetado si no cumple los requisitos mínimos del banco
R6	Entrevista con Jefe Inmediato	No se tendrá en cuenta para participar en vacantes con el mismo jefe.
R7	Examen Médico	Vetado si no cumple con los requisitos mínimos del banco.
R8	Referencias	Vetado si no cumple los requisitos mínimos del banco
R9	Consultas en centrales de riesgo	Se tendrá en cuenta hasta que se encuentre al día con sus deudas, si se encuentra reportado en lista Clinton y cautelar quedará vetado.
R10	Visita Domiciliaria	Considerando la visita domiciliaria como una profundización de la entrevista, el candidato será vetado al ser descartado por este requisito.
R11	No Interesado	
R12	No realizo pruebas/No asistió a entrevista	Vigencia de 6 meses

## RESULTADOS

El desarrollo de la pasantía durante el semestre comprendido entre Junio a Noviembre de 2015 estuvo orientado a la búsqueda del capital humano requerido por las diferentes áreas y divisiones de las sucursales a cargo del departamento de recursos humanos/ Bucaramanga del Banco de Occidente.

A continuación en la *Tabla 4* se puede apreciar el número total de requisiciones en comparación con el número total de personas contratadas en segmentos bimestrales. Se registra que para el periodo de Junio a Julio hubo un total de 26 contrataciones en relación con 26 vacantes generadas; para el periodo de Agosto a Septiembre un total de 17 contrataciones en comparación con 19 requisiciones, finalmente, para bimestre comprendido del mes de Octubre a Noviembre, se vincularon 19 personas de 21 vacantes generadas.

Tabla 4.

*Número total de requisiciones y de personal vinculado en el periodo de Junio a Noviembre de 2015.*

<b>Periodo</b>	<b>Nº De Requisiciones</b>	<b>Nº De Personas Contratadas</b>
Junio – Julio	26	26
Agosto-Septiembre	19	17
Octubre-Noviembre	21	19
Total / Porcentaje	66 / 100%	62 / 94%

Como se puede observar, el porcentaje de cubrimiento del total de requisiciones asignadas fue de un 94% durante el transcurso de la pasantía, evidenciando resultados favorables en la efectividad tanto de las técnicas de reclutamiento como en el apoyo a los procesos de selección.

Tabla 5.

*Procesos de selección realizados en los meses de Junio a Julio de 2015.*

<b>Nombre del cargo Vacante</b>	<b>Sucursal</b>	<b>Nº Vacantes Generadas</b>	<b>Nº Personas Evaluadas</b>	<b>Nº Vacantes Cubiertas</b>
Auxiliar comercial	Bucaramanga	1	4	1
Auxiliar de digitación	Bucaramanga	1	3	1
Auxiliar Operativo	Bucaramanga	1	5	1
Supernumerario	Bucaramanga	4	34	4
Auxiliar de Servicios- Horario Adicional	Bucaramanga	1	9	1
Gerente Comercial Leasing	Villavicencio	1	6	1
Cajero Sae	Villavicencio	1	7	1
Auxiliar Operativo	Villavicencio	2	10	2
Cajero Horario Adicional	Villavicencio	1	25	1
Aprendiz Sena	Cúcuta	1	8	1
Supernumerario	Cúcuta	1	14	1
Auxiliar Operativo	Cúcuta	1	11	1
Asesor de Servicios	Cúcuta	1	6	1
Ejecutivo Senior	Leticia	1	5	1
Aprendiz Sena	Leticia	1	7	1
Auxiliar Comercial	Neiva	1	9	1
Aprendiz Sena	Neiva	1	14	1
Ejecutivo Vehículos	Yopal	1	6	1
Cajero Auxiliar	Florencia	1	8	1
Aprendiz Sena	Barranca	1	9	1
Auxiliar Operativo	Ibagué	1	11	1
Aprendiz Sena	Espinal	1	5	1
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>216</b>	<b>26</b>

En la *Tabla 5*. Se observa que durante los meses de Junio a Julio hubo un cubrimiento total a las requisiciones generadas en diez de las dieciocho sucursales

vinculadas al área de recursos humanos de esta zona, presentando mayor demanda Bucaramanga, seguido de Villavicencio y Cúcuta. De igual forma, se puede apreciar que en el transcurso de este segmento bimestral se reportó la mayor cantidad de personas evaluadas con un total de 216, así mismo, los cargos que mayores vacantes presentaron fueron Supernumerario, Auxiliar Operativo y Aprendiz Sena, cada uno con 5 requisiciones.

