



**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

APOYO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DEL BANCO
POPULAR ZONA ORIENTAL.

DIRECTOR DE PASANTÍA
Ps. CLAUDIA MLENA SERRANO DÍAZ
Coordinadora Trabajo de Grado y Practicas de la Facultad de
Psicología

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
FLORIDABLANCA
JULIO DE 2013



**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

APOYO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DEL BANCO
POPULAR ZONA ORIENTAL.

LEINY DANIELA RODRÍGUEZ RINCÓN
OPTA POR EL TÍTULO DE PSICOLOGA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
FLORIDABLANCA
JULIO DE 2013

AGRADECIMIENTOS .

A lo largo de la vida las personas siempre se encuentran sumergidas en un constante cuestionamiento y este es ¿Qué será de mi vida cuando este grande?, en ocasiones no todos pueden desarrollarse profesionalmente, ya sea por gustos o por circunstancias ajenas a sí mismo, y el hecho de haber podido estudiar y formarme en lo que más me apasiona causa en mi un sentimiento de autorealización y es aquí donde puedo expresar que mi pasión y mi gusto es la Psicología.

Por eso hoy en esta dedicatoria le doy a Dios el primer agradecimiento, a mi familia Magnolia Rincón Mejía, Andrea Rodríguez Rincón, Ricardo Ramírez y Bateman Camilo Rivera, por apoyarme en todo este proceso. Además a mis compañeros de la Universidad Tatiana Quiceno, Silvia Novoa, Leonardo Rodríguez, Natalia Torres, Andrea Jiménez, Leidy Prada, Diana González, Mercedes Acevedo, Sandra Chaparro, Jimena Picón, Ana maría Buitrago y Leidy Rivero, quienes en los momentos de angustia, se encargaban de dar una palabra de ánimo y apoyo para continuar en este proceso. A mis docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana Claudia Serrano, Edward Prada, Lia Martínez, Sandra Fontecha y Luis Osorio, quienes me guiaron en todos estos años de aprendizaje y sobre todo me llenaron de profesionalismo. Además quiero agradecer a cada una de las organizaciones en las cuales realice mis prácticas, pero en especial a mi sitio de pasantía, el Banco Popular, donde sus funcionarios aportaron en mi un crecimiento, pero en especial a quien guió este proceso Viviana Galvis, ya que por medio de la confianza depositada en mi logre desarrollar y explorar mi potencial como psicóloga. Por último a las personas que tal



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

vez no recuerde en este momento quiero expresarles mi agradecimiento por el apoyo y acompañamiento a lo largo de mi camino al primer escalón del éxito.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
Resumen	6-7
Abstract	8-9
Introducción	10-12
Objetivos	13
Objetivo general	
Objetivos Específicos	
Marco Teórico	14-10
Metodología	21-25
Resultados	26-42
Discusión	43-47
Recomendaciones	48
Referencias	49-50

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: APOYO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DEL BANCO POPULAR ZONA ORIENTAL.

AUTOR (ES) : Leiny Daniela Rodríguez Rincón

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR (A) : Claudia Milena Serrano Díaz

RESUMEN

Toda organización está compuesta por personas que dirigen y controlan las empresas, para que su funcionamiento sea el más pertinente frente al servicio que prestan, además una organización está compuesta por las personas indicadas para alcanzar el éxito y mantener la continuidad y desarrollo de la misma (Chiavenato, 2000; Atalaya, 2001).

Por ello es pertinente realizar los procesos de selección respectivos, Atalaya (2001) "Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado". Logrando de esta manera optimizar el desarrollo de la organización. Esta es la razón por la cual el Banco Popular (2009) junto con su misión "satisfacer integralmente las necesidades financieras de los clientes" y su visión "Lograr que nuestros clientes actuales y potenciales nos prefieran entre todas las entidades financieras", reclutan e inician proceso con el fin de encontrar a las personas

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

adecuadas, que conlleven a que la organización y/o entidad logren sus objetivos con el fin de llegar al éxito.

Para obtener los resultados en el área de Asistencia de Personal del Banco Popular Zona Oriental, se realizó el reclutamiento, aplicación de pruebas, entrevistas, entrevistas técnicas, verificación de datos y visitas domiciliarias.

Durante el periodo de pasantía no se logró obtener un 100% del cubrimiento de las vacantes, pero en algunos meses se logró cubrir con el requerimiento, estos son: abril donde se obtuvo un cubrimiento del 66.6% y en mayo, se logró un cubrimiento 75% de los requerimientos. Por otro lado, los cargos evaluados durante el periodo de 6 meses fueron 14 en su totalidad.

El proceso de selección es una herramienta muy importante en las organizaciones, pues por medio de esta se logra buscar a la persona idónea para que se desempeñe en determinado cargo, llegando así a obtener resultados positivos para la institución

PALABRAS CLAVES:

Organización, Procesos de selección, Banco Popular, Asistencia de personal.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

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

AUTHOR (S): Leiny Daniela Rodríguez Rincón.

FACULTY: Facultad de psicología

DIRECTOR: Claudia Milena Serrano Díaz

ABSTRACT

Every organization is composed of people who direct and control the companies, so that operation is the most relevant to service providing, an organization consists of right people to achieve success and maintain the continuity and development of it. (Chiavenato, 2000; Atalaya, 2001).

Therefore, it is pertinent to realize the respective selection process, Atalaya (2001) "The process whereby you choose the right person for the right job". Achieving in this way optimize the development of the organization. This is the reason why the Banco Popular (2009) along with their mission "satisfy integrally the financial needs of the costumers" and their vision "Getting our current and potential customers prefer us among all financial institutions", recruit and initiate process in order to find the right people, which lead to the organization and / or entity achieve their goals in order to achieve success.

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

To get the results in the Personal Assistance area of Banco Popular Eastern Zone was conducted by the recruitment, application of tests, interviews, technical interviews, data verifications and home visits.

During the internship period was not possible to obtain 100% coverage of vacancies, but in a few months managed to cover the requirement, these are: April which obtained a coverage of 66.6% and in May, coverage was achieved 75 % of the requirements. On the other hand, the charges evaluated during the period of 6 months were 14 in its entirety.

The selection process is a very important tool in organizations, because through this is achieved by looking for the right person to handle the job at a given position, thus leading to positive results for the institution.

KEY WORDS:

Organization, selection process, Banco Popular, Personal Assistance.

INTRODUCCIÓN

El Banco Popular es una entidad financiera que inició sus labores el 18 de diciembre de 1950, apoyando al estado; en los años ochenta hubo una crisis en el sector financiero, lo cual condujo a la venta de las acciones del Banco Popular al sector privado, convirtiéndose en una empresa mixta. A partir de este momento el Banco Popular paso a formar parte del grupo Aval (Banco Occidente, Banco Bogotá, Banco Avillas y el Banco Popular), siendo este grupo de tipo privado.

