

**BANCO DE OCCIDENTE SUCURSAL BUCARAMANGA**

**INFORME DE PASANTIA**



**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN EL BANCO DE  
OCCIDENTE.**

**NATHALIA MARCELA RODRIGUEZ MORENO**

**ASESORA DE PASANTIA  
PS. CLAUDIA MILENA SERRANO**

**BUCARAMANGA, COLOMBIA  
2015.**

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN EL BANCO DE  
OCCIDENTE**

**NATHALIA MARCELA RODRÍGUEZ MORENO**

***TÍTULO A OBTENER***

***PSICÓLOGA.***

***UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA***

***BUCARAMANGA, 2015.***

Vivir diciendo que las cosas van de mal en peor, es un mecanismo de bloqueo que debemos acabar, ya que acorta nuestra visión, acaba con nuestra creatividad y nos limita para afrontar las dificultades; si te enfocas en decirle a tu cerebro que no eres capaz, es muy probable que él se programe para fracasar, pero si lo educas para Pensar, Analizar y Resolver, créeme... con toda seguridad encontraras no solo una sino varias salidas a todos los retos de la vida. Esto aplica para la vida personal y profesional.

No retrocedas ante nada cuando tropieces; por el contrario toma más fuerza, piensa bien, trata de sentir lo mejor posible y tus actos serán un reflejo de ello.

Dios te dio la capacidad de soñar, creer, y poder cumplir todo lo que te propongas. Cuando pones todo en manos de Dios; empiezas a ver como las manos de Dios están en TODO lo que haces.

Y hoy agradezco a Dios por su infinito amor y su fidelidad durante mis años de vida... ÉL no se encargó solamente de diseñar una vida entera para mí; sino que se tomó el tiempo necesario para diseñar los mejores padres, los mejores hermanos, la mejor amiga, el mejor hombre, los mejores compañeros de estudio, los mejores docentes, la mejor universidad, los mejores lugares de práctica y los mejores seres humanos que han estado allí; día a día, semana a semana, semestre a semestre, año a año, dándome su mejor apoyo, su mejor conocimiento y su mejor sonrisa. Agradezco enormemente a mis padres por su gran labor durante estos años, porque me han enseñado a creer en los sueños, a luchar por lo que se quiere, a entender que en la vida los obstáculos se hicieron para superarlo.

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| Tabla de contenido.....                  | 4  |
| • Resumen.....                           | 5  |
| • Abstract.....                          | 6  |
| Introducción.....                        | 7  |
| • Objetivos.....                         | 10 |
| • Marco conceptual.....                  | 11 |
| Metodología.....                         | 18 |
| • Población Cubierta e instrumentos..... | 18 |
| • Procedimiento.....                     | 22 |
| • Resultados .....                       | 26 |
| Discusión.....                           | 37 |
| • Conclusiones.....                      | 40 |
| • Sugerencias.....                       | 42 |
| • Referencias.....                       | 43 |
| • Anexos.....                            | 45 |

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** Optimización del proceso de reclutamiento en el Banco de Occidente.

**AUTOR(ES):** Nathalia Marcela Rodríguez Moreno.

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

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

### RESUMEN

Hoy día, las empresas comprenden la importancia de incluir dentro de sus organizaciones procesos de selección de personal estratégicos, que permitan atraer candidatos potencialmente calificados, capaces de desempeñarse efectivamente en la entidad. Por tal motivo, se planteó el diseño del formato de pre-entrevista como una herramienta pertinente; estructurada según los parámetros de descarte que son empleados en el Banco de Occidente, enfocado en identificar oportunamente la favorabilidad de los perfiles de los aspirantes a los diferentes cargos, con el fin de optimizar los procesos de reclutamiento que son llevados a cabo desde el área de Recursos Humanos. Comprendiendo, que un proceso de selección óptimo garantiza calidad y vinculaciones oportunas de personal adecuado con un alto nivel de compromiso en el desarrollo de sus labores y aporte en la búsqueda de resultados significativos para la organización, siendo este un recurso de gran rendimiento en la empresa. Con la implementación de del formato se logró un cubrimiento total de un 90% de las vacantes existentes durante el periodo de Diciembre de 2014 a Mayo del presente año, dando cumplimiento al objetivo propuesto. Concluyendo así que las empresas que deciden implementar métodos optimizados de reclutamiento de personal se encuentran en una posición más competitiva frente a las organizaciones que no incorporan este tipo de métodos. Finalmente, es importante recalcar el gran valor agregado de la psicología dentro de las empresas; en este caso desde el campo organizacional donde se garantiza la realización de procesos de selección apropiados que favorecen la productividad y efectividad de las organizaciones, permitiendo el correcto funcionamiento laboral y disminución en el índice de rotación empresarial.

### **PALABRAS CLAVES:**

Productividad y competitividad, Desarrollo organizacional, Formato, Optimización, Reclutamiento, Recursos Humanos.

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** optimization of the recruitment process in the Banco de Occidente.

**AUTHOR(S):** Nathalia Marcela Rodriguez Moreno.

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Claudia Milena Serrano.

### ABSTRACT

Today enterprises understand the importance of including in their organization strategic selection process of personal, that allow bring candidates potentially qualified able to developing effectively in the company therefore was planed the design of the pre-interview format as a tool structured taking in count the standard of these care that are used for Banco de Occidente, in an attempt to identify opportunely how favorable is the profile of the aspirant to the different positions, having as an objective achieve the improvement of the recruitment process that are realize in the human resources area. Understanding that an optimum selection process, warranty quality and an on time hiring of the right personal, with a high level of commitment in the development of their labors and bringing new ideas for the organization being this a highly performance resource in the company. With the implementation of this format was achieve cover a 90% of the existing vacancy during the period of December 2014 to May of the current year, giving an achieve to the propose objective. Concluding that companies that decide to implement optimized recruitment methods are more competitive than organizations that don't incorporate this methods. Finally, it is important to emphasize the great added value of Psychology companies; this time from the organizational field, where the implementation of appropriate selection processes, promote productivity and effectiveness allowing the correct functioning of the workers and decline the rate of business turnover.

### KEYWORDS:

Productivity and competitiveness, organizational development, Format, Optimization, Recruiting, Human Resources.

## INTRODUCCIÓN

La selección de personal es uno de los procesos más importantes actualmente; en las empresas es pertinente que se incluya el reclutamiento y selección de personal como una planeación estratégica. Dado que tener un personal apto para la operación de la organización es un punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado empresarial que cada vez se vuelve más riguroso.

En el Banco de Occidente se llevan a cabo diferentes procesos de selección, estos inician cuando surgen vacantes de cargos autorizados en planta, es decir, autorizados como indefinidos. Para los cargos autorizados como temporales, se inicia el proceso de selección cuando se tiene el visto bueno de la Vicepresidencia respectiva, y la aprobación de la Vicepresidencia de Recursos Humanos. También se realizan procesos de selección para el Fondo de Empleados del Banco (Fondoccidente), Sertempo y Ventas y Servicios.