Tabla 6.

*Procesos de selección realizados en los meses de Agosto a Septiembre de 2015.*

<b>Nombre del cargo Vacante</b>	<b>Sucursal</b>	<b>Nº Vacantes Generadas</b>	<b>Nº Personas Evaluadas</b>	<b>Nº Vacantes Cubiertas</b>
Auxiliar Comercial	Villavicencio	1	9	1
Cajero Sae	Villavicencio	2	13	2
Ejecutivo Vivienda	Villavicencio	1	4	1
Auxiliar Operativo	Bucaramanga	1	11	1
Cajero Sae	Bucaramanga	1	6	1
Auxiliar de Recursos Humanos	Bucaramanga	1	8	1
Auxiliar Operativo	Bucaramanga	1	3	1
Cajero Auxiliar – Horario Adicional	Bucaramanga	2	8	1
Ejecutivo de Vehículos	Bucaramanga	1	6	1
Ejecutivo de Vivienda	Bucaramanga	1	3	1
Cajero Auxiliar – Horario Adicional	Yopal	1	9	1
Ejecutivo Vehículos	Yopal	1	4	1
Auxiliar Comercial	Yopal	1	9	1
Auxiliar Comercial	Barrancabermeja	1	3	1
Cajero Auxiliar - Horario Adicional	Barrancabermeja	1	22	1
Secretaria Credicentro	Ibagué	1	10	1
Cajero Auxiliar	Florencia	1	8	0
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>136</b>	<b>17</b>

Durante el periodo comprendido entre Agosto a Septiembre de 2015, como se puede apreciar en la *Tabla 6*. Fue el bimestre que menor cantidad de vacantes generó y menor número de personas evaluadas registra, no obstante, fueron cubiertas 17 de las 19 vacantes solicitadas con un índice de cubrimiento del 90%, siendo Bucaramanga la sucursal con mayor demanda. La división comercial fue la que mayor numero requisiciones generó durante este periodo, con 3 vacantes para Auxiliar Comercial y 4 para Ejecutivos comerciales tanto de vivienda como de vehículos.

Tabla 7.

*Procesos de selección realizados en los meses de Octubre a Noviembre de 2015.*

<b>Nombre del cargo Vacante</b>	<b>Sucursal</b>	<b>Nº Vacantes Generadas</b>	<b>Nº Personas Evaluadas</b>	<b>Nº Vacantes Cubiertas</b>
Ejecutivo de Vehículos	Villavicencio	3	18	3
Auxiliar Operativo	Villavicencio	1	6	1
Cajero Auxiliar	Bucaramanga	3	9	2
Operador Nocturno	Bucaramanga	1	5	0
Aprendiz Sena	Bucaramanga	5	29	5
Pasante de Psicología	Bucaramanga	1	4	1
Cajero Sae	Yopal	2	16	2
Cajero Temporada Decembrina	Barrancabermeja	1	23	1
Cajero Sae	Neiva	2	16	2
Ejecutivo Banca Gobierno	San Gil	1	7	1
Aprendiz Sena	Pitalito	1	5	1
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>138</b>	<b>19</b>

En la *Tabla 7*. Se observa que el periodo comprendido entre Octubre y Noviembre fue el segundo con mayor número de personas en proceso de selección con un total de 138, donde nuevamente Bucaramanga fue la sucursal con mayor número de requisiciones,

seguido de Villavicencio. Se observa además la inclusión procesos de las sucursales en San Gil y Pitalito, que durante los periodos anteriores no tuvieron requisiciones. En el transcurso de este bimestre se logró el cubrimiento de 19 de 21 vacantes generadas, con cubrimiento del 90%. Los cargos operativos, junto con estudiantes en práctica fueron los de mayor demanda con un total de 5 requisiciones cada uno.

Cabe resaltar la participación y apoyo en los procesos de selección de las nuevas oficinas ubicadas en San Luis de Palenque, Acacias y Puerto Boyacá, donde a pesar de que no se realizó la vinculación del personal debido a las fechas de apertura, si se realizó gran parte de la convocatoria, reclutando, aplicando pruebas, programando entrevistas y realizando el debido seguimiento.

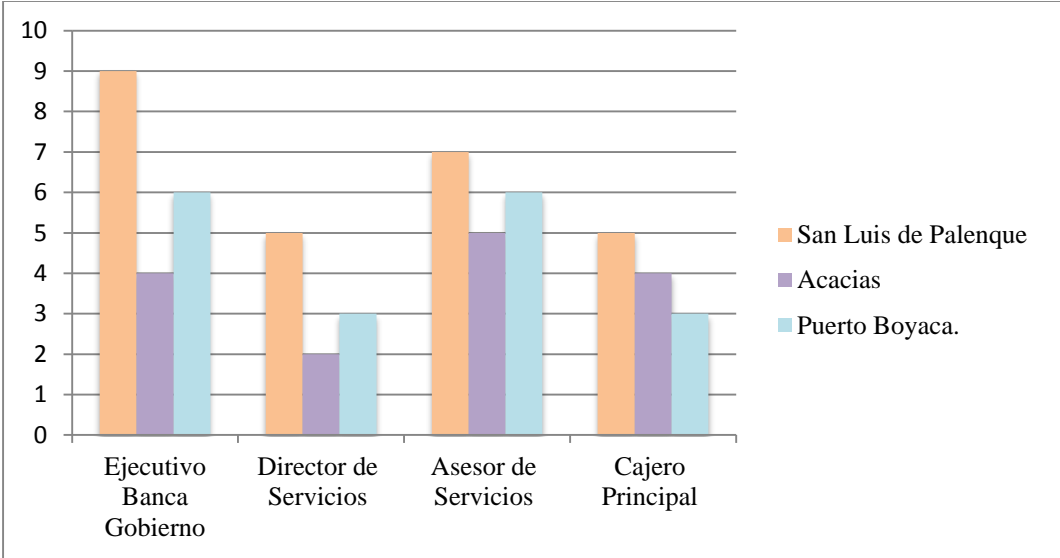


Figura 3. Relación de procesos adelantados para la apertura de nuevas oficinas.

En la Figura 3. Se puede observar el grupo ocupacional requerido para la apertura de las nuevas oficinas, en relación con la cantidad de personas a quienes se les inicio

proceso de selección para el cubrimiento de las vacantes ofertadas. La sucursal con mayor prioridad de cubrimiento fue la de San Luis de Palenque dado que sería la primera en dar apertura en el mes de Enero de 2016, es por esta la razón por la cual exhibe mayor número de candidatos en proceso en relación con las oficinas de Acacias y Puerto Boyacá.

Como resultado obtenido durante el proceso de pasantía es importante mencionar las acciones realizadas en pro de aumentar los índices de reclutamiento tales como lo fue el logro de una alianza estratégica entre Banco de Occidente y la Corporación de Educación Superior Corpotec, que consiste en obtener las hojas de vida de la totalidad de los estudiantes de programas administrativos con el fin de patrocinar la etapa lectiva de cada uno de ellos, facilitando además la búsqueda de aspirantes a Cargos Operativos y Aprendiz Sena y la alimentación de la base de Stock para dichos cargos.

Otra acción realizada que obtuvo gran acogida fue la feria de empleo que realizó la Universidad Pontificia Bolivariana donde Banco de Occidente fue uno de los invitados especiales, en donde además de dar a conocer más la entidad en el mercado laboral se logró identificar y reclutar candidatos potenciales tanto profesionales como tecnólogos para los cargos que tienen mayor índice de requisición. Esta actividad nos arrojó resultados positivos en cuanto a las bases de datos recolectadas de diferentes perfiles laborales en busca de nuevas oportunidades de empleo, gracias a la gran asistencia con la que se contó.

Cabe resaltar el impacto positivo que se obtuvo en este periodo de pasantía con la creación de una base de datos que almacenaba y sistematizaba toda la información recolectada de cada uno de los participantes a las 66 vacantes generadas durante este

semestre, en donde además de posibilitar la visualización de forma organizada de la secuencia de llamadas que se realizaban a diario, se logró identificar e intervenir puntos de mejora para la agilización de cada uno de los procesos, algunas de las estrategias de mejoramiento se centran en la información vinculada a consultas de la situación militar, en el caso de los hombres participantes por medio de una página oficial del Ejército Nacional; el almacenamiento organizado y resumido de los resultados de las pruebas psicotécnicas que facilitaba su análisis; el seguimiento en términos de tiempo de cada una de los procesos que permitió la intervención de gestiones pertinentes para lograr un mayor rendimiento, como lo fue la creación de directorios de los centros académicos y laborales los cuales reportaban mayor frecuencia en la verificación de referencias, entre otros.

## DISCUSIÓN

El desarrollo de la pasantía en la entidad financiera Banco de Occidente, específicamente desde el área de Recursos Humanos en la división de Selección y Desarrollo, encargada del reclutamiento y selección del personal para todas las dependencias y sucursales de la zona lo cual garantiza un volumen considerado tanto de trabajo como de responsabilidad, que pone en evidencia aspectos relevantes en cuanto a la gestiones diseñadas e implementadas por el psicólogo organizacional de la compañía, convirtiéndose así en un campo de práctica y aprendizaje constante, en donde el pasante de psicología haciendo uso de los conocimientos adquiridos durante el trascurso de su formación académica, contribuyendo a la apropiada elección de personal que se ajuste a las necesidades de la entidad y que garantice un desempeño adecuado dentro de la misma.

Inicialmente se propuso el objetivo de conocer y analizar la metodología utilizada desde el área de recursos humanos de la entidad en cada uno de las etapas del proceso de selección con el fin de identificar e intervenir las necesidades de los mismos, objetivo que fue alcanzado teniendo en cuenta que este permitió la optimización de los procesos de selección, tal como lo menciona Leal (2005), al reconocer que el éxito de los procesos de selección radica en el conocimiento e interiorización de las normas y procedimientos que lo conforman dado que esto garantiza una correcta orientación y ejecución de los mismos .

Se encuentra gran relación entre lo mencionado por Ganga y Sánchez (2008), al señalar que en el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área, sugiriendo darle igualdad de importante a la valoración de cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas,

físicas, e información contenida en su hoja de vida o durante las entrevistas; permitiendo de esta forma una evaluación menos subjetiva y estratégica que garantiza mejores resultados. Y los índices de efectividad de la ejecución del objetivo planteado en pro de la optimización de las técnicas de reclutamiento a través de la creación de una base de datos con el fin de fortalecer, agilizar y llevar un seguimiento objetivo a los procesos de selección realizados por el área.

La importancia que le imprime Banco de Occidente en la metodología propuesta y orientada a la ejecución de procesos idóneos de selección, fue la que guio y permitió dar apoyo a los procesos de reclutamiento y selección de personal para lograr las metas propuestas de la organización, tal como se vio reflejado en los resultados obtenidos en el proceso de reclutamiento y cumplimiento de las requisiciones solicitadas en el transcurso de la pasantía, evidenciando la eficiencia, objetividad, e integridad en cada uno de los procesos. Es la misma importancia que Pico, (2007) le asigna a la planificación estratégica para ejecutar cualquier proceso de selección, dado que una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección; pues es claro que los costos de una mala selección son muchos y variados, dos de los principales costos son el tiempo invertido y el dinero. Pero además, si la persona no es la adecuada al puesto, no posee motivación ni comparte los valores de la organización puede llegar a ser una importante distorsión para esta.

## CONCLUSIONES

Agradezco la gran oportunidad que me brindo Banco de Occidente al permitir desarrollar mi proceso de pasantía con ellos y la posibilidad de adquirir experiencia laboral y ampliar mis conocimientos en lo que concierne al campo organizacional y en el desarrollo de gestiones y proyectos encaminados al Capital Humano que conforma la entidad financiera obteniendo resultados favorables al lado de un excelente equipo de trabajo.

Cabe resaltar el papel importante que ejerce el profesional en psicología en el área organizacional, dado que éste es el encargado no solo de seleccionar el recurso humano que conforma la entidad sino además de implementar estrategias de capacitación y desarrollo para cada uno de ellos, cumpliendo con las expectativas organizacionales y dando un valor agregado a la calidad de vida de cada uno de los empleados.

## **SUGERENCIAS**

Dar continuidad al proceso de pasantía en el Banco de Occidente, puesto que se considera una organización que propicia espacios para la aplicación del conocimiento adquirido durante la academia y la adquisición de experiencia laboral, además de brindar la posibilidad de diseñar y ejecutar propuestas orientadas al buen desarrollo de gestiones desde la psicología en el campo organizacional

Se recomienda el uso prolongado de la base de datos, dado que esta fue elaborada con el fin de sistematizar y visualizar la totalidad de los procesos y obtuvo una acogida positiva dado que posibilitó además la organización, seguimiento y evaluación objetiva de cada uno de los candidatos a las diferentes vacantes de los procesos de selección en el Banco de Occidente.

## REFERENCIAS

- Alles , M. (1999). *Como entrevistar por competencias* . Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2006) *Selección por competencia*. Buenos Aires: Granica S.A
- Chavez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensam. gest.* n. 33. pp. 140-161.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: McGraw-Hill
- Chuden Herbert, J., & Sherman Arthur, W. (2002). *Administracion del personal*. 25<sup>a</sup>. Ed. Mexico
- Cohen, Blanco. (1981). *Como Seleccionar Nuestro Personal*. México. Edit. Limusa.
- Flores, M. (2005). Reclutamiento y fuentes de reclutamiento. La base para el inicio de una adecuada selección. Recuperado el 30 de Octubre de 2015 en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reclufu.htmv>
- Ganga Contreras, F., & Sánchez Alvarez, R. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile*. *Gaceta Laboral* . Recuperado el 18 de 12 de 2015, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131585972008000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131585972008000200005&script=sci_arttext)

González Calvo, V (2003). Conocimiento a través de la visita domiciliaria. Editorial Mira.

Gutierrez, F. (2004). *Búsqueda y Selección de Recursos Humanos*. Recuperado el 4 de Enero de 2016, de [http://www.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/curricular/psicologia/busqueda\\_y\\_seleccion\\_de\\_recursos\\_humanos.pdf](http://www.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/curricular/psicologia/busqueda_y_seleccion_de_recursos_humanos.pdf)

Insa, M. Y. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.

Leal, D. (2005). *Fundamentos y Organización de la Selección de personal*. Santiago de Cali: Artes graficas del Valle.

Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en psicología*, vol. 4, pág. 133-144.

Rodriguez Gonzalez , R. (10 de Abril de 2008). *Diseño de un sistema de seleccion de recursos humanos por competencias*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de <http://psicopediahoy.com/sistema-de-seleccion-de-recursos-humanos-por-competencias/>

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.

## **ANEXOS**

*Anexo 1.* Formulario de datos personales

*Anexo 2.* Formato de verificación de referencias.