El Banco Popular se ha ido transformando en el sector financiero con el fin de cumplir con su misión la cual es: "satisfacer integralmente las necesidades financieras de los clientes" (Banco Popular, 2009). Y su visión la cual consiste en: "Lograr que nuestros clientes actuales y potenciales nos prefieran entre todas las entidades financieras" (Banco Popular, 2009). De este modo el Banco Popular se ha encargado por medio de su estrategia de servicio de las 3Aes Agilidad, Amabilidad y Asesoría, brindar una mejor atención a sus clientes. Con el fin de que exista una organización dentro de todos los procesos y la calidad de servicio que se realizan en la institución, esta se encuentra dividida por zonas. Dentro de ellas se encuentran la Zona Norte (Barranquilla, Cartagena, Santamarta, Riohacha, San Andrés, Mompos, Valledupar y Sincelejo), Regional Bogotá (Casa matriz), Zona Noroccidental (Medellín, Yolombó, Montería, Quibdó, Manizales, Chigorodo, Envigado, Rionegro, Bello e Itagüí), Zona sur (Cali, Armenia, Pereira, Palmira, Mocoa, Buenaventura, Buga, Tumaco, Tuluá, Pasto, Sibondoy,

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Popayán, Ipiales, Tuquerres y Cartago), Zona Central (Ibagué, Agua de Dios, Honda, Mariquita, Melgar, Neiva, Pitalito, Girardot, Florencia, La Dorada, Tocaima, Puerto Boyacá y Espinal) Zona oriental: (Bucaramanga, Girón, Vélez, Barbosa, Puente Nacional, Santana, Málaga, Pamplona, Floridablanca, Barrancabermeja, Socorro, Cúcuta, Arauca, San Gil y San Francisco) y Banca Regional.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, para contribuir con el crecimiento del Banco Popular y cumplir con su misión y lograr posicionarse en su visión, el área de Asistencia de Personal, juega un papel importante en el cumplimiento de estos dos planteamientos, pues esta área, es la encargada de buscar a las personas idóneas, para poder cumplir con el perfil de cargo de cada una de las vacantes presentadas en la entidad, llegando así a dar paso a la misión, la cual está enfocada a brindar el mejor servicio al cliente.

Es así como se encuentra importante resaltar que el reclutamiento y la selección de personal, es un proceso que debe llevarse a cabo en las instituciones. Según Blasco (2004):

Desde la antigüedad, el ser humano siempre ha necesitado hacer predicciones sobre las futuras acciones de los demás, sobre todo cuando tiene que contar con su colaboración para lograr sus objetivos. El desarrollo de las estructuras organizativas y la complejidad de las funciones ha exigido depurar los procesos de toma de decisiones sobre la contratación de nuevos empleados (p.1).

Partiendo de lo plasmado por este autor, cabe resaltar que realizar el reclutamiento y el proceso de selección, no es una actividad sencilla de ejecutar, pues son seres humanos los que están siendo evaluados y su conducta puede verse alterada por cualquier cambio en su entorno; pero el objetivo principal de un psicólogo es lograr que con ayuda de estos procesos estructurados, disminuyan los factores de riesgo que puedan perjudicar a la institución.

Por otro lado, las ventajas que tiene para una empresa el realizar un proceso de selección, es la reducción de la rotación del personal, lo cual lleva a una mejor calidad del servicio, ya que si no hay mayor presencia de este aspecto, no se deben realizar constantemente capacitaciones a los funcionarios recién vinculados, de este mismo modo, el equipo de trabajo no se encuentran sumergidos en constantes adaptaciones por el motivo de la rotación de personal, pues tener un nuevo integrante en el grupo de trabajo puede ocasionar que el servicio sea un poco más lento, debido a la agilidad y destreza que la persona debe ir adquiriendo en el cargo.

Para finalizar, hoy en día los Procesos de Selección en una institución, Organización, Entidad y/o empresa, es importante, pues por medio de estos se busca realizar la vinculación de la persona idónea y de aquel candidato que se ajuste al perfil del cargo que se está buscando, permitiendo esto una mejor calidad de servicio y directamente el crecimiento organizacional.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Realizar procesos de selección de personal, teniendo en cuenta el reclutamiento, la aplicación de pruebas de conocimiento y psicológicas, la entrevista, la verificación de referencias y las visitas domiciliarias.

Objetivos Específicos:

- Aplicar las respectivas pruebas para los cargos que se encuentran con vacantes en el Banco Popular.
- Realizar informes de los candidatos que quedan como desfavorables en el proceso de selección que se lleva a cabo en el Banco Popular.
- Realizar el envío de los procesos de los candidatos que ya están siendo vinculados al Banco Popular.
- Diligenciar los formatos de control de los candidatos a quienes se les aplican pruebas.
- Realizar las verificaciones de referencias de los candidatos que se presentan Banco Popular para determinada vacante.

Realizar las visitas domiciliarias de los candidatos que se presentan al Banco Popular para determinada vacante.

MARCO TEÓRICO

Una organización está formada por un grupo de personas, las cuales se encuentran brindando un servicio y su objetivo Principal es generar un buen trato con el cliente, pues de este modo se logra el crecimiento y/ó expansión de la misma, generando resultados óptimos no solo a nivel de prestación de servicios, sino también a nivel interno. (Chiavenato, 2000; Atalaya, 2001) propone que: "Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad" (p.4).

Teniendo en cuenta lo mencionado, Porret (2010), define la organización como: "toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes, la cual siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficacia posible" (p.21). A partir de esto, cabe resaltar que todas las personas se encuentran constantemente sumergidas en un ambiente de competitividad y así mismo las empresas manejan este tipo de ambiente, según Chiavenato (2002); Caraballo (2011), "las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo" (p.4). Por lo tanto, este factor se manifiesta en los seres humanos, pues cada persona busca expresar y dar a conocer las capacidades, el potencial, las actitudes y las aptitudes que tienen para determinadas

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

actividades, es aquí en donde las empresas y el personal encargado de realizar el Proceso de Selección juegan un papel importante. Según Ganga (2008): "no se trata de reclutar, seleccionar y contratar una multitud de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione sinérgica e inteligentemente" (p.3).

Es importante dar a conocer el concepto general sobre, Procesos de selección y Reclutamiento. En primera instancia, el constructo Proceso de Selección es entendido por Atalaya (2001) como: "Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona. El objetivo de la selección de personal es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado" (p. 132). En segunda instancia el término Reclutamiento es definido según Barber (1988); Ganga (2008) como: "todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización con el objetivo principal de identificar y atraer empleados potenciales" (p.12). Ya conocidos los significados de estos dos constructos, es pertinente dejar plasmada la diferencia que existe entre estos dos términos. La primera es que el Reclutamiento se encarga de realizar la Búsqueda de los candidatos, mientras que el Proceso de Selección hace referencia a realizar la comparación entre los candidatos, con el fin de escoger a los más adecuados para el cargo.

En este mismo orden de ideas es donde se logra evidenciar la importancia no solo de la cantidad de candidatos, sino, la calidad de los mismos. A partir de esto ya se aclara un poco más la directriz que es trabajada en los Procesos de Selección, los cuales tienen unos pasos específicos, que

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

pueden variar, ya sea en presencia o ausencia de alguno de estos pasos o por otro lado el nivel de importancia dado a cada uno de ellos en la institución, organización, empresa y/o entidad. De igual manera, es en este punto, donde se evidencia la importancia de realizar un buen proceso de selección, pues si este se hace de manera poco eficaz o no se tiene en cuenta el perfil de cargo previamente establecido, esto va a generar rotación del personal, ocasionando pérdidas para la institución, no solo a nivel económico, si no, también a nivel de calidad del servicio, ya que la adaptación de una persona a un nuevo equipo de trabajo puede disminuir el nivel de proactividad y creatividad en el mismo.

Partiendo de las formas de abordar el Proceso de Selección de Personal, es relevante dejar claro que el psicólogo organizacional, en su mayor parte se basa en el en los métodos psicométricos y en las entrevistas, con el fin de hacer la recolección de información pertinente y poder realizar un Proceso óptimo. Blasco (2004) menciona lo siguiente: "los dos métodos usados son: el método psicométrico, vinculado a la psicotecnia, y el método clínico, o individual heurístico, vinculado a paradigmas más organicistas y, sobre todo, a enfoques humanistas de la organización" (p. 3).

Algunos de los pasos realizados en el proceso de selección son: aplicación de pruebas (conocimiento y psicológicas), entrevista, verificaciones de referencias. Visitas domiciliarias e informes finales.

A continuación se realizará una breve descripción de algunas de las etapas del proceso de selección.

Primera etapa: El Reclutamiento según Atalaya (2001): "se inicia con la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular" (p.140). Este paso permite hacer un primer filtro, en donde se logra identificar, si la experiencia laboral aplica o no para el cargo solicitado.

Segunda etapa: La Evaluación Según Atalaya (2001) Consiste en la: "aplicación de los instrumentos de Selección de personal y evaluación de conocimientos, así mismo, incluye la calificación e interpretación de pruebas" (p. 141). Del mismo modo Mendoza (2007), propone que las pruebas de idoneidad son: "los instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirante y los requerimientos del puesto" (p. 5). En este apartado se debe tener en cuenta que los instrumentos aplicados a los candidatos deben tener validez y confiabilidad, logrando así obtener resultados más veraces.

Tercera etapa: la entrevista según Mendoza (2007), consiste en:

Una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Aquí el entrevistador se fija como objetivo responder dos preguntas generales ¿puede el candidato desempeñarse en ese puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que han solicitado el puesto? (p.5).

Un aspecto a tener en cuenta es que la entrevista puede ser adaptada al cargo solicitado.

A continuación se presentaran algunos de los tipos de entrevista existentes, revisados por Mendoza (2007).

1. Entrevista no estructurada: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de confiabilidad ya que se puede pasar por alto en determinados momentos aspectos de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
2. Entrevista estructurada: Se basa en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista. Su desventaja es que no permite que el entrevistador explore respuestas interesantes o poco comunes.
3. Entrevista mixta: Esta es una mezcla de preguntas estructuradas y no estructuradas, la parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos, la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Una vez conocido los 3 tipos de entrevista presentados por este autor, se debe recordar que la entrevista no solo consiste en la elaboración del formato, si no, que debe existir una preparación por parte del entrevistador, con el

fin de realizar la creación de un ambiente de confianza y así lograr obtener la información necesaria.

Cuarta etapa: comprende la verificación de referencias. Atalaya (2001) propone que en la verificación de referencias se realiza revisión de: "datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar" (p. 142). De este mismo modo Mendoza (2007) presenta que: "las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo" (p.7). En este paso la persona encargada de realizar las referencias debe tener la habilidad de realizar las preguntas pertinentes al cargo que desempeñaba en la empresa anterior e indagar sobre aspectos como el motivo de retiro, permanencia en la institución, entre otros datos que proporcionen información enfocada al proceso de selección.

Quinta etapa: la visita domiciliaria, el autor González (2003), presenta que este aspecto:

"se concibe como el acto profesional compuesto por la entrevista y la observación en sus distintas formas, esta se le realiza al candidato para observar la dinámica familiar, las condiciones en que vive y a su vez corroborar por medio de sus familiares la información obtenida anteriormente" (p. 25).

Este apartado tiene como objetivo principal lograr identificar si hay presencia o ausencia de algún factor de riesgo que pueda afectar la institución.

Sexta etapa: Decisión,

“Se inicia con el análisis de los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso. Aquí se da el límite de llegada del psicólogo en selección. La decisión sobre a qué postulante contratar finalmente, debe corresponder a una comisión de alto nivel donde se sugiere que esté presente el jefe inmediato. Se realiza el examen médico y el contrato” (Mendoza, 2007. p, 8).

Aquí finaliza el Proceso de Selección y se da inicio a todo lo pertinente al Proceso de Contratación.

Para concluir, los Procesos de Selección, tienen una serie de pasos que deben ser abordados, pero es importante destacar, que cada empresa, institución, organización y/o entidad, puede decidir si desean añadir más pasos que sean pertinentes para lograr mejorar los Procesos de Selección internos, o por el contrario, eliminar algunos de estos pasos; puesto que el proceso de selección va determinado a escoger el personal competente, evaluándose los perfiles del cargo, diseñados por la empresa.

METODOLOGÍA

La población estuvo conformada por 302 candidatos que se presentaron, a las vacantes existentes en el Banco Popular Zona Oriental desde el 21 de diciembre del 2012, hasta el 27 de junio del 2013. Con estos participantes se realizó el Proceso de Selección, con el fin de realizar la vinculación del candidato más apto para vacante solicitada en cada una de las oficinas pertenecientes a esta Zona.

En general el criterio de exclusión que se maneja en el Banco Popular, es si el candidato se ajusta o no al perfil, esto se obtiene en el reclutamiento de las hojas de vida y es allí donde se indaga sobre la experiencia laboral y si esta se ajusta o no al perfil del cargo solicitado.

La metodología llevada a cabo en el Proceso de Selección en el Banco Popular, fue manejada de la siguiente manera:

Fase 1. Reclutamiento: Las hojas de vida deben ser enviadas al perfil asignado en cada una de las páginas web, en donde se publican las vacantes existentes en la institución, o deben ser entregadas directamente en el área de Asistencia de Personal; es aquí donde se revisa si la persona cuenta o no con la experiencia requerida para el cargo. Los candidatos seleccionados, son llamados para dar inicio al proceso de selección, se les asigna una serie de instrucciones como lo es la fecha, la hora y el lugar en donde deben presentarse para realizar las respectivas pruebas, de este mismo modo, se les da la instrucción de llevar una foto y la hoja de vida en físico.

Fase 2. Aplicación de pruebas:

- **Paso 1:** Los participantes deben en primera instancia diligenciar un formato de hoja de vida, el cual ha sido elaborado por la institución (Anexo 1), aquí deben proporcionar algunos datos de información personal, formación académica, experiencia laboral. De igual manera deben diligenciar el formato de autorización, para la revisión de las centrales de riesgo (Anexo 2), por otro lado, si los candidatos están aplicando para el cargo de Aprendiz Sena deben proporcionar unos datos adicionales en un formato llamado "autorización Sena" (Anexo 3).

- **Paso 2:** Se inicia la aplicación de las respectivas pruebas de conocimiento. Las pruebas aplicadas en el Banco Popular son el BAC, BPA, TISD, DISC, IC. las cuales variaban dependiendo del cargo al cual se está aplicando.

- **Paso 3:** Este es el último paso de la aplicación de pruebas y aquí se trabajan las pruebas proyectivas, estas son el Wartegg y el Machover, las cuales son aplicadas a todos los cargos.

Fase 3. Calificación de pruebas: Las pruebas de conocimiento deben quedar completamente calificadas, esto se realiza con ayuda de las respectivas plantillas de cada una de las pruebas, aquí se deben dejar reflejados los datos de PD (puntuación directa) y PC (Puntuación centil). Por otra parte la revisión de las pruebas Proyectivas, se realiza con la Psicóloga (Profesional de Capacitación), quien va realizando el análisis de la prueba en compañía de sus pasantes. Una vez finalizada la calificación y la

revisión de las pruebas, se da un criterio, sobre que candidatos continúan y cuales no en el Proceso de Selección.

Fase 4. Entrevista: Una vez finalizada la calificación de las pruebas, se continúa con la citación de los candidatos a entrevista psicológica, este apartado es realizado por la Profesional de Capacitación, es decir, la Psicóloga encargada. Existen 2 formatos de entrevista, el primero es para las personas que están aplicando a Aprendiz Sena (Anexo 4) y el segundo formato para los demás cargos (Anexo 5). Una vez finalizado este paso, si el requerimiento lo amerita, se realiza una entrevista técnica (Anexo 6), donde participan el jefe inmediato de la persona que sea seleccionada, el Gerente de Zona y la Psicóloga).

Fase 5. Verificación de referencias: Aquí es importante tener en cuenta, que todas las referencias laborales del candidato deben quedar realizadas. En el formato de verificación de referencias (Anexo 7) hay dos apartados, uno de ellos pertenece a la de recursos humanos y la otra jefe inmediato, al final de este formato se encuentra se debe dar un concepto general de cada una de las referencias realizadas, este concepto debe estar enfocado hacia lo favorable o desfavorable y hacer una breve descripción de lo expresado por las personas encargadas de proporcionar la información solicitada.

Fase 6. Visitas domiciliarias: Este es el último paso que se realiza dentro del proceso de selección. Aquí la persona encargada de realizar la visita, debe diligenciar un formato (Anexo 8), el cual ha sido elaborado con

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

anterioridad por el Personal del Banco Popular. En dicho formato se corrobora la información proporcionada en los diferentes apartados del proceso de selección, el fin de la visita domiciliaria, es identificar si se presenta o no algún factor de riesgo que pueda afectar el Banco Popular.

Este es el Proceso de Selección que se lleva a cabo en el Banco Popular Zona Oriental. Es de resaltar que existen una serie de informes semanales que deben ser enviados a Casa Matriz, estos son:

El primero de ellos es el Cuadro Control (Anexo 9), en el cual se notifican los candidatos que han iniciado Proceso de Selección con el Banco Popular, con el fin de llevar un registro de las personas que se presentan, en este apartado se incluye fecha de inicio de proceso, nombre, apellidos, número de cedula y se debe ir realizando la actualización de los datos sobre el indicador o paso en el que va el proceso, estos son pruebas, entrevista, referencias, visita domiciliaria. Si en algún momento algún candidato no continúa el Proceso de selección, se debe realizar la elaboración del informe de desfavorable (Anexo 10) y posterior a esto archivar cada uno de los procesos, o si la vacante se cubre con otro candidato, pero el proceso de alguno de los candidatos es óptimo se realiza un informe para anexarlo a Banco Hoja de vida (Anexo 11).

A medida que se le da inicio a los procesos de selección se debe realizar el Cuadro de requisiciones, el cual indica el número de vacantes en determinado cargo y asistentes que aplicaron para dicho cargo. De igual manera se incluye



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

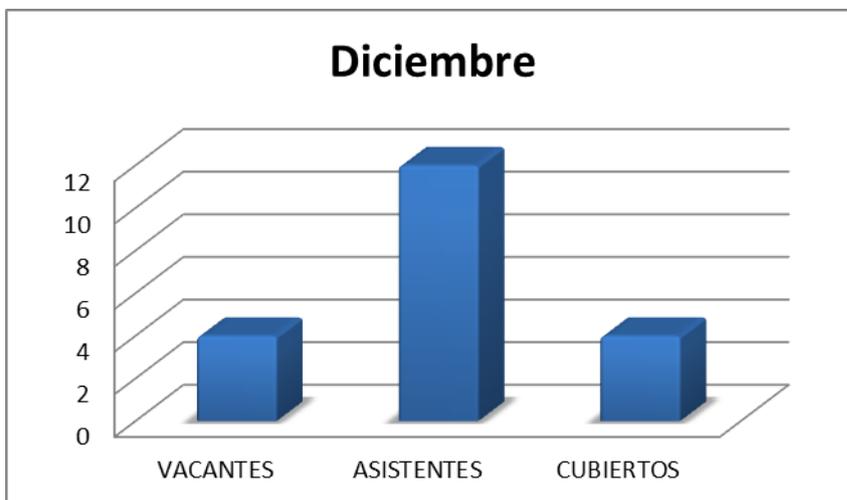
nombre y apellido del candidato, número de cedula y cargo al cual está aspirando (Anexo 12).

Para finalizar el Proceso de Selección de candidatos favorables, son enviados a casa matriz, además el cuadro control y las requisiciones son los requerimientos entregados semanalmente.

RESULTADOS

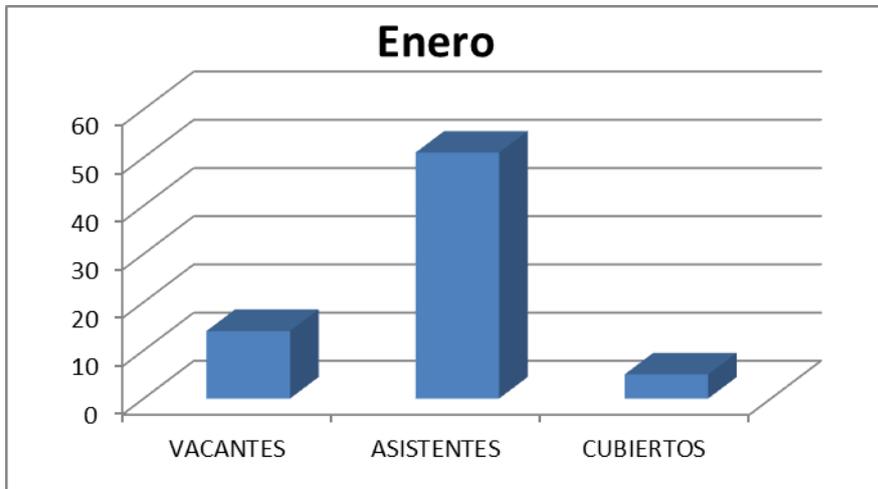
A continuación se realizará la presentación del apoyo realizado en el proceso de selección de Asistencia de Personal del Banco Popular Zona Oriental, en el periodo de Diciembre del 2012 a Junio del 2013.

Gráfica 1. Vacantes, asistentes y cargos cubiertos en el mes de Diciembre del 2012.



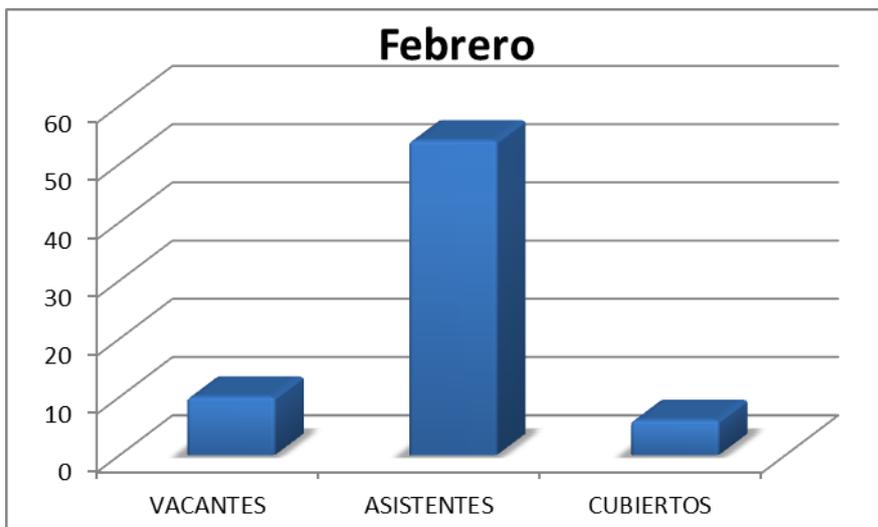
Durante el mes de diciembre (Gráfica 1), se realizó proceso de selección de 12 personas aspirantes a diferentes cargos; se contaba con 4 vacantes y siendo esta necesidad del mes de Diciembre cubierta en un 100%.

Gráfica 2. Vacantes, asistentes y cargos cubiertos en el mes de Enero del 2013.



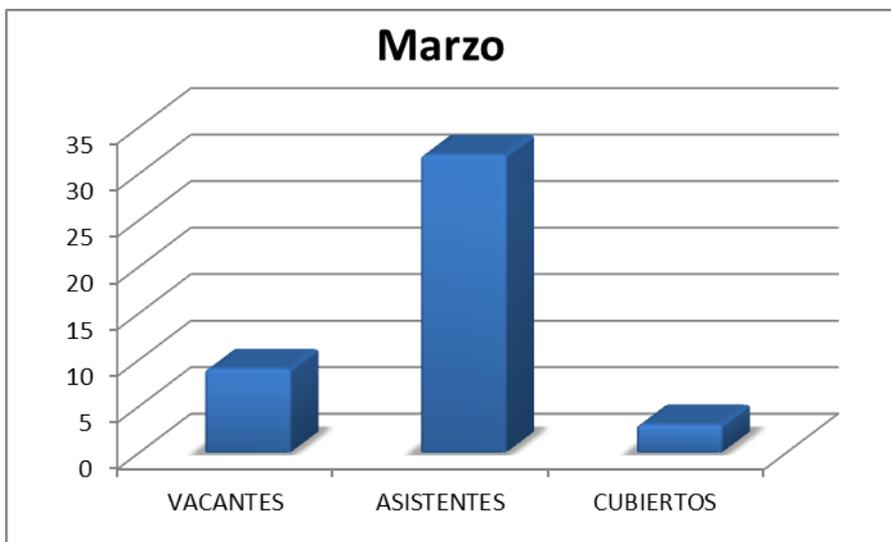
En el mes de enero (Gráfica 2), se contó con la asistencia de 51 personas, las cuales eran aspirantes a los distintos cargos del Banco Popular Zona oriental. En este mes se abrieron 14 vacantes de los cuales se logró cubrir con el 35.71%.

Gráfica 3. Vacantes, asistentes y cargos cubiertos en el mes de Febrero del 2013.



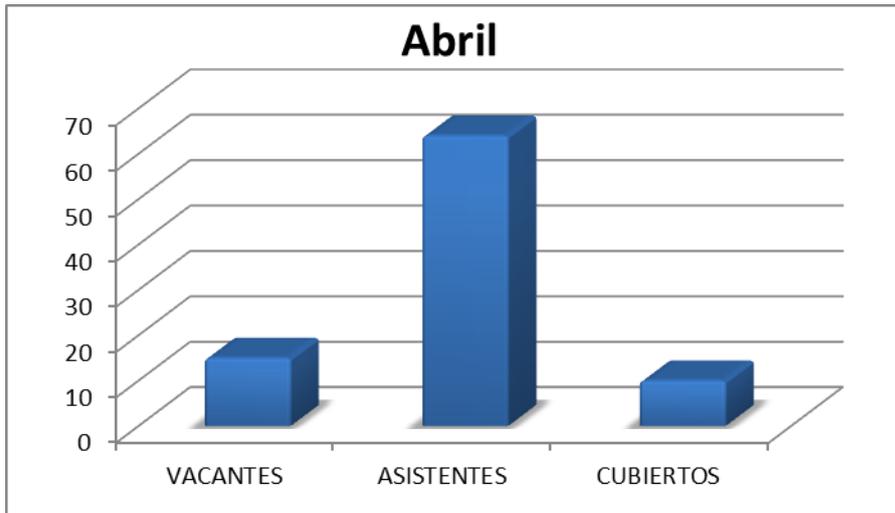
En el mes de Febrero (Gráfica 3), hubo asistencia de 54 personas, las cuales fueron aspirantes para las distintas vacantes presentadas a lo largo de este mes, las cuales fueron 10 y se logró cubrir el 60% de lo solicitado durante este mes.

Gráfica 4. Vacantes, asistentes y cargos cubiertos en el mes de Marzo del 2013.



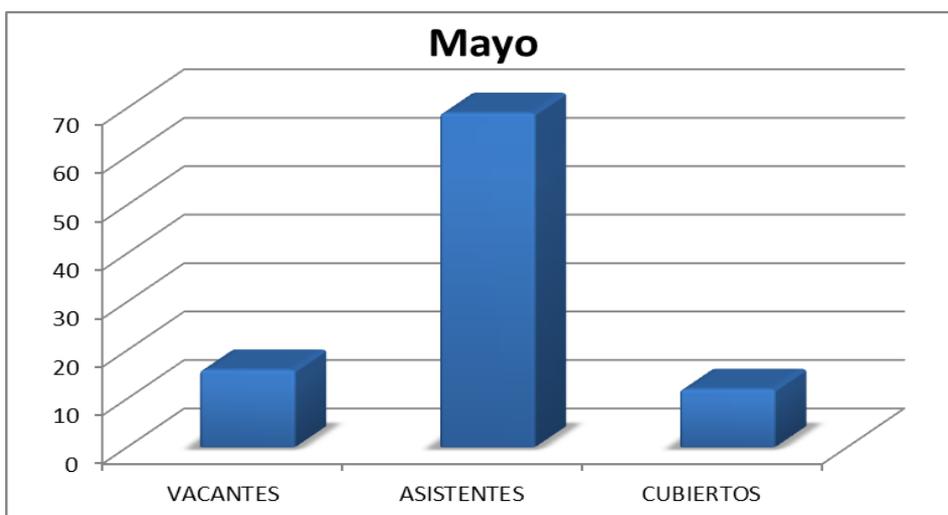
En el mes de Marzo (Gráfica 4), se realizó proceso de selección a las 9 vacantes abiertas, se contó con la asistencia de 32 personas, las cuales aplicaron a los diferentes cargos que ofrecía el Banco Popular. En este mes se logró cubrir el 33.3% de las vacantes solicitadas.

Gráfica 5. Vacantes, asistentes y cargos cubiertos en el mes de Abril del 2013.



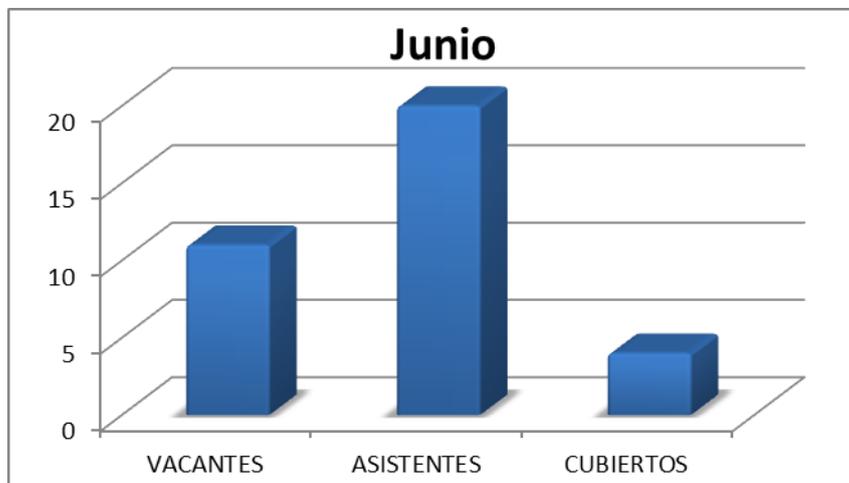
Durante el mes de Abril (Gráfica 5), se contó con la asistencia de 64 personas, las cuales aplicaron para diferentes cargos. Este mes las vacantes disponibles fueron 15, de las cuales se logró cubrir el 66.6% de los cargos que el Banco Popular Zona Oriental ofreció durante este mes.

Gráfica 6. Vacantes, asistentes y cargos cubiertos en el mes de Mayo del 2013.



Durante el mes de Mayo (Gráfica 6), se realizó el proceso de selección a 69 personas, los cuales aplicaron para los diferentes cargos que habían dentro del Banco Popular Zona Oriental. Este mes se contó con 16 vacantes disponibles, de las cuales se logró cubrir un 75% de las mismas.

Gráfica 7. Vacantes, asistentes y cargos cubiertos en el mes de Junio del 2013.



Durante el mes de Junio (Gráfica 6), se realizó proceso de selección a 20 personas, las cuales se postularon para los diferentes cargos disponibles en el Banco Popular Zona Oriental. Las vacantes en este mes fueron 11 y se logró cubrir un 36.36%.

A Partir de lo trabajado durante el periodo de los 6 meses y como se encuentra representado en las anteriores Gráficas (Gráfica 1, Gráfica 2, Gráfica 3, Gráfica 4, Gráfica 5 y Gráfica 6) no se logró cubrir el 100% de las vacantes existentes en el Banco Popular.

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

De este mismo modo se dará a conocer una serie de tablas, donde se ve reflejado el resultado de cada uno de los cargos evaluados y de este modo que procesos fueron desfavorables, el motivo de este concepto, que procesos se encuentran aún en trámite y cuantos ya fueron favorables.

Tabla 1. Total de procesos realizados para el cargo de Asesor Comercial y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Asesor Comercial				
Proceso	Desfavorable (11)	Pruebas		9
		Entrevista	Psicológica	2
			Técnica	0
		No interesado		0
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		0
		Visita Domiciliaria		0
	Banco hoja de vida		3	
Favorable		1		
Transcurso		1		
Total			16	

En el cargo de Asesor Comercial, se realizó la aplicación de pruebas a 16 candidatos. De los cuales un 68.75% quedó desfavorable por los motivos que en aquí (Tabla 1) se ve reflejado.

Tabla 2. Total de procesos realizados para el cargo de Auxiliar Operativo y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Auxiliar Operativo				
Proceso	Desfavorable (9)	Pruebas		5
		Entrevista	Psicológica	1
			Técnica	0
		No interesado		1
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		2
		Visita Domiciliaria		0
		Banco hoja de vida		0
		Favorable		2
Transcurso		1		
Total			12	

Para el cargo de Auxiliar Operativo los candidatos que presentaron pruebas fueron 12, de los cuales un 75% de los candidatos, tuvieron un concepto desfavorable en alguna de las fases del proceso de selección.

Tabla 3. Total de procesos realizados para el cargo de Cajero y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Cajero				
Proceso	Desfavorable (77)	Pruebas		50
		Entrevista	Psicológica	11
			Técnica	0
		No interesado		5
		Referencias		1
		No se ajusta al perfil		28
		Visita Domiciliaria		01
	Banco hoja de vida		05	
	Favorable		15	
	Transcurso		0	
Total			96	

Para el cargo de cajero se contó durante el periodo de la pasantía con un total de 96 candidatos, quienes por algunos de los motivos presentados en la Tabla 3 quedaron en desfavorables. Los candidatos que tuvieron este concepto fue un 80.2% quedando fuera del proceso de selección pues no cumplían con el perfil del cargo.

Tabla 4. Total de procesos realizados para el cargo de Promotor y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Promotor				
Proceso	Desfavorable (9)	Pruebas		5
		Entrevista	Psicológica	2
			Técnica	0
		No interesado		2
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		0
		Visita Domiciliaria		0
	Banco hoja de vida		2	
	Favorable		1	
Transcurso		0		
Total			12	

Para el cargo de promotor se contó con la asistencia de 12 candidatos, los cuales un porcentaje del 75% no continuaron el proceso de selección para esta vacante.

Tabla 5. Total de procesos realizados para el cargo de Supervisor de Promotores y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Supervisor de Promotores				
Proceso	Desfavorable (3)	Pruebas		1
		Entrevista	Psicológica	0
			Técnica	0

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

		No interesado	1
		Referencias	0
		No se ajusta al perfil	1
		Visita Domiciliaria	0
	Banco hoja de vida	1	
	Favorable	1	
	Transcurso	0	
Total			5

Para el cargo de Supervisor de promotores, se realizó proceso de selección con 5 candidatos, quedando 60% de los asistentes como desfavorables, en cada uno de los motivos que se encuentran representados en la Tabla 5.

Tabla 6. Total de procesos realizados para el cargo de Gerente Supernumerario y concepto.

 <p>banco popular ESTE ES SU BANCO www.bancopopular.com.co</p>				
Gerente Supernumerario				
Proceso	Desfavorable (0)	Pruebas		0
		Entrevista	Psicológica	0
			Técnica	0
		No interesado		0
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		0
		Visita Domiciliaria		0
		Banco hoja de vida		0
Favorable			1	
Transcurso			0	
Total			1	

Para el de Gerente Supernumerario se contó con la asistencia de 1 candidato, siendo este seleccionado para el cargo propuesto, llegando así a satisfacer esta vacante en un 100%.

Tabla 7. Total de procesos realizados para el cargo de Asistente Administrativo y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Asistente Administrativo				
Proceso	Desfavorable (5)	Pruebas		3
		Entrevista	Psicológica	1
			Técnica	0
		No interesado		0
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		1
		Visita Domiciliaria		0
	Banco hoja de vida		0	
	Favorable		1	
	Transcurso		0	
Total			6	

Para el cargo de Asistente Administrativo se contó con 6 candidatos, los cuales en un 83.3% quedaron en un concepto desfavorable para este cargo.

Tabla 8. Total de procesos realizados para el cargo de Gerente de Leasing y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Gerente de Leasing				
Proceso	Desfavorable (16)	Pruebas		12
		Entrevista	Psicológica	0
			Técnica	3
		No interesado		0
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		1
		Visita Domiciliaria		0
		Banco hoja de vida		0
Favorable		1		
Transcurso		0		
Total			17	

En la vacante de Gerente de Leasing se tuvo una participación de 17 personas, siendo un 94.1% desfavorables en el proceso de selección.

Tabla 9. Total de procesos realizados para el cargo de Ejecutivo Móvil y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Ejecutivo Móvil				
Proceso	Desfavorable (5)	Pruebas		5
		Entrevista	Psicológica	0
			Técnica	0
		No interesado		0

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

		Referencias	0
		No se ajusta al perfil	0
		Visita Domiciliaria	0
	Banco hoja de vida		1
	Favorable		0
	Transcurso		0
Total			6

La vacante de Ejecutivo Móvil, tuvo una participación de candidatos al cargo de 6 personas, de las cuales 5 de ellos, es decir, el 83.3%, no continuaron el proceso de selección con el Banco Popular.

Tabla 10. Total de procesos realizados para el cargo de Analista de crédito y concepto.

 <p>banco popular ESTE ES SU BANCO www.bancopopular.com.co</p>				
Analista de Crédito				
Proceso	Desfavorable (3)	Pruebas		3
		Entrevista	Psicológica	0
			Técnica	0
		No interesado		0
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		0
		Visita Domiciliaria		0
		Banco hoja de vida		4
	Favorable		0	
Transcurso		0		
Total			7	

Para el cargo de Analista de Crédito se contó con la participación de 7 aspirantes para el cargo, pero un 42.85% no continuaron el proceso de selección con el Banco Popular

Tabla 11. Total de procesos realizados para el cargo de Aprendiz Sena y concepto.

 <p>banco popular ESTE ES SU BANCO www.bancopopular.com.co</p>				
Aprendiz Sena				
Proceso	Desfavorable (39)	Pruebas		22
		Entrevista	Psicológica	4
			Técnica	0
		No interesado		1
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		0
		Visita Domiciliaria		8
	Banco hoja de vida		4	
Favorable		11		
Transcurso		0		
Total			55	

Dentro del cargo de Aprendiz Sena, hubo una participación de 55 personas que realizaron proceso de selección con el Banco Popular Zona Oriental, pero el 70.9% de los candidatos, no continuaron el proceso de selección, siendo desfavorables por alguno de los motivos que se pueden observar en la Tabla 10.

Tabla 12. Total de procesos realizados para el cargo de Gerente de Oficina y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Gerente de Oficina				
Proceso	Desfavorable (7)	Pruebas		3
		Entrevista	Psicológica	0
			Técnica	0
		No interesado		0
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		4
		Visita Domiciliaria		0
	Banco hoja de vida		1	
Favorable		1		
Transcurso		0		
Total			9	

Para el cargo de Gerente de Oficina, se contó con la participación de 9 candidatos, de los cuales un 77.7% de los asistentes no continuaron proceso para el cargo.

Tabla 13. Total de procesos realizados para el cargo de Aprendiz Universitario y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Aprendiz Universitario				
Proceso	Desfavorable (20)	Pruebas		14
		Entrevista	Psicológica	3
			Técnica	2
		No interesado		1
		Referencias		0
		No se ajusta al perfil		0
		Visita Domiciliaria		0
		Banco hoja de vida		1
Favorable		6		
Transcurso		0		
Total			27	

Para el cargo de Aprendiz Universitario los candidatos que presentaron pruebas fueron 27, de los cuales un 74.07% de los candidatos, tuvieron un concepto desfavorable en alguna de las fases del proceso de selección.

Tabla 14. Total de procesos realizados para el cargo de Banca Electrónica y concepto.

 ESTE ES SU BANCO <small>www.bancopopular.com.co</small>				
Banca Electrónica				
Proceso	Desfavorable (30)	Pruebas		26
		Entrevista	Psicológica	3
			Técnica	0

		No interesado	0
		Referencias	0
		No se ajusta al perfil	1
		Visita Domiciliaria	0
	Banco hoja de vida		1
	Favorable		2
	Transcurso		0
Total			33

Para el cargo de Banca Electrónica los candidatos que presentaron pruebas fueron 33, de los cuales un 90.90% de los candidatos, tuvieron un concepto desfavorable en alguna de las fases del proceso de selección.

En las gráficas y tablas presentadas anteriormente, evidencia el trabajo realizado. En las gráficas se puede observar la cantidad de vacantes cubiertas mes a mes y en las tablas se ve representado el total de los candidatos que se presentaron a cada uno de los cargos evaluados durante el periodo de práctica.

DISCUSIÓN

Asistencia de personal, es el área del Banco Popular, que se encarga de realizar los procesos de selección a nivel de zona oriental, teniendo en cuenta que aborda diferentes oficinas para estos procesos y para el reclutamiento, se percibe la cantidad y la responsabilidad del trabajo que se realiza allí. Por ello, por medio de la pasantía se busca apoyar el reclutamiento y los procesos de selección, haciendo uso de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica y poniéndolos en práctica en el ámbito laboral.

Es importante recordar, que el término proceso de selección, es entendido como aquella actividad la cual consiste en "escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización" (Bachenheimer, 2002). Partiendo de lo propuesto por este autor, se logra evidenciar la importancia de los procesos de selección en una organización, pues de los funcionarios que ingresan a la entidad depende el desempeño y eficacia del cargo, pero no solo de este, sino, también de la empresa, pues si hay existencia de una buena selección el desempeño del trabajo va a ser óptimo.

El tipo de reclutamiento usado en el Banco Popular es mixto, teniendo en cuenta que el reclutamiento de las personas para formar parte del proceso de selección puede

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

ser, interno o externo, es decir, un funcionario de la entidad, puede presentarse y formar parte del proceso de selección que se realiza para determinada vacante, solo con la condición de que este funcionario cumpla con el perfil. Mientras que el de tipo externo, hace referencia a las personas que son ajenas a la entidad que desean formar parte de la misma, con el objetivo de cubrir la vacante (Landino, Orozco. 2008).

Partiendo de los resultados obtenidos, se halló que no se cumplió a cabalidad con el cubrimiento de las vacantes asignadas mes a mes. El único mes en el cual se observó un cumplimiento del 100% fue el mes de diciembre, el cual contó con 4 vacantes. Por otro lado los meses enero, se logró cubrir un 35.71%, es decir, de las 14 vacantes disponibles, se logró el cubrimiento de 5 cargos. Del mismo modo en febrero se logró cubrir un 60% de los requerimientos realizados, donde hubo 10 vacantes de las cuales 6 fueron cubiertas. En este mismo orden en marzo, de las 9 vacantes asignadas se cubrieron 3 de ellas, llegando así a cubrirse un 33.3% de las vacantes. Así mismo en abril, las vacantes en las cuales se realizó proceso de selección fueron 15, de las cuales se obtuvo un cubrimiento de 10 vacantes, es decir, 66.6%. En el mes de mayo, las vacantes a cubrir fueron 16 de las cuales se contó con el cubrimiento de 12 de ellas llegando así a obtener un cubrimiento del 75% de los requerimientos. Por último el mes de junio las vacantes presentadas fueron 11, de las cuales 4 de ellas fueron cubiertas hasta el momento de la finalización de la pasantía, lográndose cubrir un 36.36%.

Con los resultados obtenidos se evidencia claramente que no se logró el objetivo que era cumplir con el 100% de las vacantes, pero los meses que alcanzaron un alto porcentaje, a pesar del no cubrimiento de las vacantes presentadas fueron, el mes de febrero con un 60% y mayo con el 75% del cubrimiento de las vacantes solicitadas durante el mes. En este mismo orden de ideas, pero observando los meses con el menor porcentaje (s) de vacantes cubiertas, se encuentra el mes de enero con un cubrimiento del 35.71%, marzo con un 33.3% y junio con un 36.36%, viéndose aquí evidenciado el no cubrimiento de las vacantes.

Es importante tener en cuenta que algunas de las vacantes eran pasadas de mes a mes hasta que el candidato fuera el más apto para el cargo, por otro lado, en algunas ocasiones las vacantes eran suspendidas y se debía esperar a que nuevamente dieran la autorización de continuar con todo lo referente al proceso de selección, estas son 2 razones por las cuales no se cumplía con el cumplimiento de las vacantes.

Por otro lado, los cargos evaluados durante el periodo de 6 meses fueron 14 en su totalidad, dentro de estos se encuentran: Asesor Comercial, Auxiliar Operativo, Cajero, Promotor, Supervisor de Promotores, Gerente Supernumerario, Asistente Administrativo, Gerente de Leasing, Ejecutivo Móvil, Analista de Crédito, Aprendiz Sena, Gerente de Oficina, Aprendiz Universitario y Banca Electrónica.

Partiendo de los cargos evaluados, los Cajeros contaron con la participación de 96 candidatos presentados a proceso

de selección, pero 77 de ellos no continuaron el proceso, siendo esto un 80.20% de los participantes que quedaron con concepto desfavorable, en algunas de las fases del proceso de selección. Así mismo los Aprendices Sena tuvieron una participación de 55 personas que iniciaron proceso de selección pero 70.90% de los candidatos quedaron como desfavorables. Por último en el cargo de Banca Electrónica, los evaluados fueron 33, de los cuales el 90.90% quedaron con un concepto desfavorable.

Observando estos rangos de los cargos evaluados y la cantidad de personas evaluados y los candidatos que quedaron como desfavorables, se puede concluir que el proceso de selección es una herramienta fundamental para las organizaciones, pues con ayuda de esto se logra realizar filtros en cada una de las fases de este proceso, con el fin que las personas que vayan quedando son las más aptas para el cargo.

Finalmente, como se puede observar en los resultados y en la discusión, no se logró obtener un 100% en el cubrimiento de las vacantes solicitadas, pero este no es el objetivo del trabajo realizado en el Banco Popular, el objetivo constaba en apoyar los procesos de selección que se realizaban en la zona oriental, y sobre todo el realizar un proceso de selección óptimo donde se logre encontrar a la persona o el candidato más apto para el cargo en el cual se encuentra la vacante.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

“No se trata de reclutar, seleccionar y contratar una multitud de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione sinérgica e inteligentemente” (Ganga. 2008).

RECOMENDACIONES

En primera instancia, se recomienda, una vez finalizado el proceso de reclutamiento, hacer el respectivo uso del formato de pre-selección existente en el Banco Popular, con el fin de optimizar el procedimiento y de esta manera ahorrar el material que se usa para el proceso de selección, además del tiempo que implica realizarle el proceso a un candidato que no sea apto para la vacante.

Es de conocimiento que los procesos de selección y los formatos que son usados en el Banco Popular Zona Oriental son creados por Casa matriz (principal del Banco Popular), pero sería importante proponer y revisar la posibilidad de realizar formatos de entrevistas para los diferentes cargos, con el fin de poder indagar y tener mayor información de aspectos puntuales de determinado cargo.

Por último más que recomendaciones y sugerencias, se quiere resaltar que el Banco Popular, es una entidad, que promueve y permite al pasante enriquecerse como profesional y como persona, viéndose reflejado un aprendizaje integral, además del sentido de pertenencia que adquiere en el Banco. Por otra parte cabe resaltar que la responsabilidad depositada en el pasante denota más que estudiante, ya se es un profesional, ocasionando un impacto positivo en el momento de la realización de cada una de las labores asignadas y también propuestas.

REFERENCIAS

Atalaya, M (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. Recuperado el 19 de Agosto del 2013 de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf

Bachenheimer, H. (2002). Selección de personal. Recuperado el 29 de junio del 2013 de http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf

Banco Popular. (2009). Informe final de valor social. Recuperado el 26 de Agosto del 2013 de: https://www.bancopopular.com.co/pls/portal/docs/PAGE/WEB_BCOPOPULAR/CONTEND/ADMINISTER/PDFFILES/INF_FINAL_VALOR_SOCIAL.PDF

Blasco, R. (2004). Reclutamiento y Selección de Personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. Revista Psicológica. ISSN 1984-6657

Caraballo, H., Rodríguez, M & Gómez, S. (2010). Estudio del proceso de reclutamiento y selección, en la división de personal del fondo para el fomento desarrollo de la artesanía, pequeña y mediana industria (fodapemi);cumana estado. Recuperado el 15 de diciembre del 2012. Disponible en

[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1743/
1/TESIS_MR.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1743/1/TESIS_MR.pdf)

Ganga, F. (2008). *Estudio en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comunidad de Puerto Montt, región de lagos chile*. Recuperado el 15 de diciembre del 2012. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/336/33614205.pdf>

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

Landino, A., Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivos, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A.S.E.S.P. Recuperado el 29 de julio del 2013 de [http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/902/
1/6583L155.pdf](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/902/1/6583L155.pdf)

Porret, M. (2010). *Gestión de personas Manual para la gestión de capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial.