

Análisis y propuesta de mejora del proceso selección de personal en el Banco

Falabella Colombia

Catherine Acosta Vanegas

Juliette Marcela Bolaños López

Luisa Alejandra Roa Rojas

María Eugenia Roa Gutiérrez

Nieves Disney Morales Bustos

Asesor

Tony Villalba

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –

ECACEN

Administración de Empresas

2023

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias padres, hermanos, esposos e hijos quienes nos han apoyado incondicionalmente en este largo camino, acompañándonos en nuestro desarrollo como profesionales y seres humanos, por enseñarnos el valor de la perseverancia, valentía y compromiso.

Sin duda alguna, las metas se cumplen con esfuerzo, dedicación y mucho amor.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos cumplir con nuestras metas académicas y a cada uno de nuestros familiares y amigos que creyeron en nuestro esfuerzo y dedicación, así como todas aquellas personas que, de manera generosa, compartieron sus conocimientos mostrándonos el camino para alcanzar este logro.

A la UNAD y su equipo de docentes, por sembrar en nosotros un espíritu investigativo, crítico y de autoaprendizaje, el cual nos enseñó que el trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo personal y profesional.

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar el proceso de selección de personal del Banco Falabella Colombia y evaluar su eficiencia en la contratación del personal altamente capacitados requeridos en las diferentes áreas. Este estudio se realizó mediante la verificación de registros de contratación de los últimos dos años y la entrevista al responsable de recursos humanos.

También se realizó una serie de encuestas a diferentes personas con el objetivo de identificar los diferentes métodos, preferencias, experiencias tenidas por ellos a la hora de hacer parte de un proceso de selección. Los resultados indicaron que el proceso de selección de personal del Banco Falabella Colombia es riguroso y se basa en una serie de pruebas y entrevistas estructuradas que evalúan habilidades técnicas y competencias personales. Además, se observó que el banco se enfoca en contratar a personas que se ajusten a su cultura organizacional y valores. Sin embargo, también se encontró que el proceso de selección de personal puede ser mejorado mediante la inclusión de pruebas psicométricas y la implementación de una evaluación más exhaustiva de las referencias laborales de los candidatos, así como estructurar mejor sus tiempos de reclutamiento para que sean menos extensos y más efectivos. Además, se sugiere que el banco realice un seguimiento más riguroso de los empleados contratados para evaluar su desempeño y determinar si el proceso de selección está cumpliendo con los objetivos propuestos por la compañía.

Palabras clave: Cultura, recursos humanos, desempeño,

Abstract

monitoring of the employees hired to evaluate their performance and determine if the selection process is meeting the objectives proposed by the company. The objective of this investigation was to analyze the personnel selection process of the Falabella Colombia bank and to evaluate its efficiency in the hiring of highly trained personnel required in the different areas. This study was carried out by verifying the hiring records of the last two years, and the interview with the head of human resources.

A series of surveys was also carried out on different people with the objective of identifying the different methods, preferences, and experiences they had when taking part in a selection process. The results indicated that the personnel selection process of Banco Falabella Colombia is rigorous and is based on a series of tests and structured interviews that assess technical skills and personal competencies. In addition, it was observed that the bank focuses on hiring people who fit its organizational culture and values. However, it was also found that the personnel selection process can be improved by including psychometric tests and the implementation of a more exhaustive evaluation of the job references of the candidates, as well as better structure their recruitment times so that they are less extensive and more effective. In addition, it is suggested that the bank carry out a more rigorous.

Keywords: Culture, human resources, performance

Contenido

Introducción.....	7
Justificación.....	8
Descripción del Problema.....	10
Planteamiento del Problema.....	10
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Marco de Referencia.....	12
Antecedentes del problema.....	12
Marco Teórico.....	15
Marco legal.....	22
Metodología.....	28
Metodología Preliminar.....	28
Tipo de Investigación Cuantitativa:.....	28
Diseño.....	29
Materiales y método.....	29
Población y Muestreo:.....	29
Análisis estadístico.....	29
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	36
Referencias Bibliográficas.....	38
Apéndices.....	40

Introducción

En toda organización el área de Talento Humano es una de las más importantes para que el desempeño sea excelente dando cumplimiento a los objetivos estratégicos de la empresa. Es por esto que las organizaciones pueden contar con una muy buena infraestructura, tecnología, buen producto, pero si no cuenta con el capital humano idóneo para desempeñar las funciones que se requieren en cada cargo, puede que la empresa no alcance metas ni objetivos deseables.

Por lo anterior las empresas hacen su mejor esfuerzo con el fin de contar con un proceso de reclutamiento y selección que les permita la contratación del personal apto que cumpla con las competencias que se requieren en los diferentes cargos, aportando valor agregado a la organización, sin embargo se debe tener en cuenta que el mercado día a día es más competitivo, por lo tanto las organizaciones se están enfocando en mejorar los procesos de talento humano promoviendo una cultura de competencia y conocimiento permanente.

Es así que mediante el desarrollo de este trabajo se tiene como finalidad, realizar un análisis del proceso de selección que se lleva a cabo actualmente en el Banco Falabella, que permita identificar oportunidades de mejora en la ruta de reclutamiento de personal con el fin de proponer planes de acción que al ser implementados contribuyan a la estrategia de la compañía dando respuesta ágil y oportuna a las necesidades del negocio según los perfiles profesionales requeridos para seguir siendo competitivos en el mercado laboral disminuyendo así la rotación de personal y ser visiblemente más atractiva para nuevos talentos.

Justificación

Gracias a la evolución constante en el ámbito empresarial es posible medir en los procesos de selección y evaluación de personal, aspectos importantes que permiten a las organizaciones contratar con mayor acierto a su planta de colaboradores liderado por el área de Recursos humanos, contar con pruebas de selección de personal estandarizadas, las cuales son diseñadas para medir los aspectos determinantes de cada puesto de trabajo se hace necesario dentro de las organizaciones para garantizar el crecimiento personal y profesional, de todos los empleados.

El área de talento humano está cambiando con gran velocidad y es por esto que las compañías buscan ideas de innovación y desarrollo, que permitan atraer y retener el mejor talento. En el sector financiero de nuestro país podemos citar como ejemplo y caso de éxito a la Fundación Microfinanzas BBVA y su entidad en Colombia, Bancamía, que según estudios realizados por la directora de selección de Bancamía y el responsable de selección de la FMBBVA (fundación BBVA microfinanzas, 2018), en el año 2016 logró reducir a menos de la mitad la salida de personal que llegó a superar el 30% anual. La principal razón era la falta de motivación y la carga de trabajo, en su mayoría personas con un menos de un año de vínculo laboral.

Conscientes de la importancia de sumarse a la nueva era digital, la compañía comenzó a gestionar un proceso más tecnológico e inclusivo, también creó un portal de empleo propio que concentra todas las postulaciones, lo que le permitió el buen posicionamiento en materia de búsqueda de empleo.

Otro cambio importante fue la ampliación de rango de perfiles académicos y niveles educativos para ocupar el cargo de Ejecutivo de desarrollo productivo, promoviendo la inclusión en este ámbito. Esto permitió tener en cuenta, además del factor académico, una

serie de competencias que demuestren tener vocación social, ganas, y en general que estén alineados con las necesidades del cargo.

Después de dos años de implementación de estos cambios, para el 2018 no solo consiguió disminuir la rotación de personal, sino que ha equilibrado la carga laboral de la oficina, aumentando la motivación y permitiendo un mejor clima laboral además de mejorar la eficiencia de los respectivos procesos.

Nuestro proyecto se realiza con el objetivo de proponer una mejora al proceso actual en la selección de personal del Banco Falabella Colombia el cual permita garantizar la entrega oportuna e idónea del personal requerido en las diferentes áreas, siendo el capital humano el recurso más importante para el buen funcionamiento de una organización, por tal razón es importante analizar el impacto y beneficios que tiene para la empresa la adecuada y oportuna gestión del personal, gran reto que tiene el área de talento humano.

Durante la investigación se busca identificar las técnicas y métodos más adecuados para la compañía, dando como resultado un reclutamiento ágil, oportuno, transparente con el personal capacitado que logre captar el mejor talento humano. Esto implica diseñar un proceso de reclutamiento y selección que permita al área encargada tener herramientas técnicas y modernas de fácil manejo logrando así optimizar el proceso en referencia aportando a la compañía grandes ventajas como ahorrar tiempo, posicionamiento y reconocimiento en el mercado, mayor eficiencia e incremento en su productividad, equipos de trabajo con actitudes y aptitudes idóneas para desempeñar sus funciones logrando así un crecimiento continuo de la compañía.

Descripción del Problema

Planteamiento del Problema

La Empresa Banco Falabella Colombia cuenta con un proceso de selección y entrenamiento de Personal para el ingreso y formación de las vacantes que se encuentran activas, este proceso está bajo la gerencia de Recursos Humanos del Banco y del área de Desarrollo Organizacional, sin embargo, podemos aportar algunas mejoras para que el proceso sea más efectivo en las diferentes áreas del Banco, con un análisis podemos fortalecer debilidades desde la oferta del trabajo, comunicación de la oferta, diferencias de las condiciones laborales cuando se realiza de forma tercerizada a las condiciones de la contratación directa, diferencias en el perfil solicitado al entregado, así como también aportar a fortalecer el Journey establecido en la selección de personal.

Las organizaciones deben tener presente que un colaborador recién ingresado debe contar con toda la información clara, herramientas y el suficiente conocimiento para desempeñar de forma efectiva su nuevo cargo y de esta forma cumplir las expectativas de la empresa y claramente del colaborador.

Toda organización debe desarrollar estrategias acordes a sus necesidades incluyendo garantizar una cultura organizacional que comprometa a los empleados desde el día que ven las ofertas laborales para que de esta manera se pueda avanzar aprovechando el potencial nuevo y actual garantizando el aumento de la productividad, cumplimiento de metas y el buen desarrollo de las funciones.

De acuerdo con lo anterior se plantea el siguiente interrogante:

¿Qué propuestas de mejoras se pueden implementar en el área de selección de personal en el Banco Falabella Colombia para el segundo periodo de 2023?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de selección de personal del Banco Falabella Colombia, identificando mejoras que permitan reducir el tiempo de selección de personal para que sea más efectivo en las diferentes áreas del Banco.

Objetivos Específicos

Realizar un análisis del proceso actual de la compañía que permita identificar mejoras dentro del proceso de Selección de personal.

Identificar los tiempos de espera del proceso de Selección de personal y sugerir estrategias que permitan optimizarlo.

Proponer estrategias para el proceso de selección en Banco Falabella ajustado a sus necesidades que permita elegir a sus futuros colaboradores de manera transparente, ágil y oportuna.

Marco de Referencia

Antecedentes del problema

“Sin personas las organizaciones no funcionan, no existe dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa. (Chiavenato 2009)”. A partir de afirmaciones como esta, día tras día se hace más relevante la gestión del área de Talento Humano, ya que al proporcionar el personal con las competencias y cualidades necesarias se genera una mejora en la productividad, calidad y competitividad de las organizaciones.

Varios autores han realizado estudios previos en algunas universidades para analizar los diferentes procesos de selección de personal e identificar las oportunidades de mejora que conlleven a la entrega de mejores resultados.

En un estudio realizado en la Universidad Técnica de Cotopaxi (Ecuador) en el año 2017 (Veintimilla y Velásquez) se estudian diferentes modelos de reclutamiento y selección identificando que el modelo por competencias es uno de los más adecuados para entidades como cooperativas de ahorro y crédito, que permiten disminuir la rotación de personal de las áreas comerciales siendo esta una de las mayores problemáticas en entidades de este sector financiero.

En relación con este tema (Martha Alles) nos dice que: “el modelo por competencias son las características de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso”.

Las personas pueden tener conocimiento en ciertas áreas, sin embargo, si no tienen las competencias adecuadas como: negociación, trabajo en equipo, manejo de estrés, automotivación, no podrán completar con eficacia las tareas para las que fueron contratados. Es por esta razón que se propone un modelo por competencias que son

procedimientos que permiten alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, es decir, que esta metodología se enfoca esencialmente en el desarrollo.

Para el año 2021, la Universidad de Guayaquil (Molina) realiza un análisis del proceso de selección de personal de las entidades bancarias de dicho país, para proponer mejoras en cuanto a los tiempos prolongados de contratación de personal. siendo esta una de las problemáticas más frecuentes para ocupar cargos como cajeros pues debido al tiempo tan prolongado (de hasta 6 meses en el proceso), los candidatos deciden no continuar y aceptan otras oportunidades laborales. Los resultados del anterior estudio sugieren reducir los tiempos de contratación de 187 días a 75 días, implementando medios tecnológicos que permitan agilizar el proceso, así como también proponer que después de la aplicación de un proceso de selección, este sea evaluado para recibir retroalimentación por parte de los respectivos trabajadores.

Por ultimo y para responder a los cambios de la era digital, en el artículo “Redes Neuronales: Nueva estrategia de IA para implementar dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal” et,al (2021), se plantea el uso de tecnología, más exactamente la inteligencia artificial para lograr reclutar al mejor personal, invirtiendo el menor tiempo posible. La inteligencia artificial ayuda a que los procesos de reclutamiento y su rutina sea más optimizada y el área de talento Humano cuente con más tiempo para enfocarse en la contratación de personal cualificado para la vacante.

Es evidente que los procesos de selección en las diferentes organizaciones repercuten de manera directa a la eficiencia y productividad de los negocios, razón por la cual merecen ser analizados y estudiados para tomar acción e implementar estrategias que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la dirección y acercarse a las tendencias en

Talento Humano que apunten a la implementación de la tecnología en los distintos procesos de reclutamiento que permitan unificar información en una sola herramienta, automatizar tareas y simplificar la búsqueda en bases de datos; acciones que contribuyen a optimizar tiempos en el desarrollo de los procesos de selección y permite a sus profesionales comparar y decidir a los candidatos más adecuados para ocupar el puesto requerido.

Lo que se quiere conseguir con esta investigación es adecuar la oferta a la demanda definiendo las competencias y habilidades que se requieren para los puestos de trabajo requeridos, no divagar en otros puestos de trabajo cuando lo que se necesita es ser concreto y directo en cuanto a las necesidades que la organización requiere en el momento y buscar compatibilidad del o los candidatos con la organización lo cual dará pie al logro de los objetivos y metas establecidos por la organización.

Marco Teórico

El proceso de selección de personal es un tema de gran importancia para las empresas, ya que de él depende la calidad de los trabajadores que se incorporan a la organización. El objetivo de este marco teórico es proporcionar una base conceptual sólida para la investigación y análisis de proceso de selección del Banco Falabella Colombia.

Existen diferentes teorías que se han desarrollado para explicar el proceso de selección de personal. La teoría la selección social de personal propone a las organizaciones contratar a trabajadores que tengan valores y creencias similares a los de la empresa, lo que les permite adaptarse fácilmente a su cultura por otro lado, la teoría del ajuste persona-puesto esta destaca la importancia de la concordancia entre las habilidades, conocimiento y experiencias de los candidatos con los requisitos del puesto. En la actualidad muchas organizaciones están utilizando la tecnología para mejorar el proceso de selección de personal, por ejemplo, los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) que ayudan a las empresas a filtrar rápidamente a los candidatos que no cumplen con los requisitos mínimos del puesto. Asimismo, los juegos de simulación en línea pueden ayudar a evaluar las habilidades y competencias de los candidatos de manera más eficiente. En resumen, el proceso de selección puede ser mejorado a través de la aplicación de teorías sólidas, la selección cuidadosa de métodos, la incorporación de tecnología, la evaluación y mejoras continuas del proceso.

Con base en lo anterior podemos evidenciar algunas fuentes que nos brindan información para el caso del reclutamiento de personal. Bretones & Rodríguez (2008, p. 1). Apuntan 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”. Peña (1993) indica que “La información

brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger”.

Entre los teóricos clásicos que conceptúan sobre el reclutamiento de personal en las empresas encontramos dos que resultan relevantes para. Chiavenato (2009, p.76).

Argumenta que “En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a 14 los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados”. De acuerdo con Dessler (2011, p.91). “Los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización.

Según un Artículo de la reconocida Hemeroteca Digital, Scielo (Davalos, et al 2013) La Gestión de Competencias inicia en los estudios realizados en el campo de la Psicología donde predominan autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993) quienes fundaron en Estados Unidos la consultoría de Recursos Humanos Hay/McBer, hoy conocida como *Hay Group*, quienes concluyeron que las características

innatas de una persona en combinación con aspectos como la motivación y los conocimientos eran claves para obtener el mejor desempeño en las actividades profesionales. Otros aportes a este concepto los han planteado los franceses Le Boterf (2001), Levy-Leboyer (1997) y Mandon (1990) quienes contemplan que las competencias pueden originarse a través de la formación y la experiencia. De igual forma los Británicos Horton, Woodruffe, McLagan, Mirabile entre otros, deducen que las competencias deben enmarcarse en un contexto específicos de estándar profesional y que estas competencias además de ser observadas y evaluadas también se pueden entrenar y desarrollar. Es justamente en Inglaterra donde en la década de 1980 se crea el Modelo de Certificación por Competencias a través del Consejo Nacional de Cualificación Profesional (National Council for Vocational Qualifications) el cual certifica las competencias laborales a nivel mundial.

La Empresa Consultora de Recursos Humanos GBS (TALERO, 2018), publica en su blog algunas recomendaciones para acertar con el candidato adecuado al momento de realizar el proceso de selección de personal:

Definir el puesto de trabajo que se quiere cubrir

Planificación

Tener en cuenta las necesidades de la organización

Evaluar las competencias, donde se incluyen 4 dimensiones: Saber ser, Saber, Saber hacer y Saber Estar

Sumergirse en el mundo digital para buscar candidatos pasivos

Utilizar las pruebas y los cuestionarios necesarios

Preparar la entrevista

Prestar atención a la incorporación

Hacer seguimiento

Hablando de reclutamiento, en su libro “Capital Humano”, JC Merlane (1994, p. 47) cita: "el reclutamiento es una acción decisiva en la actualidad, en lo que supone como voluntad de anticipación de necesidades de cualificaciones y de identificación de competencias estratégicas por adquirir".

Conceptos y Definiciones

Gestión humana: Es el área dentro de las empresas que está orientado al desarrollo de un conjunto de procesos estratégicos, encargada de la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Dentro del área de Gestión humana se identifican cinco macroprocesos descritos a continuación:

Organización y Planificación del área de Gestión: su objetivo es la preparación y definición de actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos con el fin de que el área sea estratégica y brinde apoyo a la organización.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización: El objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con su estrategia y cultura para generar valor a la organización.

Este macroproceso no solo tiene como fin vincular a las mejores personas con habilidades y competencias para el cargo, sino que también se adapten a la cultura organizacional de la empresa.

Está compuesto por tres procesos que corresponden a: Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación y Socialización e Inducción.

Requisición: Proceso previo necesario en la organización mediante el cual un área solicita un nuevo trabajador y proporciona los elementos y criterios necesarios para preparar el proceso de reclutamiento.

Reclutamiento: proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces para ocupar un cargo.

Selección de Personal: Proceso de escoger el mejor candidato para un cargo, adecuada para aumentar la eficiencia y desempeño organizacional.

Dentro de este proceso existen diferentes pasos o etapas para definir a la persona que se va a contratar: 1) *Estudio de hojas de vida con base en el perfil requerido;* 2) *Pruebas de perfil y/o psicotécnicas que caracterizan la personalidad y competencias del candidato;* 3) *La entrevista y evaluación psicológica*, la cual incluye una entrevista preliminar, entrevista técnica y entrevista a profundidad. 4) *Elaboración del ranking*, que se trata de realizar una ponderación comparativa de los candidatos. Escoger la persona que iniciara el proceso de inducción.

Contratación: es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación recibiendo el pago de una remuneración.

Inducción: proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante de adapte de manera rápida a la cultura, comportamientos y procesos.

Se compone de dos etapas, una que corresponde a la información global de la organización y otra a lo pertinente con el desempeño del cargo.

Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivado al personal y generar sostenibilidad a la organización. La compensación es el proceso mediante el cual la empresa define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas.

Incentivos y beneficios son los medios indispensables de complemento y apoyo proporcionado y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo.

Higiene y salud en el trabajo, este proceso es complementario al de compensación ya que busca el bienestar de los trabajadores ya que los accidentes laborales y enfermedades laborales ocasionan grandes perjuicios a las organizaciones en lo que corresponde a costos humanos, sociales y financieros. Es por eso que el objetivo de este proceso es la reducción y prevención de accidentes de trabajo.

Desarrollo de Personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias aportando así valor a la empresa.

Capacitación/Entrenamiento: Acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El propósito es mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo.

El desarrollo profesional, se enfoca hacia los futuros puestos que puede ocupar el trabajador dentro de la organización, lo que conlleva a requerir nuevas habilidades y aptitudes. Se enfoca en el crecimiento personal del empleado pensando más en su carrera futura.

Evaluación de desempeño, en este proceso se estima el rendimiento global del empleado con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de las personas dentro de la organización.

Relaciones con el empleado: el objetivo es mantener las relaciones de empleado y patrono con el fin de generar estabilidad y aportando valor a la estrategia de la organización.

Corresponde a los procesos de negociación colectiva o la relación con los sindicatos si los hay y la cesión o ruptura laboral.

Retención de personal: es un proceso que procura alentar a los trabajadores a permanecer en las organizaciones por un tiempo prolongado.

Customer Journey: conocido también como recorrido del cliente. Es toda la historia que el consumidor desarrolla dentro de una empresa. Este proceso corresponde a las diferentes etapas que van desde el primer contacto hasta la vinculación al puesto de trabajo.

Marco legal

Para la selección del personal las organizaciones deben cumplir con normas, leyes, resoluciones que determinan los derechos de los candidatos a un puesto de trabajo.

Código Sustantivo del Trabajo - 2011

Principios Generales

Artículo 1o. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 3o. Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

Artículo 5o. Definición de trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 10. Igualdad de los trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

Artículo 11. Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

Artículo 17. Órganos de control. La vigilancia del

cumplimiento de las disposiciones sociales está encomendada a las autoridades administrativas del Trabajo.

Título I. Contrato individual de trabajo

Capítulo IV. Modalidades del contrato

(forma, contenido, duración, revisión, suspensión y prueba del contrato)

Artículo 37. Forma. El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

Título II. Periodo de prueba y aprendizaje

Capítulo I. Periodo de prueba

Artículo 76. Definición. Período de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

Artículo 77. Estipulación. 1. El período de prueba debe ser estipulado por escrito, y en caso regulados por las normas generales. Artículo 78. Duración máxima. <Modificado por el artículo 7o. de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses.

Artículo 80. Efecto jurídico. <Modificado por el artículo 3o. del Decreto 617 de 1954. El nuevo texto es el siguiente:

El período de prueba puede darse por terminado

unilateralmente en cualquier momento, sin previo aviso

Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.

Título IV. Reglamento de trabajo y mantenimiento del orden en el establecimiento

Capítulo I. Reglamento

Artículo 104. Definición. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en

la prestación del servicio.

Artículo 105. Obligación de adoptarlo. Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales. En empresas mixtas, la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el empleador ocupe más de diez (10) trabajadores.

Titulo V. Salarios

Capitulo I. Disposiciones generales

Artículo 127. Elementos integrantes. <Modificado por el artículo 14 del Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Titulo VI. Jornada de trabajo

Capitulo I. Definiciones

Artículo 158. Jornada ordinaria. La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.

Artículo 159. Trabajo suplementario. Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.

Artículo 160. Trabajo ordinario y nocturno: Artículo modificado por el artículo 25 de la ley 789 de 2002. Diario oficial 45046 del 27/12/02.

Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las

veintidós horas (10:00 p.m.).

Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.)

Titulo XI. Higiene y seguridad en el trabajo

Capitulo I. Único

Artículo 348. Medidas de higiene y seguridad. <Modificado por el artículo 10 de Decreto 13 de 1967. El nuevo texto es el siguiente:> Todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo. Decreto 256 de 1994

Capitulo I. Los concursos o procesos de selección.

Artículo 4. Mientras se efectúa la selección para ocupar un empleo de Carrera Administrativa, los empleados inscritos en el escalafón tendrán derecho preferencial a ser encargados de dichos empleos si llenan los requisitos para su desempeño. En caso contrario, podrán hacerse nombramientos provisionales, que no podrán tener una duración superior a cuatro (4) meses, salvo cuando se hubiere prorrogado en los términos del artículo 5° de este Decreto

Dentro de los ocho (8) días hábiles siguientes a la posesión del empleado, la entidad enviará a la respectiva Comisión del Servicio Civil, comunicación que contenga la siguiente información:

1. Denominación del empleo.
2. Ubicación orgánica.
3. Forma de provisión. En caso de nombramiento provisional, el jefe de Personal o quien haga sus veces, certificará que no existe en la entidad personal escalafonado que pueda ser encargado.

4. Nombre del empleado.

5. Fecha de la provisión del empleo.

Dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la fecha en la cual se produjo el encargo o el nombramiento provisional, el jefe del organismo deberá convocar a concurso.

Artículo 6°. La selección de personal será de competencia del organismo interesado, bajo la dirección y vigilancia de las Comisiones Nacional o Seccionales del Servicio Civil, según el caso, y la asesoría de la Dirección de Apoyo a la Comisión Nacional del Servicio Civil del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Artículo 7°. [Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 805 de 1994](#). Para la ejecución de cada proceso de selección o concurso, en los organismos se conformará un comité asesor, integrado por el nominador o su delegado, el jefe de personal o quien haga sus veces, y un empleado, con formación y experiencia en el área de desempeño del empleo objeto de selección, designado por el jefe del organismo.

Artículo 10. Los concursos o procesos de selección comprenden la convocatoria, el reclutamiento, la aplicación de pruebas o instrumentos de selección, la conformación de lista de elegibles y el período de prueba.

Pruebas o instrumentos de selección.

Artículo 23. Las pruebas o instrumentos de selección que se apliquen en los concursos tienen como objetivo establecer las aptitudes, las actitudes, las habilidades, los conocimientos, la experiencia y el grado de adecuación de los aspirantes, a la naturaleza y al perfil de los empleos que deban ser provistos. La valoración de estas áreas se hará mediante pruebas orales, escritas, de ejecución, análisis de antecedentes, entrevistas, evaluación final de cursos efectuados dentro del proceso de selección u otros medios técnicos que permitan conocer las áreas objeto de evaluación, y que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros de calificación previamente determinados.

Artículo 25. Las entidades podrán contratar total o parcialmente la aplicación de los instrumentos de selección previstos para los concursos, con entidades públicas o privadas o con personas naturales de reconocida idoneidad en el área de selección de personal.

Metodología

Balestrini (2000) señala que el marco metodológico “Es el conjunto de procedimiento a seguir con la finalidad de lograr los objetivos de la información de forma valida y con alta precisión”. Podemos decir que es la estructura sistemática para la recolección de información y ordenamiento analítico que permite la interpretación en función del problema que se investiga (Parra, 2020).

Metodología Preliminar

Para lograr los objetivos en la propuesta de investigación sobre el diseño de un plan de mejoramiento de selección de personal en el Banco Falabella Colombia, enfocado en reducir el tiempo de selección de personal con el fin que sea más efectivo en las diferentes áreas del Banco se plantea lo siguiente:

Realizar un análisis del proceso actual de la compañía que permite identificar mejoras dentro del proceso de Selección de personal.

Proponer un modelo estratégico para el proceso de selección en banco Falabella que permita contar con el método adecuado para el banco y futuros colaboradores de manera transparente, ágil y oportuna.

Plantear un modelo de competencias y habilidades específico para cada puesto de trabajo.

Tipo de Investigación Cuantitativa:

Este método nos permite obtener la recolección de datos a través de una encuesta a una población específica para analizar de manera numérica los aportes recopilados para proponer mejoras al proceso.

Diseño

Materiales y método.

Se diseña una encuesta con una serie de preguntas claves las cuales nos permiten conocer cómo se percibe el proceso de selección actualmente en el mercado al realizar el proceso de selección para aplicar a una vacante.

Utilizamos un formato digital en Forms para que las personas la diligencien en línea a través de un link que se les comparte, posteriormente se tabula la información para realizar los análisis pertinentes.

Población y Muestreo:

Se comparte el link a compañeros de trabajo, conocidos, familiares en edades productivas entre hombres y mujeres interesados en expresar su opinión y que posiblemente hayan participado en un proceso de selección no mayor a 3 años con el fin de obtener información reciente.

Análisis estadístico

Con la información recolectada: demográfica, hábitos, prácticas y preferencias podemos identificar las oportunidades de mejora en los procesos de selección actual y sugerir las recomendaciones necesarias para impactar de forma positiva al proceso selección de personal en el Banco Falabella Colombia.

Tabla 1*Cuadro comparativo de las encuestas realizadas*

Encuesta a personas que no trabajan en el Banco Falabella			Encuesta de personas que trabajan en el Banco Falabella		
	Respuestas en %			Respuestas en %	
Genero	Hombre	32,6	Genero	Hombre	50
	Mujer	63		Mujer	50
	Otro	4,3		Otro	(No aplica)
Indícanos el rango de edad en la que te encuentras	Entre 18 y 25	15,2	Indícanos el rango de edad en la que te encuentras	Entre 18 y 25	0
	Entre 26 y 30	30,4		Entre 26 y 30	20
	Entre 31 y 36	17,4		Entre 31 y 36	60
	Entre 37 y 42	19,6		Entre 37 y 42	20
	43 años en adelante	17,4		43 años en adelante	0
¿Actualmente cómo te enteras de las ofertas laborales en el mercado?	Páginas de empleo de las compañías	39,1			
	Redes sociales	37			
	Ferías de empleo	10,9			
	Agencias de reclutamiento externas	10,9			
	Eventos cajas de compensación	2,2			
¿Consideras que las descripciones de las ofertas laborales son claras y comprensibles?	Si	63			
	No	30,4			
	No se	6,5			
¿Tienes conocimiento de la clase de competencias o habilidades que son evaluadas en las ofertas laborales para la contratación de personal?	Si	52,2			
	No	34,8			
	No se	13			
¿Qué tan fácil es aplicar a las ofertas laborales?	Fácil	54,3			
	Demasiada información	23,9			
	Difícil	21,7			
¿Consideras que las redes sociales como WhatsApp, Facebook, LinkedIn son confiables para aplicar a ofertas laborales?	Muy confiable	8,7			
	Confiable	47,8			
	Poco confiable	34,8			
	Nada confiables	8,7			
	No uso de redes sociales	8,7			

¿Cuándo aplicas a una oferta, consideras que la comunicación con RRHH es clara y precisa?	Si No	56,5 43,5	¿Cuándo aplicas a una oferta, consideras que la comunicación con RRHH es clara y precisa?	Si No	40 60
¿En la entrevista de trabajo con hablar sobre tus habilidades, experiencia, objetivos profesionales?	Si No El reclutador no me permite expresarme libremente El reclutador no realiza preguntas al respecto	67,4 8,7 6,5 17,4	¿En la entrevista de trabajo con hablar sobre tus habilidades, experiencia, objetivos profesionales?	Si No El reclutador no me permite expresarme libremente El reclutador no realiza preguntas al respecto	40 60
¿Has recibido retroalimentación por parte de RRHH al finalizar el proceso de selección?	Si No	39,1 60,9	¿Has recibido retroalimentación por parte de RRHH al finalizar el proceso de selección?	Si No	50 50
¿Consideras que el tiempo de selección en los que has participado es adecuado?	Muy rápido (1 a 3 días) Normal (1 a 5 días) Muy demorado (más de 5 días)	10,9 47,8 41,3	¿Consideras que el tiempo de selección en los que has participado es adecuado?	Muy rápido (1 a 3 días) Normal (1 a 5 días) Muy demorado (más de 5 días)	30 70
¿En general que tan satisfecho estas con la metodología de los procesos de reclutamiento en los que has participado?	Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho	10,9 50 31,9	¿En general que tan satisfecho estas con la metodología de los procesos de reclutamiento en los que has participado?	Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho	80 20

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de respuestas que se obtuvieron de las encuestas realizadas tanto a trabajadores del Banco Falabella como a las personas que aplican libremente a otras entidades y organizaciones del país.

Análisis de datos de la encuesta de personas que no trabajan en el Banco Falabella

El 63% de las personas encuestadas fueron Mujeres

El 30.4% de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre los 26 y 30 años, promedio de las personas que están iniciando su vida productiva laboralmente o tienen muy poca experiencia.

El 39.1% de los encuestados indica que su fuente principal de búsqueda son las páginas de empleo de las compañías, lo anterior nos indica que la páginas directas de empleo de las empresas están aumentando la tendencia de consulta seguida de las redes sociales con un 37%.

El 63% de los encuestados indican que las descripciones laborales son claras y comprensibles, sin embargo, hay que realizar un análisis sobre el otro 30.4% que indica que no son claras ya que en este % es donde hay oportunidades de mejora.

El 52% nos indica que cuando aplica a las ofertas laborales tiene claridad sobre las competencias y habilidades que requiere para las vacantes, pero el 34.8% nos indica que no es claro, por tal razón debemos trabajar en este indicador para dar claridad y las personas apliquen de forma correcta de acuerdo con sus competencias y habilidades.

El 54.3 % nos indica que aplicar a una oferta laboral está siendo fácil, podemos decir que los proceso y metodologías que están utilizando las empresas son intuitivas y prácticas para que las personas apliquen y esto hace que aumente la participación de los candidatos a la vacante.

El 47.8% de los participantes nos informa que usa de forma confiable las redes sociales en búsqueda de ofertas laborales y son unas de sus principales plataformas de uso para esta actividad, podemos decir que las plataformas aportan de forma positiva a la calidad de vida de las personas teniendo presente que generan una comunicación directa con las empresas.

El 56.5% de los encuestados indican que la comunicación con RRHH siendo el primer contacto con la empresa, punto importante ya que de esta forma el colaborador se siente más tranquilo y con confianza hacia la organización, sin embargo, tenemos una

oportunidad de trabajo con el 43.5% en donde indica que la información no es clara afectando de forma negativa desde el inicio la confianza con la compañía.

El 67.4% de los participantes nos indica que se le permite expresar sus cualidades y aptitudes personales y profesionales durante el proceso de selección, nos permite dejar ver que se sienten seguros de los procesos que han adelantado de selección por que se logran expresar con libertad indicando datos claves para que se les permita dar la oportunidad de empleo. El foco está en trabajar el 17.4% para que vivan una experiencia igual de agradable y segura en las empresas donde desean participar del proceso de selección.

Encontramos una oportunidad significativa cuando finaliza el proceso de selección ya que es muy importante recibir feedback de lo que sucedió durante esta etapa, esto permite mejorar a los candidatos para sus próximos procesos haciéndolos más competitivos o si el candidato es seleccionado le permitirá conocer el foco en que debe fortalecer, mejorar o mantenerse.

Los participantes nos dejan saber que el rango de espera del proceso de selección está bien entre 1 a 5 días ya que es el tiempo considerado por los candidatos normal para evaluar la etapa de selección, debemos llevar a que estos procesos no superen este tiempo ya que después de 5 días se considera muy demorado.

La experiencia de los participantes en los procesos de selección nos indica que se sienten satisfechos con las metodologías utilizadas, podemos decir que es un resultado positivo teniendo presente que es un proceso que se puede adaptar y replicar en otras empresas aportando experiencias positivas a los candidatos.

Análisis de datos de la encuesta de personas que trabajan en el Banco Falabella

De las 10 personas que respondieron la encuesta el 50% fueron mujeres y el otro 50% hombres

En el rango de edad el 60% son de entre 31 y 36 años, el 20% son de entre 37 y 42 y el otro 20% son de entre 26 y 30 años.

El 60% de la población entrevistada dentro del Banco Falabella considera que la comunicación del área de Recursos Humanos durante el proceso de selección no fue clara y precisa lo que nos permite identificar una oportunidad de mejora en esta fase del proceso de selección.

El 60% del personal entrevistado en el banco Falabella coinciden en que durante la entrevista no hubo oportunidad de expresar su habilidades, experiencia y objetivos profesionales debido a que el reclutador no realizar preguntas al respecto podemos evidenciar una oportunidad de mejora para esta fase del proceso de selección.

El 50% de los entrevistados afirmaron que la retroalimentación que recibió por parte de RRHH del Banco Falabella al finalizar el proceso de selección estuvo satisfecho mientras que el otro 50% no lo estuvo.

Para el banco sería necesario reforzar el tema de realimentar tanto a sus empleados como a los aspirantes que se postulan a alguno de los cargos requeridos.

En la pregunta si considera que el tiempo de selección en el Banco Falabella fue adecuado el 70% de los encuestados afirman ser muy demorado el tiempo de espera así que tanto en a retroalimentación como en el tiempo de selección, el banco toma un tiempo muy largo que por ende podría incurrir en la pérdida del talento humano próximo a ingresar.

El en la pregunta, qué tan satisfecho esta con la metodología del proceso de reclutamiento, afirman estar satisfechos pues están laborando dentro de la organización.

Conclusiones

Una vez analizadas el proceso de selección actual del Banco Falabella Colombia podemos concluir lo siguiente:

Se requiere establecer un protocolo de reclutamiento y selección que permita al área de Recursos Humanos de la empresa brindar una información clara y precisa al aspirante, donde a través de coaching y asertividad se le pueda dar una adecuada retroalimentación tanto a la persona que logre el cargo, como a la persona que no cumpla con los requisitos sin que genere un impacto negativo o de detractor hacia la compañía.

Manejar tiempos de respuesta adecuados y procesos definidos para cada uno de los casos, informando de manera oportuna al aspirante la fecha en la que obtendrá respuesta, la cual no debe ser mayor a 5 días hábiles entre etapas. Esto ayuda a disminuir los niveles de ansiedad y espera. En todos los casos, se busca que la experiencia sea agradable desde el principio.

La entrevista de reclutamiento debe ser general, en ocasiones se pierden talentos por no realizar las preguntas adecuadas. Se sugiere una conversación más abierta, que permita al entrevistado manifestar abiertamente sus inquietudes, su experiencia, relatar momentos vivenciales donde se haya demostrado parte de sus habilidades y sus objetivos profesionales. Puede ser inicialmente una charla grupal para medir niveles de liderazgo y adaptación.

Recomendaciones

Contar con una planificación y ejecución de los procesos de selección permite además del desarrollo de la empresa la minimización de costos innecesarios que pueden evitarse si se realiza de manera transparente y eficiente.

Como estrategia de mejora se sugiere que desde las áreas con requerimiento de vacantes estén al tanto de las actividades que se están realizando desde Recursos Humanos para el reclutamiento, así como garantizar la descripción de cargo actualizado y verificar que la oferta publicada en los portales cuente con la información necesaria para que el candidato postulado cumpla con los requisitos y no genere una mala experiencia personal ni una falsa expectativa para el jefe de área.

Un factor importante son los SLA establecidos (tiempos de espera) según los rangos de cargos, se considera un tiempo de espera óptimo para cargos operativos entre 0 a 5 días hábiles (Agentes call center, cajeros, asesores comerciales, asesores digitales) sin embargo, según las encuestas realizadas, estos procesos sobrepasan los límites esperados. Se sugiere definir un tiempo de respuesta máximo de acuerdo con el cargo a ocupar e informárselo al aspirante de manera oportuna con el fin de contar con el cubrimiento de las vacantes en un tiempo óptimo para las áreas y candidatos.

Es importante alinear el trabajo del área de selección para encontrar al candidato idóneo dentro de los tiempos establecidos, comunicando la cultura empresarial incluyendo información salarial, responsabilidades del puesto de trabajo y el nivel de desarrollo del rol a ocupar. De esta manera los candidatos pueden definir si se identifican o no con los valores y la misión del Banco Falabella para continuar el proceso.

Se recomienda realizar la entrevista orientada a las habilidades, experiencias y objetivos profesionales del aspirante, con el fin de crear empatía y conocerlo de manera integral.

Referencias Bibliográficas

- (2011). Código Sustantivo del Trabajo – 2011. *Ministerio de protección Social – Colombia*.
<https://www.ilo/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf#page20>
- Alles M. A. (2017, mayo). *Gestión de Competencias* <https://www.udla.edu.ec/2017/05/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/>
- Enero 28. Administrativo de la Función Pública. Decreto 256 de 1994.
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=14150
- Gómez C. (2018). *Éxito en la nueva apuesta de Recursos Humanos en Bancamía: un proceso de selección más tecnológico e inclusivo consigue más motivación y menos rotación*.
<https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/exito-la-nueva-apuesta-recursos-humanos-bancamia-proceso-seleccion-mas-tecnologico-e-inclusivo-consigue-mas-motivacion-menos-rotacion/>
- Guerrero Dávalos, Cuauhtémoc, Valverde Aparicio, Mireia, & Gorjup, María Tatiana. (2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española: De la teoría a la práctica*. *Contaduría y administración*, 58(1), 251-288. 11 de abril de 2023
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011&lng=es&tlng=es
- Merlane, J. C. (1994). Reclutamiento y gestión de las competencias estratégicas. *Capital Humano*, (63), 47-50..
- Rincón A, Gómez Gómez L, Morato Camargo V, Villada García E. (2020, Dic). *Propuesta de valor para mejorar los procesos de selección de personal con nuevas tendencias como Employer Branding en el Banco de las microfinanzas Bancamía S.A*
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38302>

Rivera B, López Hernández V. (2021). *Efectos de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores del área comercial de la empresa motos del Darién S.A*

<http://repository.ucatolicaluisamigo.edu.co/handle/ucatolicaamigo/1566>

Veintimilla Ruiz JE, Velásquez Beltrán PA. (2017, marzo). *Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras*

<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana.*

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70>

Apéndices

Apéndice A

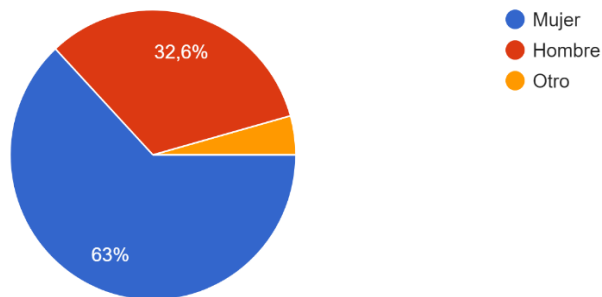
Enlace de la encuesta

Selección de personal. Banco Falabella. (Encuesta). Google Drive.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc7N3q2jIZB_yst6IgNMv0_X4rFLz2jqwsRJ_ludrHFKXTNBA/viewform

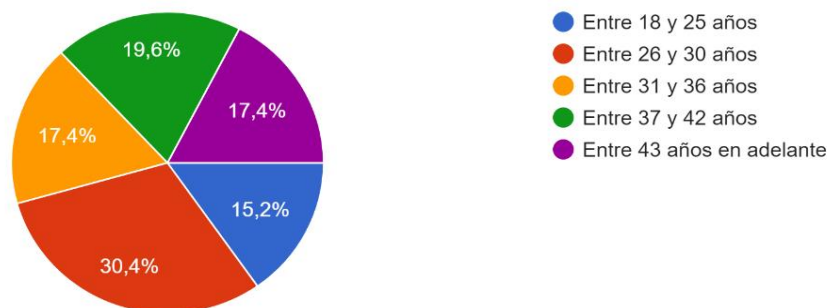
1. Genero

46 respuestas



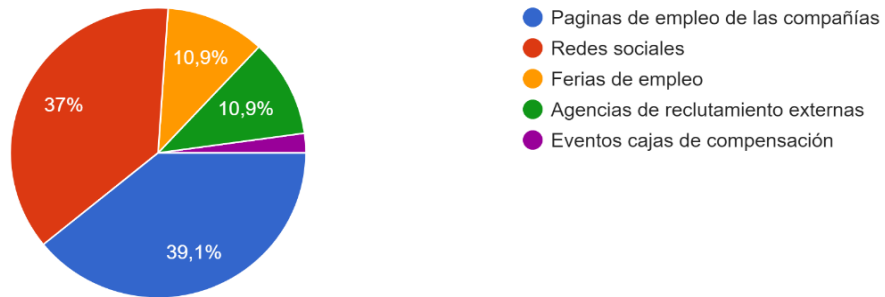
2. Indícanos el rango de edad en la que te encuentras

46 respuestas



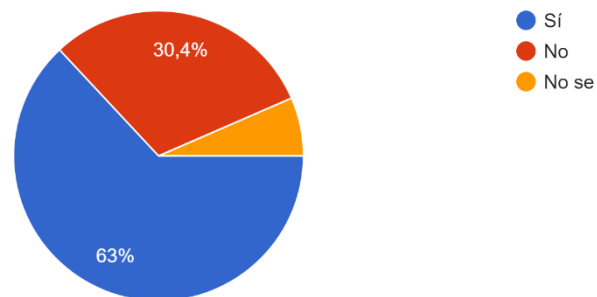
3. ¿Actualmente como te enteras de las ofertas laborales en el mercado?

46 respuestas



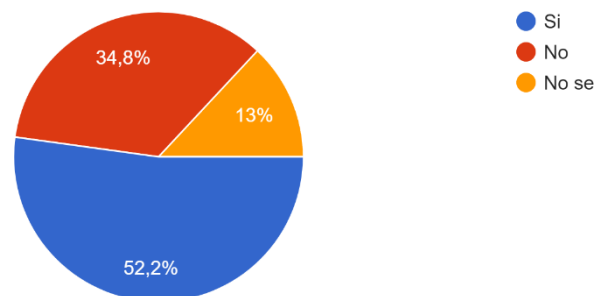
4. ¿Consideras que las descripciones de las ofertas laborales son claras y comprensibles?

46 respuestas



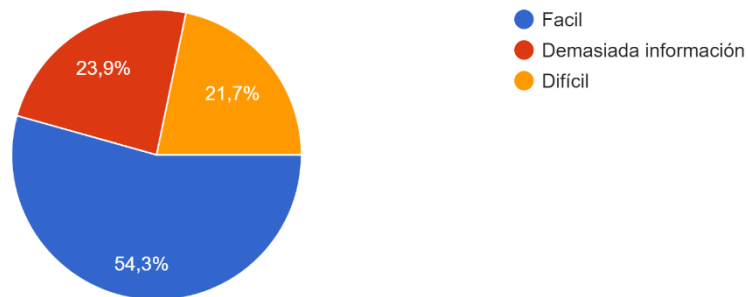
5. ¿Tienes conocimiento de la clase de competencias o habilidades que son evaluadas en las ofertas laborales para la contratación de personal?

46 respuestas



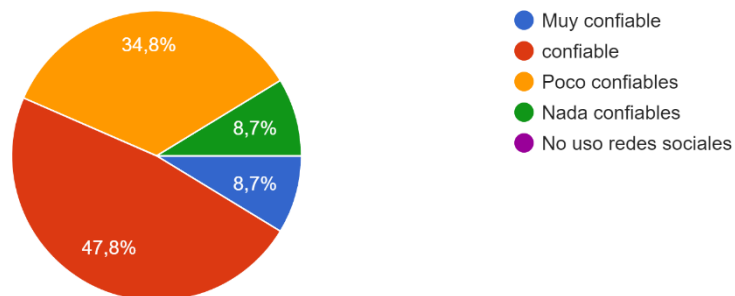
6. ¿Qué tan fácil es aplicar a las ofertas laborales?

46 respuestas



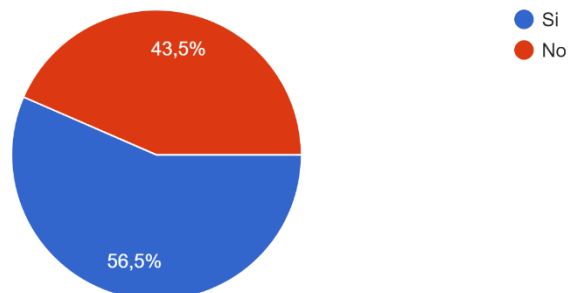
7. ¿Consideras que las redes sociales como WhatsApp, Facebook, LinkedIn son confiables para aplicar a ofertas laborales?

46 respuestas



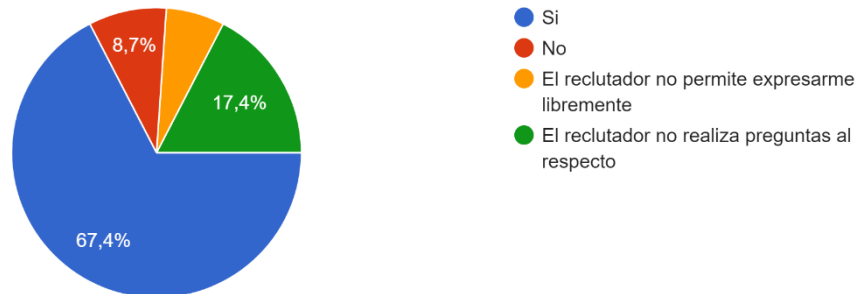
8. ¿Cuándo aplicas a una oferta, consideras que la comunicación con RRHH es clara y precisa?

46 respuestas



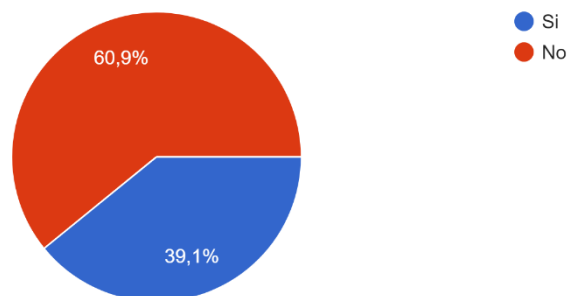
9. ¿En la entrevista de trabajo con hablar sobre tus habilidades, experiencia, objetivos profesionales?

46 respuestas



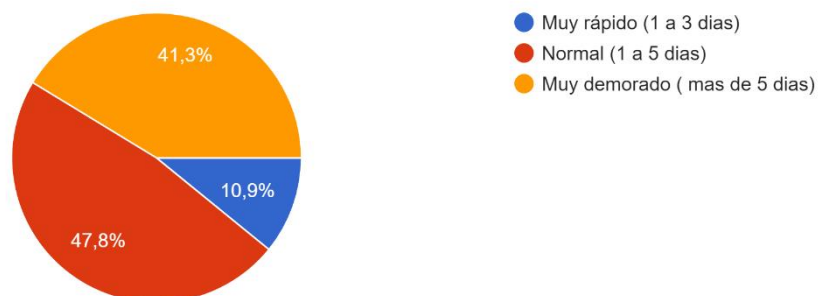
10. ¿Has recibido retroalimentación por parte de RRHH al finalizar el proceso de selección ?

46 respuestas



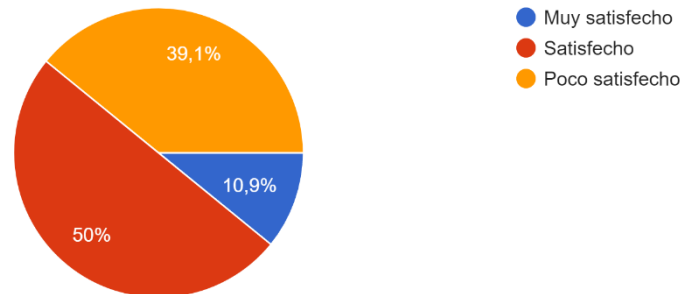
11. ¿Consideras que el tiempo de selección en los que has participado es adecuado?

46 respuestas



12. ¿En general que tan satisfecho estas con la metodología de los procesos de reclutamiento en los que has participado?

46 respuestas



Apéndice B

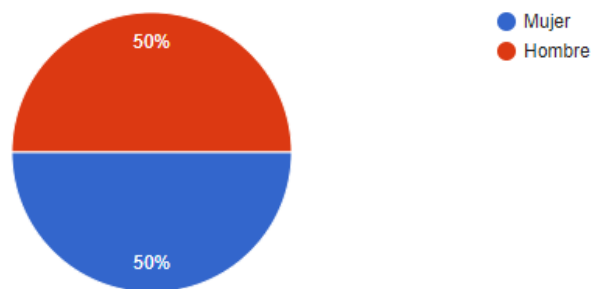
Enlace de la encuesta

Selección de personal. Banco Falabella. (Encuesta). Google Drive.

<https://forms.gle/RPVxfcc4sroh2wQD6>

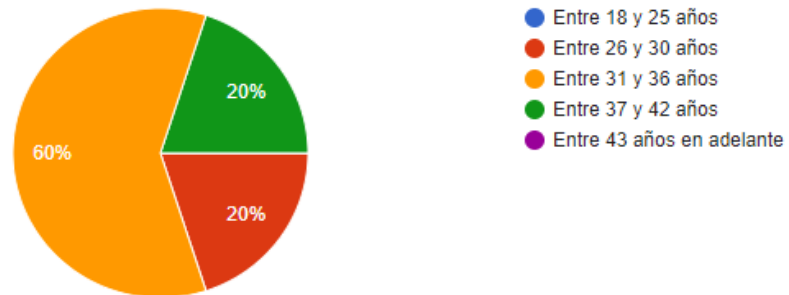
1. Genero

10 respuestas



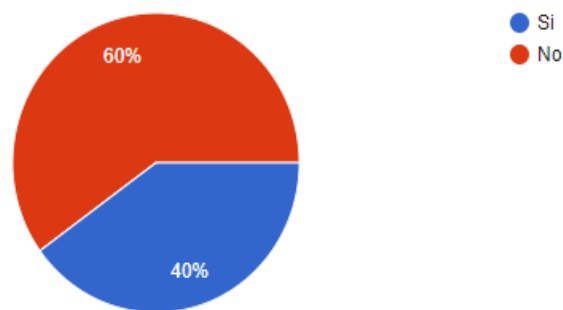
2. Indícanos el rango de edad en la que te encuentras.

10 respuestas



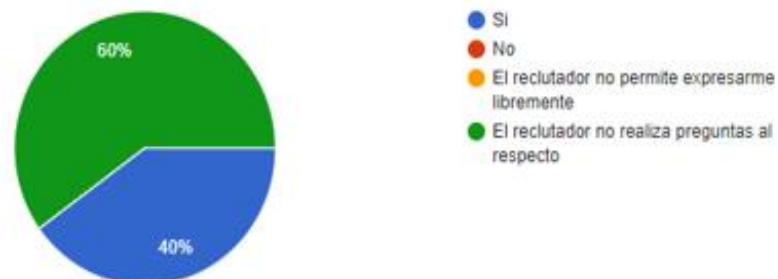
3. ¿Cuándo aplicaste a la oferta laboral con Banco Falabella, consideras que la comunicación con RRHH fue clara y precisa?

10 respuestas



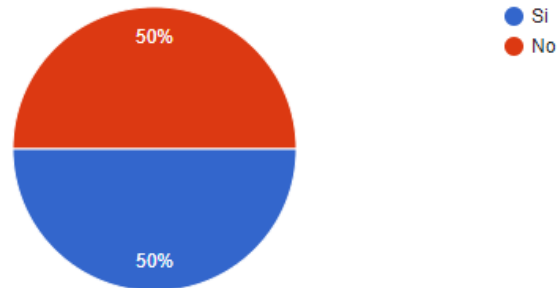
4. ¿En la entrevista de trabajo en Banco Falabella pudiste hablar sobre tus habilidades, experiencia, objetivos profesionales?

10 respuestas



5. ¿Recibiste retroalimentación por parte de RRHH de Banco Falabella al finalizar el proceso de selección ?

10 respuestas



6. ¿Consideras que el tiempo de selección en el Banco Falabella fue el adecuado?

10 respuestas