Los procesos de selección de personal se encuentran centralizados en las áreas de Selección de cada una de las regionales, y están a cargo de las Coordinadoras y Analistas de Selección, quienes en compañía de los Jefes Inmediatos definen el candidato idóneo para el cargo. Se manejan tres grupos ocupacionales, los cuales son los tipos de cargos buscados en los procesos de selección, estos son Operativo, Comercial y Profesional. Cada uno de los grupos ocupacionales se entiende como:

**Operativo:** Cargos que se desempeñan en Oficinas / Credicentros de Vehículos / Credicentros de Vivienda como Gestores, Auxiliares, Secretarias, Cajeros y Directores Operativos, y cargos que se encuentran en las áreas staff dando apoyo en procesos operativos como son los Oficiales, Gestores, Secretarias, Auxiliares, entre otros.

**Comercial:** Cargos que se encargan de la venta de productos y servicios, como son Gerentes de cuenta, Ejecutivos Comerciales, Administradores de Inversiones, Auxiliares Comerciales, Gestores Comerciales, entre otros.

**Profesional:** Cargos que se encargan de dar apoyo a la consecución de la estrategia del Banco, que no están de cara al cliente pero que su trabajo impacta los resultados al interior. Estos cargos son: Analistas, Coordinadores, Directores, Gerentes de División, Auditores, entre otros.

Con el fin de que el proceso de reclutamiento no sea en vano y a partir de los candidatos seleccionados y que conforman la entidad aumente el nivel de competitividad, es necesario que los aspirantes atraviesen estas etapas de manera positiva, donde se identifica su favorabilidad para obtener un lugar en la organización de acuerdo a los lineamientos planteados por el banco.

El proceso de selección en el Banco de Occidente consta de varias etapas, las cuales son, la requisición, reclutamiento, pruebas psicotécnicas, revisión en centrales de riesgo, entrevista, examen medico, visita domiciliaria, solicitud de documentos, referenciación, y finalmente la contratación.

Los candidatos que participan en un proceso de selección, deben cumplir con el perfil y habilidades establecidas para el cargo; por tal motivo se hizo necesario el diseño y la implementación de un formato que permitiera la optimización en el proceso de reclutamiento

que diera cómo resultado ventajas y resultados significativos centrados en el cubrimiento de los vacantes solicitados.

Por tal motivo la planeación y el diseño del formato de pre-entrevista se desarrolló con el código de descartes que se utiliza bajo las políticas del Banco y las normas legales permitidas para la inclusión o no de un aspirante a las instalaciones del Banco de Occidente.

El formato de pre-entrevista consta de preguntas claves que evalúan al postulante en aspectos importantes, tales como: personales, familiares, académicos y laborales. Donde se puede deducir la favorabilidad o no de un aspirante. Dicho formato está orientado en garantizar calidad en los procesos de reclutamiento de selección de los vacantes a los cargos existentes, donde se logre optimar el desarrollo de estos; de tal manera que se consiga encontrar a los candidatos aptos para las vacantes requeridas, dentro del tiempo establecido y así cumplir con las necesidades del Banco de Occidente.

## **OBJETIVOS**

### **1.1 Objetivo general:**

Optimizar el proceso de reclutamiento por medio del diseño e implementación del formato de pre- entrevista con el fin de agilizar y fortalecer los procesos de selección llevados a cabo desde el área de recursos humanos del Banco de Occidente.

### **1.2 Objetivos específicos:**

- Diseñar el formato de pre entrevista bajo los parámetros de descarte empleados por el Banco con el fin de identificar oportunamente la favorabilidad de los perfiles de los aspirantes a los cargos existentes.
- Implementar el formato de pre-entrevista.
- Apoyar en el cubrimiento de las vacantes existentes requeridas por el Banco.

## MARCO CONCEPTUAL

Hoy día las empresas comprenden la necesidad de incluir dentro de sus organizaciones procesos de selección de personal estratégicos con métodos orientados a la adquisición de candidatos competentes que aporten productividad y efectividad a la entidad. Jericó (2001) menciona que no se trata de reclutar, seleccionar y contratar a personas con un coeficiente intelectual alto, sino de hacer que funcionen sinérgica e inteligentemente. Se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios.

Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Comprendiendo que el talento humano es uno de los principales capitales de una empresa, por lo que es considerada una tarea primordial enfocada en la búsqueda de la excelencia laboral; donde se reconoce el valor de seleccionar personal idóneo con cualidades solventes que aporten en los buenos resultados. Y es a partir de la inversión de las organizaciones en una feaciente lucha por lograr la eficiencia y eficacia en el ámbito laboral, se impone abordar desde una perspectiva psicológica este proceso en el cual se presenta un problema que ocupa el primer plano hoy en los marcos organizacionales y que consiste en cómo reclutar, seleccionar y formar personas de tal manera que el cumplan sus roles con amplios beneficios para la organización. (Rodríguez, 2008).

Además las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional e internacional y la obligan a buscar alternativas para que las personas desarrollen los conocimientos y habilidades que requieren de ahí la importancia de contar con personas competentes dentro de un mercado de trabajo donde los intereses culturas y visiones son varias la cual se debe a los frecuentes cambios sobre requerimientos y necesidades del mercado laboral, Lara (2005).

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en la hoja de vida que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su hoja de vida o durante una entrevista personal; los siguientes aspectos, los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección, dependiendo del puesto a ocupar, comenta Lillo (2005).

El proceso para escoger a un aspirante consiste en una serie de etapas específicas, donde se evalúa la información que este suministra, con el que se pueden identificar las características de su perfil; encontrando que el primer y el paso más importante al momento de seleccionar a un candidato es el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento de personal se inicia a partir de que surge la necesidad de ocupar un puesto dentro de una organización. Entendiendo así que el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008).

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

Comprendiendo de esta manera que el reclutamiento es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Barber, (1998) todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales. Pp. 566.

En la teoría se encuentra que existen tres tipos de reclutamiento, los cuales son el reclutamiento interno entendido como la convocatoria que se hace al personal de la misma empresa, el reclutamiento externo donde la convocatoria es llevada con personal externo a la organización y el reclutamiento mixto; siendo estos diferentes pero cada uno con ventajas significativas.

Se entiende como reclutamiento interno a las convocatorias o movimientos de jerarquización que se realizan dentro de la empresa para asumir nuevos cargos y ascender de un puesto a otro, dependiendo las funciones que se necesiten en el cargo a desempeñar y en base al conocimiento, evaluación de desempeño y experiencia que ha adquirido un empleado en el tiempo que se lleva en la empresa. Según Díaz y Rodríguez (2003), Las ventajas del reclutamiento interno son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo

como en dinero. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo.

El reclutamiento externo es aquella convocatoria a personas con cualidades y aptitudes necesarias para poder desempeñar el puesto en el cual surge la vacante, a esto se le denomina entrada de recursos humanos a un organización. Según Díaz y Rodríguez (2003), Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas. Como menciona Insa (2007), La principal ventaja de este reclutamiento es que existe la introducción de nuevas aportaciones a la empresa, nuevos puntos de vista, opiniones que pueden enriquecer a la empresa.

Es importante reconocer que cada organización emplea procesos diferentes para realizar un reclutamiento externo donde cada empresa cuenta con varias opciones para poder lograrlo las cuales pueden ser: base de datos de las solicitudes de personal, fuentes de reclutamiento, hojas de vidas referidas por funcionarios.

El reclutamiento mixto es comprendido como la implementación del reclutamiento interno y externo con el fin de llevar a cabo el cubrimiento de la vacante solicitada con el candidato que se considere más idóneo para dicho cargo sin importar su procedencia; es decir se es tenido en cuenta tanto candidatos internos como externos.

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

Concluyendo así que el reclutamiento es la fase principal, donde se pre-seleccionan los aspirantes más indicados los cuales se consideran aptos para seguir siendo parte del proceso de selección; dando paso a las pruebas psicotécnicas la cual consiste en la aplicación de los instrumentos de Selección de personal, donde se incluyen la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos, así mismo, incluye la calificación e interpretación de pruebas; e identificación de las habilidades, capacidad racional y el perfil de un candidato.

“Las pruebas psicotécnicas son conocidas como los instrumentos que deben ser aplicados por un profesional avalado, se aplican pruebas de conocimiento que evalúan los conocimientos específicos necesarios para el cargo y las pruebas psicométricas, que muestran el comportamiento con respecto a las actitudes de la persona de manera objetiva y estandarizada. (Chiavenato, 2002, Salgado, Mocosó & Lado, 2006).

La aplicación de las pruebas se realiza con el objetivo de medir conocimientos y habilidades de los candidatos por medio de preguntas escritas, de resolución de problemas o

identificación de objetos. Donde se identifica la competitividad de los candidatos para validar si se encuentra favorable para continuar con la fase de entrevistas.

Según Chiavenato (2002), la entrevista es la técnica más utilizada de selección, tiene múltiples aplicaciones porque puede utilizarse en diversas partes del proceso y con fines variados. Es un proceso de comunicación que se da entre 2 personas donde una busca conocer mejor a la otra obteniendo información que tiene gran influencia en la decisión final del proceso.

Las entrevistas de Selección se encuentran sistematizadas con cierta cantidad de preguntas previamente programadas para el candidato que permiten conocer mejor al candidato en cuanto a su personalidad, sus conocimientos y experiencias laborales; son principalmente empleadas por las analistas de selección y los coordinadores encargados de los cargos en los que se encuentra la vacante; quienes definen el candidato que continúa en el proceso. Dentro del proceso, el candidato que ha sido seleccionado es informado de la fase siguiente, la cual consiste en realizarse exámenes médicos donde se evalúa su condición de salud, luego de esto se realiza la visita domiciliaria.

Según Gonzales (2003), la visita domiciliaria es concebida como el acto profesional compuesto por la entrevista y la observación en sus distintas formas, esta se le realiza al candidato para observar la dinámica familiar, las condiciones que vive y a su vez corroborar por medio de sus familiares información obtenida anteriormente.

Finalmente el paso último a la contratación es la referenciación, encontrando teóricamente que las referencias laborales son un procedimiento evaluativo frecuentemente utilizado. Las referencias laborales son cualquier tipo de información sobre

comportamientos anteriores que permitan pronosticar comportamientos futuros (Janne y Vallejo, 2001, Salgado, Mocosó & Lado, 2006).

Con lo mencionado anteriormente se puede corroborar la importancia que requiere llevar a cabo planeaciones estratégicas de optimización en los procesos de selección de personal en las empresas que se encuentran altamente comprometidas y cuentan con aspiraciones de crecimiento y empoderamiento encaminadas en la proyección de la captación y vinculación de un buen recurso humano en su organización.

Puesto que si las organizaciones se componen de personas el estudio a las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y particularmente la administración del talento humano (Esparragoza, 2002).

En este sentido los procesos de selección no pueden ceñirse solamente a la comprobación de conocimientos profesionales con las herramientas clásicas de selección tales como el la hoja de vida y los estudios realizados ni siquiera son suficientes los conocidos test de inteligencia por sí mismos. Para cubrir las necesidades de selección se hace necesaria la utilización de nuevos métodos y nuevas variables a medir (Fernández, 2005).

Finalmente, es importante tener en cuenta que cuando la psicología entra a las empresas en este caso desde el campo organizacional se garantiza la realización de procesos de selección adecuados que favorecen la productividad y efectividad de las organizaciones, permitiendo el correcto funcionamiento laboral.

## METODOLOGÍA

### POBLACIÓN CUBIERTA

La población cubierta durante el periodo de Diciembre de 2014 a Mayo de 2015 se puede ver reflejada en la (Tabla 1.) la cual especifica la cantidad de hojas de vida de los aspirantes que realizaron proceso de selección para los diferentes cargos en el Banco de Occidente.

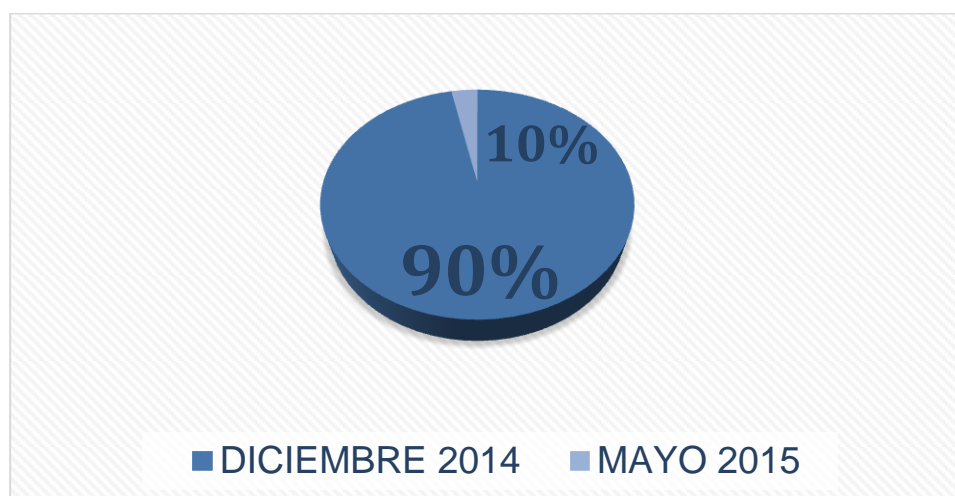
| Mes       | Reclutadas | Favorables | Descartadas | Stock |
|-----------|------------|------------|-------------|-------|
| Diciembre | 93         | 37         | 48          | 8     |
| Enero     | 136        | 43         | 57          | 36    |
| Febrero   | 129        | 69         | 49          | 11    |
| Marzo     | 152        | 76         | 67          | 9     |
| Abril     | 108        | 65         | 40          | 3     |
| Mayo      | 97         | 39         | 23          | 35    |
| Total     | 715        | 329        | 284         | 102   |

Tabla 1. Población cubierta.

Totalizado de la siguiente manera:

Hojas de vida Reclutadas 715. Hojas de vida favorables y en stock 431. Hojas de vida descartadas: 284.

El cubrimiento de vacantes durante el periodo de Diciembre de 2014 a Mayo de 2015 alcanzó un 90% dando como resultado la efectividad del diseño del formato de pre-entrevista y la implementación de este.



## INSTRUMENTOS

### Formato de pre-entrevista:

Diseñado bajo los parámetros de descarte utilizados por el banco con el fin de identificar oportunamente la favorabilidad de los perfiles de los candidatos a los diferentes cargos existentes.

### Objetivo:

Optimizar el proceso de reclutamiento con el fin de agilizar y fortalecer los procesos de selección llevados a cabo desde el área de recursos humanos del Banco de Occidente. (*Ver Anexo 1.*)

### Códigos de descarte Banco de Occidente.

Estos códigos son de manejo confidencial en el Banco de Occidente, los cuales fueron elaborados por los directivos a cargo del área de selección y desarrollo, bajo las políticas y normas legales permitidas para la inclusión o no de un aspirante, donde dependiendo de los aspectos con que esta cuenta se descarta del proceso de selección. (*Ver Tabla 2*).

*Tabla 2. Códigos de descarte*

| Código | Nombre del código               |
|--------|---------------------------------|
| R1     | Perfil del candidato no cumple. |
| R2     | Consanguinidad y afinidad.      |
| R3     | Pruebas.                        |
| R4     | Entrevista psicológica.         |
| R5     | Entrevista jefe inmediato.      |
| R6     | Referencias.                    |
| R7     | Visita.                         |
| R8     | No interesado.                  |
| R9     | Ya realizó proceso.             |

## **Batería de pruebas psicotécnicas**

Las pruebas psicotécnicas que se realizan en el Banco se encuentran en la plataforma virtual “The Talent System” con un contenido de 11 test diseñados para evaluar habilidades concretas y características del candidato, las cuales miden capacidades, intereses o aptitudes como inteligencia, comprensión, fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad y actitudes.

Las pruebas empleadas en el Banco de Occidente para los aspirantes son: Test de razonamiento, Test de intereses vocacionales, Test de personalidad perfil pro y Test de ventas.

**Test de Razonamiento:** El test es recomendado para evaluar aptitudes intelectuales como el razonamiento, el pensamiento abstracto, el pensamiento analítico y el pensamiento crítico de los candidatos.

Este cuestionario consta de 42 preguntas y cuenta con una duración de 35 minutos. Tiene como objetivo evaluar las capacidades generales de razonamiento de los candidatos y compararlos entre ellos de una manera objetiva.

**Test de Intereses vocacionales:** Analiza las motivaciones y las aptitudes profesionales de los candidatos en base a las 6 dimensiones del modelo RIASEC.

Este cuestionario consta de 84 preguntas de las cuales 60 están basadas en situaciones breves de la vida real, cuenta con una duración aproximada de 12 minutos. Tiene como objetivo identificar la orientación laboral de los candidatos y estudiantes, y comparar sus perfiles con las carreras profesionales más adecuadas para ellos.

**Test de Personalidad perfil pro:** Es la principal herramienta de Central Test para la evaluación de la personalidad, analiza 12 dimensiones fundamentales de la personalidad y el perfil profesional del candidato.

Este cuestionario consta de 98 preguntas y cuenta con una duración aproximada de 12 a 15 minutos. Tiene como objetivo evaluar los puntos fuertes y débiles del candidato, determinar su perfil profesional y su adecuación al cargo que aspira.

**Test de ventas:** Evalúa el potencial comercial, las competencias y las motivaciones en el ámbito de la venta.

Este cuestionario consta de 85 preguntas y cuenta con una duración aproximada de 20 a 25 minutos. Tiene como objetivo optimizar la selección de vendedores, establecer una auditoría interna de la fuerza de ventas, diagnosticar los puntos fuertes y débiles del candidato en el ámbito comercial.

### **Formatos de referencias.**

La verificación de referencias es una forma de comprobar la veracidad de la información que han brindado los candidatos que se encuentran en el proceso de selección; siendo esta una validación importante donde las empresas o los jefes inmediatos suministran información extra sobre el desempeño laboral y su comportamiento durante el tiempo laborado. (*Ver Anexos 1 y 2*).

## PROCEDIMIENTO

### 1. Requisición o Solicitud de personal

Es el momento donde se realiza la solicitud del cubrimiento de una vacante, ya sea por un movimiento, promoción, retiro, creación de un cargo, proyecto, incapacidad, licencia, entre otros. Se da inicio a este proceso cuando se le informa a la analista que se ha generado una vacante, cuando ya se cuenta con visto bueno; bajo la aprobación de la Directora de Selección y Desarrollo se da paso a la inclusión de la solicitud en el cuadro de vacantes para su respectivo cubrimiento.

*1.1 Fase de recepción de vacantes requeridos.* Se recibe la solicitud de vacantes requeridos por la analista los cuales son alimentados diariamente en el cuadro de vacantes, dando así paso a concretar con la Analista cantidad de vacantes, tiempo establecido para el cubrimiento, prioridad, ciudad, dependencia o área y validación de los requerimientos impactados para la selección del candidato idóneo.

*1.2 Fase de validación del tipo de reclutamiento a utilizar* La decisión de realizar el tipo de reclutamiento depende de las políticas de la empresa. Si una vacante no se puede cubrir de forma interna, se da paso a la búsqueda de forma externa.

*1.3 Fase informativa para perfilamiento* Esta información está contenida dentro de la descripción del cargo, el perfil del puesto evalúa los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas que le corresponden a cada posición. Se realiza la respectiva perforación bajo la validación de los parámetros y descripción específica del perfil del cargo por el jefe inmediato. Donde se solicita el tipo de funciones que deberá realizar, el tipo de contrato, si es un contrato a término indefinido, un contrato temporal prorrogable, o un

contrato fijo por el cubrimiento de una licencia de maternidad, por una incapacidad o por unas vacaciones; el tipo de experiencia y el tiempo de esta.

## **2. Reclutamiento**

Es el proceso de revisión de hojas de vida de los aspirantes que han publicado en las fuentes de empleo, hojas de vida espontaneas y hojas de vida referidas.

*2.1 Fase de publicación de vacantes* Se realiza periódicamente la publicación de ofertas de empleo a través de las plataformas autorizadas por el Banco de Occidente, las cuales son Elempleo.com, Computrabajo y la plataforma virtual del Sena.

*2.2 Fase de recepción de candidatos postulados* En este punto se revisan las hojas de vida enviadas por los aspirantes en las diferentes fuentes de reclutamiento, incluyendo las hojas de vida espontaneas y las referidas. Se pre-seleccionan las que posiblemente pueden aplicar.

*2.3 Fase de Pre-entrevista a candidatos preseleccionados* Se contacta telefónicamente los aspirantes que han sido preseleccionados; se identifica el lugar de donde es contactado el motivo de la llamada donde se menciona la disponibilidad actual del cargo; cuestionando si esta o no interesado por iniciar un proceso de selección para dicho cargo; se realiza la respectiva pre-entrevista donde se identifican factores importantes para la seleccionar o descartas los aspirantes.

*2.4 Fase de revisión centrales de riesgo* Los candidatos favorables que desean iniciar proceso, deben diligenciar un formato de datos personales, con el cual se pasa a realizar la respectiva revisión de antecedentes en centrales de riesgo.

2.5 *Fase de pruebas psicotécnicas* Se realiza el debido envío de las pruebas psicotécnicas al correo electrónico del aspirante en proceso por medio de la plataforma “The Talent System” la cual contiene 11 pruebas diferentes, las cuales se emplean según el cargo.

| PRUEBAS       |            |              |      |        |                        |
|---------------|------------|--------------|------|--------|------------------------|
| Cargos        | Perfil Pro | Razonamiento | Disc | Ventas | Intereses vocacionales |
| Operativos    | ✓          | ✓            | ×    | ✓      | ×                      |
| Senas         | ✓          | ✓            | ×    | ×      | ✓                      |
| Profesionales | ✓          | ✓            | ✓    | ✓      | ×                      |

### 3. Selección del candidato

3.1 *Programación de entrevista:* Una vez realizado el filtro se contactan los candidatos por medio telefónico donde se les da a conocer que continúan en el proceso y el paso siguiente es la entrevista con la analista, Esta entrevista es realizada para conocer con mayor profundidad aspectos personales de los candidatos.

3.2 *Entrevista con jefe directo:* Una vez evaluados los candidatos por la analista, las personas seleccionadas son contactadas telefónicamente; dónde se agenda una nueva entrevista especificando el lugar, la hora, y la persona que hará la entrevista. Generalmente se enfatiza en la presentación personal, debido a que en los reglamentos del Banco se menciona la importancia de esta.

3.3 *Elección del candidato:* Una vez elegido al candidato idóneo, se continúa con el proceso, nuevamente se contacta con el candidato para mencionarle sobre el estado de su proceso y la favorabilidad de este; se le da las especificaciones de los pasos a seguir. Donde se le solicita el envío de documentos requeridos por la entidad y la fecha en los que

estos deben ser recolectados y enviados; ya que del envío de cierta documentación depende la contratación.

*3.4 Verificaciones:* Una vez recibidos los documentos solicitados se da paso a realizar las validaciones respectivas de estos y se realiza la verificación de las referencias laborales y las referencias académicas.

*3.5 Proceso de admisión:* Se contacta con el candidato para acordar fecha de contratación y los pasos a seguir.

*3.6 Inducción y capacitación:* Esta es la última parte del proceso de selección, a través de la cual se le presenta la organización al candidato, así como sus funciones de trabajo, y es realizada por la auxiliar de recursos humanos.

Finalmente como cierre al proceso de selección que se generó por una vacante existente y al cubrir dicha vacante; el último paso es la comunicación con candidatos no seleccionados, donde se informa a los candidatos no seleccionados por medio de correo electrónico el estado de su proceso.

## RESULTADOS

### PROCESOS DE SELECCIÓN REALIZADOS POR MES.

**Diciembre 2014** En este mes se contaba con 17 vacantes. Para este cubrimiento se revisaron 93 hojas de vida; donde 37 fueron favorables en pre-entrevista. Fueron entrevistados dando como resultado un total de 6 contratos y 1 cambio de contrato quedando así con 10 vacantes y 8 hojas de vida en stock.

*Tabla 3. Proceso de Selección Barranca.*

| Cargo                | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|----------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Auxiliar comercial   | 1        | 6             | 1           | 0                  |
| Supernumerario       | 1        | 3             | 0           | 0                  |
| Cajero principal H.A | 1        | 5             | 1           | 0                  |
| Total                | 3        | 12            | 2           | 0                  |

*Tabla 4. Proceso de Selección Bucaramanga.*

| Cargo                | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|----------------------|----------|---------------|-------------|-----------------|
| Supernumerario       | 1        | 3             | 1           | 0               |
| Cajero principal H.A | 1        | 3             | 1           | 0               |
| Cajero Sae           | 2        | 4             | 0           | 0               |
| Asesor Cobranzas     | 1        | 1             | 0           | 0               |
| Visitador Cobranzas  | 1        | 2             | 0           | 0               |
| Gestor Comercial     | 1        | 0             | 0           | 0               |
| Gerente Banca Per    | 1        | 1             | 0           | 0               |
| Gerente Vivienda     | 1        | 3             | 0           | 0               |
| Total                | 9        | 17            | 2           | 0               |

*Tabla 5. Proceso de Selección Cúcuta.*

| Cargo              | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|--------------------|----------|---------------|-------------|-----------------|
| Aprendiz Sena      | 1        | 3             | 1           | 0               |
| Auxiliar operativo | 1        | 0             | 0           | 1               |
| Total              | 2        | 3             | 1           | 1               |

*Tabla 6. Proceso de Selección San Gil.*

| Cargo          | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|----------------|----------|---------------|-------------|-----------------|
| Supernumerario | 1        | 4             | 1           | 0               |
| Total          | 1        | 4             | 1           | 0               |

**Enero 2015** En este mes se contaba con 19 vacantes. Para este cubrimiento se revisaron 136 hojas de vida; donde 79 fueron favorables en pre-entrevista. Fueron entrevistados dando como resultado un total de 6 contratos y 3 cambios de contrato quedando así con 10 vacantes y 36 hojas de vida en stock.

*Tabla 7. Proceso de Selección Barranca.*

| Cargo                | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|----------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Supernumerario       | 1        | 6             | 1           | 0                  |
| Cajero principal H.A | 1        | 5             | 1           | 0                  |
| Total                | 2        | 11            | 2           | 0                  |

*Tabla 8. Proceso de Selección Bucaramanga.*

| Cargo                 | Vacantes  | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|-----------------------|-----------|---------------|-------------|-----------------|
| Auxiliar de Servicios | 1         | 0             | 0           | 1               |
| Auxiliar Operativo    | 1         | 0             | 0           | 1               |
| Supernumerario        | 2         | 8             | 1           | 0               |
| Secretaria            | 1         | 5             | 0           | 0               |
| Cajero Sae            | 2         | 9             | 2           | 0               |
| Asesor Cobranzas      | 1         | 6             | 0           | 0               |
| Visitador Cobranzas   | 1         | 3             | 1           | 0               |
| Gestor Comercial      | 1         | 5             | 0           | 0               |
| Gerente Banca Per     | 1         | 2             | 0           | 0               |
| Gerente Vivienda      | 1         | 3             | 0           | 0               |
| <b>Total</b>          | <b>12</b> | <b>41</b>     | <b>4</b>    | <b>2</b>        |

*Tabla 9. Proceso de Selección Cúcuta.*

| Cargo                    | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|--------------------------|----------|---------------|-------------|-----------------|
| Ejecutivo Banca Personal | 1        | 5             | 0           | 0               |
| <b>Total</b>             | <b>1</b> | <b>5</b>      | <b>0</b>    | <b>0</b>        |

*Tabla 10. Proceso de Selección Villavicencio.*

| Cargo              | Vacante  | Entrevistados | Contratación. | Cambio contrato |
|--------------------|----------|---------------|---------------|-----------------|
| Auxiliar Operativo | 1        | 0             | 0             | 1               |
| Visitador Cobranza | 1        | 7             | 0             | 0               |
| <b>Total.</b>      | <b>2</b> | <b>7</b>      | <b>0</b>      | <b>1</b>        |

*Tabla 11. Proceso de Selección Yopal.*

| Cargo            | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|------------------|----------|---------------|-------------|-----------------|
| Cajero Auxiliar  | 1        | 5             | 0           | 0               |
| Cajero Principal | 1        | 5             | 0           | 0               |
| Total            | 2        | 15            | 0           | 0               |

**Febrero 2015** En este mes se contaba con 23 vacantes. Para este cubrimiento se revisaron 129 hojas de vida; donde 64 fueron favorables en pre-entrevista. Fueron entrevistados dando como resultado un total de 10 contratos y 5 cambios de contrato quedando así con 8 vacantes y 11 hojas de vida en stock.

*Tabla 12. Proceso de Selección Barranca.*

| Cargo                 | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|-----------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Supernumerario        | 2        | 10            | 1           | 1                  |
| Auxiliar de servicios | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Total                 | 3        | 10            | 1           | 2                  |

*Tabla 13. Proceso de Selección Bucaramanga.*

| Cargo                   | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|-------------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Asesor cobranzas        | 1        | 0             | 0           | 0                  |
| Gerente Banca per       | 1        | 4             | 0           | 0                  |
| Gerente Vivienda        | 1        | 0             | 0           | 0                  |
| Supernumerario          | 2        | 9             | 2           | 0                  |
| Aprendiz Sena           | 2        | 8             | 2           | 0                  |
| Auxiliar operativo      | 1        | 0             | 1           | 0                  |
| Auxiliar de operaciones | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Cajero Auxiliar         | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Cajero Sae              | 1        | 2             | 0           | 0                  |
| Total                   | 10       | 23            | 5           | 2                  |

*Tabla 14. Proceso de Selección Cúcuta.*

| Cargo               | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|---------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Ejecutivo comercial | 1        | 0             | 1           | 0                  |
| Total               | 1        | 0             | 1           | 0                  |

*Tabla 15. Proceso de Selección Villavicencio.*

| Cargo               | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|---------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Aprendiz Sena       | 2        | 17            | 0           | 0                  |
| Supernumerario      | 1        | 6             | 0           | 0                  |
| Cajero Sae          | 1        | 6             | 0           | 0                  |
| Visitador Cobranzas | 1        | 1             | 0           | 0                  |
| Total               | 5        | 30            | 0           | 0                  |

*Tabla 16. Proceso de Selección Yopal.*

| Cargo            | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Supernumerario   | 1        | 3             | 1           | 0                  |
| Cajero Principal | 1        | 4             | 1           | 0                  |
| Cajero Auxiliar  | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Cajero H.A       | 1        | 5             | 1           | 0                  |
| Total            | 4        | 12            | 3           | 1                  |

**Marzo 2015** En este mes se contaba con 22 vacantes. Para este cubrimiento se revisaron 152 hojas de vida; donde 76 fueron favorables en pre-entrevista. Fueron entrevistados dando como resultado un total de 15 contratos y 3 cambios de contrato quedando así con 4 vacantes y 9 hojas de vida en stock.

*Tabla 17. Proceso de Selección Barranca.*

| Cargo                 | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|-----------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Auxiliar de servicios | 1        | 6             | 1           | 0                  |
| Total                 | 1        | 6             | 1           | 0                  |

*Tabla 18. Proceso de Selección Bucaramanga.*

| Cargo                 | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|-----------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Asesor cobranzas      | 1        | 6             | 1           | 0                  |
| Gerente Banca per     | 1        | 5             | 0           | 0                  |
| Gerente Vivienda      | 1        | 0             | 1           | 0                  |
| Supernumerario        | 3        | 3             | 3           | 0                  |
| Auxiliar operativo    | 2        | 7             | 2           | 0                  |
| Auxiliar de servicios | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Cajero Auxiliar       | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Cajero Sae            | 1        | 10            | 0           | 0                  |
| Cajero H.A            | 1        | 6             | 0           | 0                  |
| Ejecutivo mic         | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Operador nocturno     | 1        | 8             | 0           | 0                  |
| Total                 | 13       | 41            | 7           | 3                  |

*Tabla 19. Proceso de Selección Cúcuta.*

| Cargo          | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|----------------|----------|---------------|-------------|-----------------|
| Aprendiz Sena  | 1        | 9             | 0           | 0               |
| Supernumerario | 2        | 7             | 2           | 0               |
| Total          | 3        | 16            | 2           | 0               |

Tabla 20. Proceso de Selección Villavicencio.

| Cargo               | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|---------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Aprendiz Sena       | 2        | 1             | 2           | 0                  |
| Supernumerario      | 2        | 0             | 2           | 0                  |
| Asesor de servicios | 1        | 8             | 1           | 0                  |
| Visitador Cobranzas | 1        | 6             | 0           | 0                  |
| Auxiliar comercial  | 1        | 7             | 0           | 0                  |
| Total               | 5        | 22            | 5           | 0                  |

**Abril 2015** En este mes se contaba con 26 vacantes de las sucursales correspondientes, se dio apoyo a cubrimiento de vacantes de las sucursales de Ibagué, Florencia y Sogamoso. Para este cubrimiento se revisaron 108 hojas de vida; donde 58 fueron favorables en pre-entrevista. Fueron entrevistados dando como resultado un total de 15 contratos y 5 cambios de contrato quedando así con 6 vacantes y 3 hojas de vida en stock.

Tabla 21. Proceso de Selección Barranca.

| Cargo              | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|--------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Auxiliar operativo | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Total              | 1        | 0             | 0           | 1                  |

Tabla 22. Proceso de Selección Bucaramanga.

| Cargo                 | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|-----------------------|----------|---------------|-------------|-----------------|
| Auxiliar de garantías | 1        | 5             | 1           | 0               |
| Cajero H.A            | 1        | 0             | 1           | 0               |
| Operador nocturno     | 1        | 2             | 1           | 0               |
| Gerente Banca Per     | 1        | 0             | 1           | 0               |
| Total                 | 5        | 7             | 4           | 0               |

Tabla 23. Proceso de Selección Cúcuta.

| Cargo           | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|-----------------|----------|---------------|-------------|-----------------|
| Aprendiz Sena   | 1        | 3             | 1           | 0               |
| Cajero Auxiliar | 2        | 0             | 0           | 2               |
| Total           | 3        | 3             | 1           | 2               |

Tabla 24. Proceso de Selección Florencia.

| Cargo      | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Cajero H.A | 2        | 4             | 2           | 0                  |
| Total      | 2        | 4             | 2           | 0                  |

Tabla 25. Proceso de Selección Ibagué.

| Cargo              | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio Contrato |
|--------------------|----------|---------------|-------------|-----------------|
| Aprendiz Sena      | 4        | 10            | 4           | 0               |
| Auxiliar Operativo | 1        | 7             | 0           | 0               |
| Total              | 5        | 17            | 4           | 0               |

Tabla 26. Proceso de Selección San gil.

| Cargo            | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Cajero principal | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Total            | 1        | 0             | 0           | 1                  |

Tabla 27. Proceso de Selección Sogamoso.

| Cargo           | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|-----------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Cajero Auxiliar | 1        | 6             | 1           | 0                  |
| Total           | 1        | 6             | 1           | 0                  |

Tabla 28. Proceso de Selección Villavicencio.

| Cargo               | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|---------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Aprendiz Sena       | 1        | 0             | 1           | 0                  |
| Supernumerario      | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Visitador Cobranzas | 1        | 0             | 0           | 0                  |
| Auxiliar comercial  | 1        | 3             | 0           | 0                  |
| Total               | 4        | 3             | 1           | 1                  |

Tabla 27. Proceso de Selección Yopal.

| Cargo              | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|--------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Aprendiz Sena      | 1        | 4             | 1           | 0                  |
| Auxiliar operativo | 1        | 6             | 1           | 0                  |
| Cajero Sae         | 1        | 5             | 0           | 0                  |
| Total              | 3        | 15            | 2           | 0                  |

**Mayo 2015** En este mes se contaba con 20 vacantes de las sucursales correspondientes, se dio apoyo a cubrimiento de vacantes de las sucursales de Tunja. Para este cubrimiento se revisaron 97 hojas de vida; donde 67 fueron favorables en pre-entrevista y en pruebas. Fueron entrevistados dando como resultado un total de 10 contratos y 3 cambios de contrato quedando así con 7 vacantes donde 3 quedaron en proceso de contratación. Con un total de 4 vacantes. Resultados realizados a corte de 28 de Mayo de 2015.

Tabla 28. Proceso de Selección Barranca.

| Cargo              | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|--------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Auxiliar comercial | 1        | 3             | En proceso. | 0                  |
| Aprendiz Sena      | 1        | 5             | 0           | 0                  |
| Total              | 1        | 3             | En proceso. | 0                  |

Tabla 29. Proceso de Selección Bucaramanga.

| Cargo                   | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|-------------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Auxiliar operativo      | 3        | 0             | 2           | 1                  |
| Supernumerario          | 1        | 10            | 1           | 0                  |
| Auxiliar de operaciones | 1        | 0             | 1           | 0                  |
| Practicante             | 1        | 5             | 1           | 0                  |
| Ejecutivo mic           | 1        | 3             | En proceso. | 0                  |
| Cajero H.A              | 1        | 0             | 0           | 1                  |
| Auxiliar comercial      | 1        | 0             | 0           | 0                  |
| Auxiliar de remesas     | 1        | 0             | 0           | 0                  |
| Auxiliar de Digitación  | 1        | 0             | 0           | 0                  |
| Total                   | 10       | 18            | 5           | 2                  |

Tabla 30. Proceso de Selección Tunja.

| Cargo         | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|---------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Aprendiz Sena | 1        | 4             | 1           | 0                  |
| Total         | 1        | 4             | 1           | 0                  |

Tabla 31. Proceso de Selección Villavicencio.

| Cargo               | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|---------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Aprendiz Sena       | 1        | 3             | En proceso. | 0                  |
| Cajero Sae          | 1        | 0             | 1           | 0                  |
| Visitador Cobranzas | 1        | 0             | 1           | 0                  |
| Auxiliar comercial  | 1        | 0             | 1           | 0                  |
| Total               | 4        | 3             | 3           | 1                  |

*Tabla 32. Proceso de Selección Yopal.*

| Cargo                 | Vacantes | Entrevistados | Contratados | Cambio de contrato |
|-----------------------|----------|---------------|-------------|--------------------|
| Cajero Sae            | 1        | 0             | 1           | 0                  |
| Ejecutivo de Vehículo | 1        | 1             | 0           | 0                  |
| Total                 | 1        | 0             | 1           | 0                  |

Finalmente se dejaron 45 hojas de vida en stock y 3 candidatos de la ciudad de Barranca, Bucaramanga y Villavicencio con su proceso completo en espera de ser contratados. Teniendo como un resultado final de 63 ingresos completando así un 90% de vacantes.

## DISCUSION

El método de planeación y aplicación del formato de pre – entrevista implementado para la optimización de los procesos de selección que se realizan en el Banco de Occidente; diseñado con el objetivo de sustraer información específica de los postulantes por medio de una entrevista telefónica. Siendo la entrevista una herramienta indispensable en la selección de personal con la que se puede validar la favorabilidad de los candidatos. Para brindar a la empresa una técnica estratégica de optimización en los procesos de reclutamiento donde se descartan a tiempo los candidatos que no cumplen con el perfil para el cargo y con los decretos impuestos por el Banco, dado que a diario se reciben hojas de vida que no pueden aplicar para los cargos existentes lo que en ocasiones genera pérdida de tiempo impidiendo el cubrimiento de vacantes dentro de los tiempos establecidos.

Además las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional e internacional y la obligan a buscar alternativas para que las personas desarrollen los conocimientos y habilidades que requieren de ahí la importancia de contar con personas competentes dentro de un mercado de trabajo donde los intereses culturas y visiones son varias la cual se debe a los frecuentes cambios sobre requerimientos y necesidades del mercado laboral, Lara (2005).

De acuerdo a Pico, (2007) el primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, aunque debemos tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. 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 costes de una mala selección Sin duda, son muchos y variados, dos de los principales costes 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. Puede llegar a afectar las relaciones interpersonales y enrarecer el clima laboral.

Puesto que si las organizaciones se componen de personas el estudio a las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y particularmente la administración del talento humano (Esparragoza, 2002)

En este sentido los procesos de selección no pueden ceñirse meramente a la comprobación de conocimientos profesionales con las herramientas clásicas de selección tales como el currículum vitae y el expediente académico ni siquiera son suficientes los conocidos de inteligencia por sí mismos para cubrir las necesidades de selección se hace necesaria la utilización de nuevos métodos y nuevas variables a medir (Fernández, 2005).

Como mencionan Soto y Duelan (2004), las organizaciones deben buscar los medios o estrategias que les permitan ajustarse a los cambios en diversos niveles o escalas cambios que aplicados a las organizaciones exigen la implementación de estrategias y metodologías que actualicen los procesos operativos internos de producción y mejoren continuamente la capacidad laboral la efectividad de los resultados y la calidad productiva de su talento humano.

Reconociendo así que la importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la

organización, por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, adaptado a las necesidades de la empresa ya que el éxito de la misma depende de las personas que la gestionan (granados, 2003). Ya que contratar al personal no adecuado perjudica a la organización.

## CONCLUSIONES

Dentro de una organización es muy importante el proceso de selección ya que este es el que nos va a garantizar la obtención del personal humano que va a ayudar a que nuestra organización cumpla con los objetivos con los que fue creado.

La implementación del formato de pre-entrevista fue un aporte significativo en el Banco de Occidente, donde se logró el cumplimiento de los objetivos planteados; permitiendo actualmente contar con funcionarios competentes con los que las vacantes fueron cubiertas en su momento con cargos temporales; pero por su excelente desempeño continúan en el Banco en cargos indefinidos.

Durante el desarrollo de la pasantía en el Banco de Occidente, se concluye que un proceso de selección óptimo exige de una planificación estratégica y un verdadero compromiso en la conjunta realización de las labores por parte de los integrantes del área para los cubrimientos de vacantes. Donde se hace necesario contar con las herramientas necesarias para poder llevar a cabo el cumplimiento oportuno en los procesos solicitados por la entidad, permitiendo así ofrecer resultados efectivos que garanticen la obtención del personal necesario brinden bienestar a la organización.

Finalmente se puede decir que las empresas que deciden incorporar el proceso de selección de personal se encuentran en una posición más competitiva frente a las organizaciones que no incorporan este tipo de métodos, donde se puede ver afectado el éxito de la organización pues se niegan a la posibilidad de contratar el personal adecuado; siendo el

Banco de Occidente un ejemplo de esto, dado que el cubrimiento oportuno de las vacantes logró minimizar el impacto y las necesidades del Banco.

## SUGERENCIAS

Se recomienda dar continuidad con el proceso de pasantía en el Banco de Occidente, puesto que es una entidad que ofrece un amplio espacio para la aplicación del conocimiento adquirido durante la carrera. Considerándose un lugar adecuado para la implementación y gestión de propuestas orientadas al logro y al desarrollo de estrategias desde la psicología organizacional.

Se sugiere desarrollar proyectos orientados al apoyo del área relacionados específicamente con los procesos de reclutamiento y selección de personal, debido a que Recursos Humanos sucursal Bucaramanga se hace cargo del reclutamiento y cubrimiento de vacantes en 9 oficinas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga y oficinas ubicadas en las sucursales de Barranca, Cúcuta, Duitama, Espinal, Florencia, Girardot, Ibagué, Leticia, Neiva, Pitalito, San Gil, Sogamoso, Tunja, Villavicencio y Yopal. Siendo esta una demanda muy alta que requiere del apoyo de personas capacitadas en conocimientos de la gestión de personal.

Se hace necesario mencionar la importancia del seguimiento de optimización del reclutamiento, garantizando así efectividad en los procesos de selección, contando con candidatos indicados en las vinculaciones para los cubrimientos de las vacantes requeridas dentro del tiempo establecido y de manera oportuna, minimizando el impacto y las necesidades del Banco de Occidente.

## REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2002). Introducción a la Teoría General de La Administración. Colombia: McGraw Hill.

Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2003). Selección y formación de personal. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Editorial Vértice. (2001). Selección de personal. España: Editorial Vértice.

Esparragoza, A (2002). Administración de Recursos Humanos. [En línea]. Recuperado el 23 de julio, de 2015 desde: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-talento-humano/>. Html.

Fernández, V.G. (2005). Un Nuevo escenario En Los procesos de selección De Personal.

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

Granados, J. A. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal (3a.Ed.) México: Editorial El Manual Moderno. Pp. 223.

Gutierrez, (2002). Administración de personal. Edo. De México: Pearson.

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

- Lara, E.A. (2005). La selección de personal por competencias laborales. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Instituto de Ciencias Sociales y Administración
- Nebot, M; García B; Schmitz, R. (1998). La selección de personal. Fundación Confemental.
- Pico, I (2007). Pasos para realizar un proceso de selección con éxito. Ágora Social, Servicios Integrales Para el Tercer Sector. Departamento de Ciencias Administrativas.
- Rodríguez, R. (2008). Diseño de un sistema de selección de recursos humanos por competencias [en línea]. Recuperado el 12 de julio, 2015. <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-346-1-diseno-de-un-sistema-de-seleccion-de-recursos-humanos-por-co.html>.
- Salgado, Robert. Mocosó, John, L. (2006). Fundamentos de administración de recursos humanos, perspectivas esenciales. 2a. Ed. Argentina: International Thomson editores.
- Soto, P.E., & Dolan, S. (2004). Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. (1a Ed.) México: Thomson editores.

## ANEXOS

Anexo 1 Formato de pre – entrevista.

### DATOS PRESELECCIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_ Número: \_\_\_\_\_

Barrio: \_\_\_\_\_ Estrato: \_\_ Con quien vive: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

Semestre: \_\_\_\_\_ Finalización: \_\_\_\_\_ Diploma Bachiller: \_\_\_\_ Tecnología/Profesional: \_\_\_\_\_  
(Hombres) Libreta Militar: \_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

Proceso de Selección en Banco de Occidente: SI\_\_ NO\_\_ Cuando \_\_\_\_\_

Familiares y conocidos en Banco de Occidente: SI\_\_ NO\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Cargo(s) al que aplica: \_\_\_\_\_ Aspiración Salarial: \_\_\_\_\_

Fuente de empleo:

Computabajo: \_\_ El empleo: \_\_ Directamente: \_\_ Referida: \_\_ Nombre: \_\_\_\_\_

Referencias laborales:

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha última experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Funciones:

\_\_\_\_\_ Motivo  
de retiro: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

Referencias laborales Secundarias:

Lugar: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_ Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

Funciones:

\_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_ Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

Funciones:

\_\_\_\_\_

Centrales de riesgo:

Cifin: \_\_\_\_ Lista Clinton: \_\_\_\_ Lista de Seguridad: \_\_\_\_ Lista Cautelar: \_\_\_\_

Pruebas:

Test de Razonamiento: \_\_\_\_\_ Perfil Pro: \_\_\_\_\_

Se encuentra en otro proceso: Si: \_\_ No: \_\_

\_\_\_\_\_

**FORMATO VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES  
RECURSOS HUMANOS**

(Manejo estrictamente confidencial)

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**CANDIDATO:**

**D.I. :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Empresa Anterior:**

Teléfono:

Contacto:

Cargo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso:

Fecha de Retiro:

Tipo de Contrato:

Motivo de Retiro:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cargos Desempeñados:

\_\_\_\_\_

Le gustaría agregar algo más?

Jefe inmediato:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_

Anexo 3. Formato de verificación de referencia laboral Jefe Inmediato.

**FORMATO VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES  
JEFE INMEDIATO**

(Manejo estrictamente confidencial)

FECHA: \_\_\_\_\_

**CANDIDATO:**

D.I. :

**Empresa Anterior:**

Teléfono:

Contacto:

Cargo:

Fecha de Ingreso:

Fecha de Retiro:

Tipo de Contrato:

Motivo de Retiro:

Cargos Desempeñados:

| DESCRIPCIÓN                                      | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|--|-----------|-------|---------|------|
| <b>Habilidades para el Manejo del Cargo</b>      |           |       |         |      |
| Comunicación                                     |           |       |         |      |
| Relaciones interpersonales                       |           |       |         |      |
| Trabajo en equipo                                |           |       |         |      |
| Rekursividad                                     |           |       |         |      |
| Calidad del trabajo                              |           |       |         |      |
| Toma de decisiones y solución de problemas       |           |       |         |      |
| Planeación y Organización del trabajo            |           |       |         |      |
| Liderazgo y Dirección                            |           |       |         |      |
| Motivación y Compromiso con su equipo de trabajo |           |       |         |      |
| <b>Condiciones Personales</b>                    |           |       |         |      |
| Disciplina                                       |           |       |         |      |
| Puntualidad                                      |           |       |         |      |
| Respeto y aceptación de normas                   |           |       |         |      |
| Adaptación                                       |           |       |         |      |
| Actitud de servicio                              |           |       |         |      |
| Confiableidad                                    |           |       |         |      |

Ha conocido algún problema familiar que afecte su trabajo? \_\_\_\_\_

Lo emplearía nuevamente? \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

Le gustaria agregar algo más?

Observaciones: