

**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**

Elizabeth Cristina Ramírez

Johanna Alexandra Morato Camargo

Lindelia Arias Rincón

Luz Adriana Villada

Vanessa Alexandra Gómez Gómez

Grupo 101007A\_54

Diplomado de profundización en Gerencia de talento humano

Tutor

Javier Mauricio Gallardo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Programa de Administración de Empresas

2020

## Contenido

Resumen.....	4
Abstract .....	5
Keywords .....	5
Introducción .....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
Contenido.....	8
Planteamiento del Problema .....	9
Formulación del problema .....	10
Antecedentes del problema.....	11
Identificación, Análisis o Definición del Problema .....	11
Reflexión final.....	14
Justificación .....	15
Marco Teórico.....	17
Alcances y Limitaciones .....	22
Marco legal .....	23
Convenios.....	24
Tratados .....	24
Principales Leyes Aplicables .....	25
ley 45 de 1990.....	25
Ley 35 de 1993 .....	25
Ley 510 de 1999 .....	26
Marco Jurídico del Sector Financiero Colombiano.....	26

Metodología .....	28
Estrategia Metodológica.....	28
Tipo de Investigación .....	28
Instrumentos recolección de la información .....	30
Preguntas de Entrevista .....	31
Resultados de la investigación .....	38
Recomendaciones .....	40
Conclusiones .....	42
Referencias bibliográficas.....	44

### **Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1.Arbol de Problemas .....	13
Tabla 2.Identificación de variables.....	29
Tabla 3. Cronograma de actividades.....	30
Tabla 4. Presupuesto.....	37

## Resumen

En el presente trabajo se realiza un análisis detallado de los procesos de selección de personal que implementa el banco de las Microfinanzas Bancamía S.A y la importancia del área de gestión humana con relación a todos los procesos de Bancamía. Para poder llegar a ser una empresa eficiente y competitiva es importante desarrollar una gestión de RR. HH, el cual garantice la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo y comprometido con el futuro.

El reto de las organizaciones apunta a estar en constante utilización de diferentes herramientas y estrategias para la selección del personal, por ende, se sugiere a la empresa Bancamía S.A implementar la estrategia de Employer Branding, tendencia de reclutamiento para el 2020, buscando atraer mejores talentos, personas adecuadas que demuestre tener vocación, ganas y en general que se ajuste al perfil deseado y los objetivos de la organización.

Con respecto a lo anterior se buscó un referente teórico a través de una línea de tiempo que contextualiza la problemática y sustenta la utilización de técnicas modernas de selección de personal y que reafirma la investigación descrita en éste documento, se resalta la importancia del talento humano de la empresa como un eje fundamental en la generación de valor del ente económico como conclusión final y relevante del estudio y resultado obtenido.

**Palabras Claves.** Personal, competente, productivo, talento, estrategia.

### **Abstract**

This paper carries out a detailed analysis of the personnel selection processes implemented by the microfinance bank Bancamía S.A and the importance of the human management area in relation to all Bancamía processes.

In order to become an efficient and competitive company, it is important to develop Human Resources management that guarantees the availability of a trained, competent, updated and motivated staff towards productive work and committed to the future.

The challenge of the organizations aims to be in constant use of different tools and strategies for the selection of personnel, therefore, it is suggested that the company Bancamía SA use Employer Branding as a strategy, the recruitment trend for 2020, seeking to attract better talents , the appropriate person who demonstrates a social vocation, desire and in general that fits the desired profile and the organization objectives.

**Keywords.** Personal, competent, productive, talent, Strategy

## **Introducción**

En la presente investigación se realiza estudio al modelo de proceso de selección de personal que utiliza el Banco de Microfinanzas Bancamía S.A para de esta manera efectuar un análisis, identificar posibles falencias y así plantear ideas de mejora que puedan ser aplicadas en el proceso, con la finalidad de establecer estrategias para fortalecer diferentes factores que permitan atraer y retener el talento competente que requiere el propósito misional del banco, contribuyendo específicamente a que la vinculación de colaboradores sea cada vez más calificada para un cargo, lo cual se podrá contar con las bases sólidas sobre las cuales cimentar el crecimiento y futuro de la organización.

Se realizará propuesta de valor, para ello se hará un estudio con el fin de implementar nuevas tendencias de selección de personal llamadas Employer Branding, que se estipula como nueva herramienta a la vanguardia en este ámbito.

Se iniciará investigando las técnicas utilizadas en el proceso de selección por el departamento de talento humano de Bancamía S.A, con el objeto de tener resultados más satisfactorios, ya que como es notorio, surgen demasiadas técnicas de selección de personal que se omiten en varias organizaciones perdiendo la posibilidad de seleccionar al candidato indicado y es importante tomarlas en cuenta a la hora de querer contratar o seleccionar un aspirante que cumpla con todas las características que requiere el cargo vacante.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Fortalecer el proceso de selección del banco de las Microfinanzas Bancamía S.A, trazando los lineamientos que orienten la cobertura de vacantes del banco.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los pasos que aplica el banco de las Microfinanzas Bancamía S.A en el proceso de selección de personal desde el área de talento Humano.

Diseñar técnicas eficaces para el proceso de selección de personal del banco de las Microfinanzas Bancamía S.A basados en las nuevas técnicas de selección Employer Branding.

Desarrollar propuestas y estrategias en el proceso de selección de personal actual con el fin de implementarlas y minimizar la rotación de personal.

## **Contenido**

**Empresa Elegida:** Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A

**Tema:** Selección de Personal

**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**

## **Planteamiento del Problema**

Las décadas pasadas han permitido visualizar más a fondo cambios significativos en la tecnología, las formas de trabajo y exigencias en la gestión de talento humano que surgen en el pasar de los tiempos. Esto ha obligado en gran parte a las empresas a replantear estrategias tanto internas como externas y consecuentemente su modo de seleccionar a su personal, ya que en el mundo actual el enfoque está en encontrar un buen talento que garantice un alto desempeño.

Como es notorio actualmente no solo en el banco de las microfinanzas Bancamía S.A si no en muchas organizaciones este tema les afecta de manera significativa, teniendo en cuenta que el aumento de la rotación de personal implica más costos, se pierde confiabilidad y genera un desequilibrio frente a los objetivos planteados en la organización, considerando que para realizar una buena selección muchas organizaciones no cuentan con profesionales calificados o herramientas y estrategias necesarias para el reclutamiento de personal. Esta situación se presta para analizar que en tiempos pasados no se realizaban muchas técnicas que hoy en día implementan las empresas, y a pesar de esto se evidencian falencias derivadas de la falta de estrategias y aplicación de filtros para seleccionar al mejor talento teniendo en cuenta de que las organizaciones tienen el área encargada de gestión de talento humano.

Se pretende entonces realizar una investigación descriptiva sobre selección de personal en el banco de las Microfinanzas Bancamía S.A y así tener un análisis en el cual se logre generar oportunidades de desarrollo en el departamento de talento humano, implementando un modelo de selección basado en competencias que permita apuntar al cumplimiento de los resultados de desempeño esperados a través del personal capacitado para ello.

La investigación abarcará únicamente el proceso de selección del banco de las microfinanzas Bancamía S.A, fortaleciéndolo y trazando los lineamientos que orienten la

cobertura de las vacantes de la organización diseñando propuestas que alcancen los objetivos y metas institucionales.

### **Formulación del problema**

Considerando el anterior contexto este proyecto de investigación se enfocará en contestar al siguiente interrogante.

¿Cuáles son las propuestas de valor que se pueden implementar para mejorar la selección de personal del banco de las Microfinanzas Bancamía S.A?

## **Antecedentes del problema**

Los primeros comienzos de la selección del personal comenzó con la revolución industrial en Europa, donde Tylor con su teoría científica de la administración a principios de los años 90's, buscó aplicar un método científico en las empresas con el fin de maximizar la producción a través de la selección idónea de personas y el cumplimiento de procesos estrictos que ayudarán a garantizar en términos de tiempos y efectividad la producción en las empresas a niveles óptimos y rentables para las organizaciones; pero en un gran detrimento del empleado mismo con el fin de alcanzar una mayor producción. Pero centrándonos en el contexto del inicio de la selección de personal, y de una técnica efectiva en su momento, se define la revolución industrial como la etapa que dio la necesidad a los dueños de empresas en generar procesos y herramientas para definir el personal idóneo para cada nivel de producción y eslabón en la empresa.

Boxall y Purcell, (2003)

En el contexto empresarial actual caracterizado por la globalización, la rapidez de los cambios o la innovación tecnológica, los recursos humanos (en adelante RR. HH.) son un factor determinante para el logro de los objetivos de una empresa. Para poder llegar a ser una empresa eficiente y competitiva es importante desarrollar una gestión de RR. HH. que garantice la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo y, comprometido con el futuro. (p.574).

## **Identificación, Análisis o Definición del Problema**

Aunque actualmente según la revista Forbes en el último listado de las mejores empresas para trabajar en Colombia no se encuentra Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A. Sin embargo, como antecedente interno del Banco encontramos que hasta el 2018 tenían una

rotación de personal que alcanzó el 34.6% anual y fue por esta cifra que replantearon el proceso en la selección de personal. Los hallazgos más relevantes sobre las Tendencias de Capital Humano 2020 para Colombia radican en la habilidad para generar un enfoque humano, empoderando a las personas a realizar sus funciones productivamente. Las expectativas de los empleados han cambiado con el tiempo, generando que las Empresas actúen para mejorar la vida de su personal, abordando los problemas sociales, mitigando los efectos secundarios de la tecnología y actuar en forma equitativa y ética.

Algunas tendencias que se han visto para el 2020 en el talento humano son: Bienestar y pertenencia.

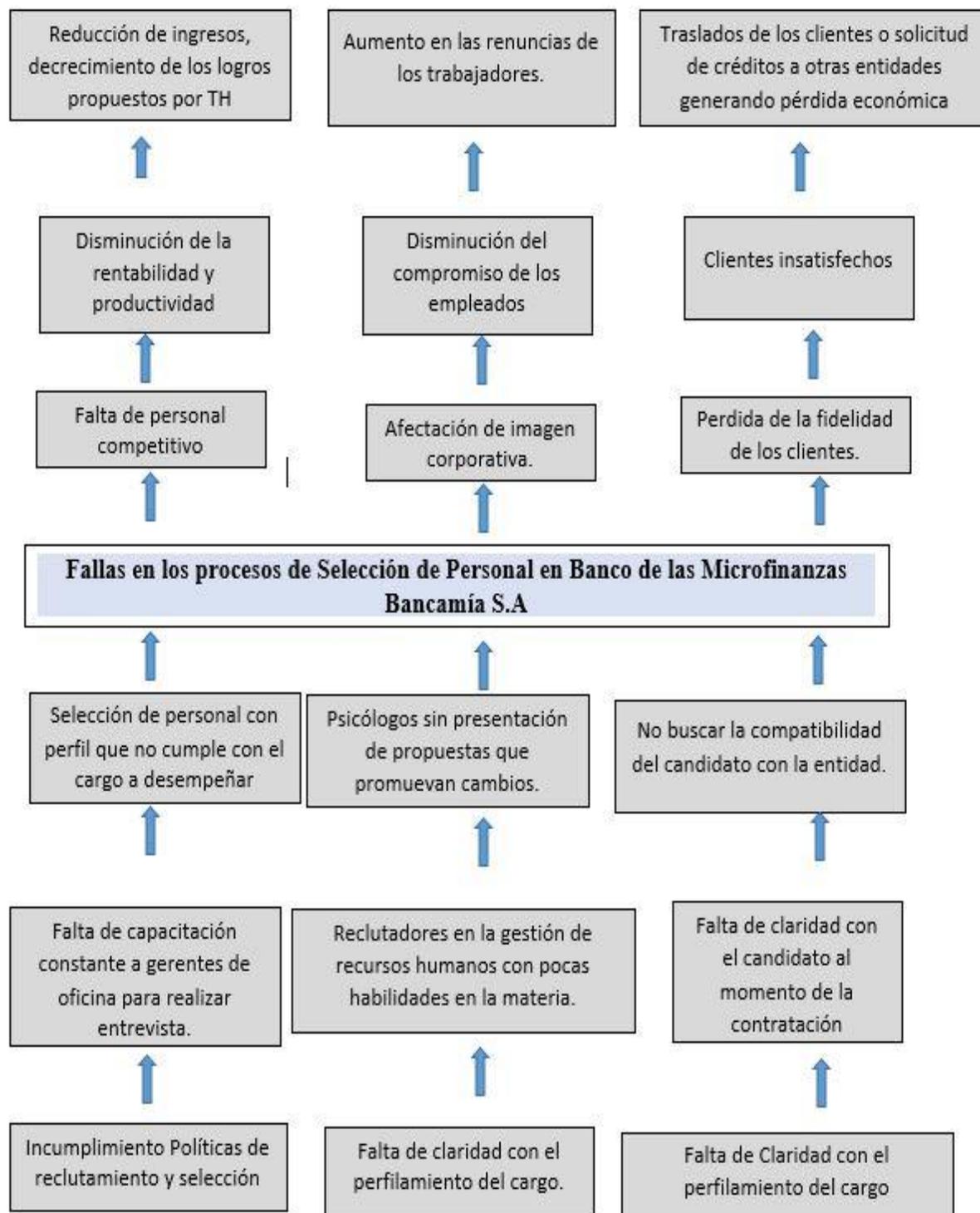
Dirigir una fuerza laboral: El 7% de las Organizaciones encuestadas en Colombia está totalmente de acuerdo en que sus líderes están preparados para dirigir de manera efectiva.

Comportamientos personales: Primaran por encima de la antigüedad en el trabajo.

La estrategia de compensación: El 40% de las organizaciones encuestadas en Colombia están re-estructurando esta estrategia.

Tabla1.

## Árbol de problemas



**Reflexión final**

Es de gran importancia tener una estrategia planteada y desarrollada para la selección del personal, logrando encontrar la persona ideal para el cargo y que se acople a la empresa para poder cumplir los objetivos de la misma.

## Justificación

En la presente investigación se realiza un análisis detallado de los procesos de selección de personal que implementa el banco de las Microfinanzas Bancamía S.A, resulta de especial interés conocer cuáles son las falencias más habituales en el proceso de selección del banco y a partir de ahí adoptar las medidas que permitan mejorar los resultados que aporten a mejorar los procesos, la cual contribuirá a reducir los costos que trae consigo la rotación de personal.

Bancamía S.A es un banco con sentido social, reconoce que sus colaboradores constituyen la base del éxito y del crecimiento futuro y que invertir en ellos es asegurar el crecimiento mutuo, aportando de manera activa con la construcción del país, por lo cual con personal con las cualidades y aptitudes necesarias estará alineados con la sensibilidad social que caracteriza al banco, así mismo también garantiza la vinculación efectiva en concordancia con el modelo del negocio y altamente calificado que cumpla con las expectativas, alineado con las competencias organizacionales.

Por ende, el recurso humano del banco debe pasar por un proceso de selección estratégico, tecnológico e inclusivo con un nuevo enfoque en sus procesos o tendencias como Employer Branding y nuevas propuestas en los procesos. No tratando solo de cubrir una vacante si no eligiendo la persona adecuada que demuestre tener vocación social, ganas y en general, que estén alineados con las planteadas en el diseño del perfil del cargo y los objetivos de la organización. Por consiguiente, contratando el candidato correcto se verá reflejada la eficiencia laboral.

En la actualidad las técnicas de selección del personal han ido de la mano con una serie de técnicas en el ámbito psicológico, que determinan la selección del talento humano a través de las capacidades, habilidades y conocimientos en los roles que se deben desempeñar en las

organizaciones con el fin de agregar valor en el cumplimiento de sus funciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto es importante realizar una buena estrategia para seleccionar el candidato más opcional para la organización, en búsqueda de cada día ser una de las empresas más atractivas para laborar.

## Marco Teórico

Se presentan diferentes autores con sus enfoques, los cuales han contribuido a estudiar la problemática existente, exponiendo los diferentes factores que inciden en la selección de personal.

Según Werther (2008) “el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p.44).

Se interpreta que el capital humano es esencial para las empresas, ya que contribuye al mejoramiento de la productividad, se debe mantener un equilibrio entre la calidad de vida laboral y los resultados financieros de la organización, como expone el autor que sea de punto de vista estratégico, ético y social. Se concluye que con una buena administración de los recursos humanos proporciona satisfacción al colaborador y esto a su vez un aumento en el nivel de desempeño, por lo cual mejoraría la eficiencia, y lo más probable es que también habrá una baja rotación de personal, puesto que habrá motivación y compromiso y contribuirá a incrementar los índices de retención y esto conlleva a que no se presenten pérdidas económicas en el área de talento humano, en la selección de personal.

Rodríguez (2002) “Plantea que es definir el número y el tipo de personas correctas en el momento adecuado, que permiten el logro de los objetivos de la organización” (p.20)

Es importante resaltar que, las organizaciones necesitan contratar las personas adecuadas para el trabajo a realizar, es decir, el área de talento humano debe estar seguro de que las vacantes que están bajo su responsabilidad son ocupadas por personas con habilidades y

destrezas frente al cargo a desempeñar, se considera que se requiere una planeación estratégica para así alcanzar los objetivos organizacionales.

Dessler (2001) define el análisis de cargo “como el procedimiento para establecer las organizaciones y las habilidades que se requieren en un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo” (p.37).

De acuerdo a lo planteado por el autor Dessler, se puede decir que es importante que en las organizaciones realicen un análisis de cargo mediante la recopilación de requisitos que debe cumplir ese perfil, destacando las características requeridas para el puesto, buscando principalmente satisfacer las necesidades de contar con colaboradores competentes, esto ya que si no se realiza un buen análisis no contribuirá a mejorar la selección de personal y solo se tendrá resultados negativos.

García (2008) Resalta que “el mercado laboral es cambiante, dinámico que sus características influyen en los procesos de reclutamiento o la manera de comunicar o atraer las personas a la organización” (p.60).

Debido a la escasez de talento y competencia a nivel de empresas para seleccionar al mejor candidato aplican estrategias así como Employer Branding para conseguir el éxito en el mercado actual, el cual permite atraer y retener talento que permita un acercamiento y una mayor comunicación entre los empleados con la organización, lo ideal es que los aspirantes y los colaboradores tengan una buena imagen de la empresa donde siempre digan que están laborando donde quieren desarrollar su carrera profesional, además contar un mayor compromiso y desempeño de los colaboradores y para esto es fundamental llevar a cabo una estrategia que de valor agregado a la empresa.

Según lo plantean Robbins y Coulter (2005) mencionan que “algunos de los métodos de selección implican altos grados de subjetividad y se pueden llegar a cometer errores en la elección de las personas, al interpretar equivocadamente algunas situaciones” (p.67).

Cuando se lleva a cabo la selección de personal por el área de talento humano implica realizar una serie de etapas con la utilización de herramientas y técnicas que le permita elegir a la persona adecuada, la realidad es que en varias oportunidades piensan que están eligiendo a la persona ideal, pero hay situaciones que se interpretan erróneamente, un ejemplo de ello es lo siguiente: Algunas organizaciones contratan profesionales con especialidad en grafología que a partir de los rasgos de la escritura se puede conocer la personalidad de los candidatos, determinando actitudes y conductas el cual colabora en la gestión de recursos humanos y de acuerdo a las características que se necesitan frente al cargo realizan el análisis, es decir con cuales habilidades cuenta y con cuales no, ya que hay rasgos que no detectan en una de las entrevistas, muchas organizaciones no realizan este tipo de técnicas por costos altos y se enfocan en realizar una minuciosa selección de personal, pero aun así en diferentes situaciones a veces se contratan personas que no son consideradas aptas para el cargo, y que conlleva a ocasionar problemas dentro de la organización.

Este proceso de reclutamiento y selección de personal se hace previamente de un análisis de los cargos o puestos de trabajo, ya que dependiendo del resultado del análisis se puede concluir las características de cada área y funciones a realizar, teniendo en cuenta las obligaciones, competencias, habilidades, destrezas, conocimientos entre otras que requiere una persona para acceder a un puesto de trabajo.(Dessler, 2009), entonces como lo ha indicado (Chiavenato 2009), previamente se tiene que observar todos los aspectos del puesto de trabajo para que finalmente se pueda elegir un candidato que cumpla con todos los requisitos.

Atraves de cuestionarios, observación directa, entrevistas, encuestas ya sea haciendo uso de una forma de recopilar información o utilizando varias herramientas para recopilar información, lo crucial es implementar la más adecuada con lo que se desea obtener. (Dessler, 2009). Según Dessler, Gary la entrevista se ha considerado la forma más adecuada para detectar las obligaciones y descripción del cargo.

El reclutamiento de personal tiene como función principal “divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea” (Chiavenato, 2009, p 106). Es decir, la relación que existe en el mercado laboral, aquellas personas que están buscando empleo y el mercado de trabajo, lo que la organización está necesitando según sus características específicas y generales.

Se debe tener en cuenta que el proceso de selección de personal se puede realizar internamente de la empresa cuando se cuenta con unos candidatos para aplicar al cargo o por el contrario un proceso externo buscando en el mercado laboral las competencias y características que se adecuen al cargo (Chiavenato, 2009).

En cuanto a esto se hace necesario soportar la investigación en varias teorías que recalcan la importancia y el avance de los procesos de selección como mecanismos de generación de valor en las empresas a lo largo del desarrollo de la humanidad tales como:

Teorías Tradicionales de la Selección del Personal; donde se hace referencia a que “los procesos de selección de personal fueron implantados por Platón, quien ya en la Grecia Clásica construyó una clasificación de hombres de acuerdo con la labor que mejor podrían desempeñar” (Cantillo, 2013), con lo anterior vemos que desde la antigua Grecia se dio importancia a definir criterios de selección de personas con respecto a los objetivos que se pretendían alcanzar en cualquiera de las ramas del saber, lo cual ayudaba a fortalecer a los grandes sabios de la época.

Años más tardes se implementaron las otras teorías de selección del personal dado la revolución industrial en Europa en 1780, donde (Cantillo, 2013) establece que se desarrollaron nuevas formas de organización, lo cual trajo consigo nuevos modelos que buscaban contratar personas idóneas a las nuevas categorías de organizaciones con el desarrollo de las máquinas y la automatización de las fábricas, lo cual traía como objetivo desarrollar nuevos procesos productivos, por tanto a medida que las civilizaciones van avanzando se requieren nuevas formas de darse el proceso organizacional, lo cual comprende nuevas técnicas de selección del personal.

Ya para los años 90's y del nuevo milenio las nuevas teorías de selección de personal se fueron ajustando a estudios psicológicos y comportamentales del individuo con el fin de garantizar que el perfil del cargo que se va a ofertar por la organización se cumpla a cabalidad con el fin de tener la seguridad que la persona va a aportar a los objetivos planteados por la empresa, con respecto a esto la Teoría de la Psicología Organizacional es un referente muy importante la investigación planteada, por tanto (Rendón 2013). Establece que “La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center”.

Estos procesos o técnicas los define también, Rendón (2013) como “Los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo”. Lo anterior se genera como un mecanismo más eficiente para llegar a emplear en la organización individuos con altas capacidades y con tendencias a generación de cambio y adaptarse en cualquier situación que se presente en la empresa.

### **Alcances y Limitaciones**

Este proyecto de investigación pretende darle un valor agregado al área de talento humano, a partir del análisis y presentación de teorías donde varios autores se enfocan en estudiar el tema de selección de personal, para así comprender la realidad y transformar de manera significativa las técnicas de selección mediante estrategias que favorezcan el desempeño, la productividad y reduzca la rotación de personal.

### **Marco legal**

“La Constitución Nacional consagra, en su artículo 335, que la actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida en que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público; por ello, se señala que esta actividad solamente puede ser ejercida con previa autorización del Estado, según lo establezca la ley. Asimismo, establece que el Gobierno Nacional, al intervenir en esta actividad, debe promover la democratización del crédito” (Anón s.f, 2020).

“La Carta Política establece que el Gobierno Nacional ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que desarrollan la actividad financiera (art. 189, n. 24); esta función la ejerce a través de la Superintendencia Financiera, organismo técnico con autonomía financiera y administrativa, que expide normas de carácter general, contenidas en resoluciones y circulares, con el objeto de instruir a las entidades sobre cómo deben ejercer su actividad” (Anón s.f, 2020).

“Por su parte, la Junta Directiva del Banco de la República es la máxima autoridad monetaria, cambiaria y crediticia que, con sujeción a las leyes marco que expide el Congreso (art. 150, n.22), profiere resoluciones y cartas circulares sobre el tema. Estas normas también tienen un carácter especial y su rango es similar al de la Ley” (Anón s.f, 2020).

“En resumen, la normatividad aplicable al sector financiero está organizada jerárquicamente así: en primer lugar, en la Constitución Política de Colombia; en segundo lugar, las leyes marco expedidas por el Congreso de la República, las leyes ordinarias, las resoluciones y cartas circulares que expide el Banco de la República en desarrollo de sus funciones, y los decretos con fuerza de ley que expide el Gobierno con base en facultades extraordinarias, como el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. En el siguiente nivel se encuentran los decretos reglamentarios que expide el Gobierno en desarrollo de las leyes marco y, finalmente, las

circulares y resoluciones que expide la Superintendencia Financiera en ejercicio de su actividad de inspección y vigilancia” (Anón s.f, 2020).

### **Convenios**

La Corporación Financiera Internacional (IFC), miembro del Grupo Banco Mundial, y Bancamía, entidad de la Fundación Microfinanzas BBVA y el primer banco de microfinanzas creado en Colombia, firmaron un acuerdo de cooperación para fortalecer la oferta de productos y servicios financieros a los migrantes venezolanos, especialmente mujeres, con el objetivo de ayudarlos a integrarse con éxito a las dinámicas sociales y económicas del país.

Impulsado por la Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (The Women Entrepreneurs Finance Initiative, We-Fi), el acuerdo contempla implementar herramientas de acercamiento que permitan conocer las necesidades, desafíos, preferencias, experiencias y aspiraciones de los migrantes venezolanos en todo lo referente al uso de servicios financieros y bancarios.

### **Tratados**

“El proyecto cuenta con el apoyo de FIAS (Facility for Investment Climate Advisory Services), una iniciativa de colaboración administrada por IFC entre países donantes, organizaciones filantrópicas y el Grupo Banco Mundial cuyo objetivo es facilitar reformas que mejoren el clima de inversión en países emergentes” (Dinero s. f, 2020)

“La Corporación Financiera Internacional trabaja con el sector privado para identificar oportunidades para los migrantes y sus comunidades de acogida en cuatro vertientes: inclusión financiera y promoción de emprendimientos, entrega de servicios básicos como educación y energía, establecimiento de políticas que impulsen la creación de negocios y el aprendizaje de lecciones compartidas con aliados y grupos de interés” (Dinero s. f, 2020)

## **Principales Leyes Aplicables**

Ley 45 - 35 - 510

Ley 546 - 795 - 964

Ley 1328 – 663

### **ley 45 de 1990**

“Es una de las reformas estructurales más importantes del sistema financiero colombiano. Estuvo orientada hacia la liberalización de los mercados y la internacionalización de la economía, y dio paso a la estructura de la multibanca dentro del modelo de matrices y filiales. Mediante ésta se autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje. Otro de sus aportes fue la autorización al Ejecutivo para expedir el primer Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el cual estaba contenido en el Decreto Ley 1730 de 1991”

### **Ley 35 de 1993**

“Mediante esta ley se reguló la intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora. Igualmente, se estableció el procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras. En desarrollo de las facultades que esta ley otorgó al Gobierno Nacional para la actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero” (Anón s.f, 2020).

## **Ley 510 de 1999**

“De manera concreta, esta ley reformó el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero en las siguientes materias: Condiciones de ingreso al Sistema Financiero, facultades de intervención del Gobierno Nacional, régimen de inversiones de capital, régimen de los establecimientos bancarios, régimen de las corporaciones financieras, régimen de las corporaciones de ahorro y vivienda, régimen de las compañías de financiamiento comercial, medidas cautelares y toma de posesión, Fondo de Garantías de Instituciones Financieras y seguro de depósito, Superintendencia Bancaria, disposiciones relativas al mercado de valores, régimen del Banco Cafetero y financiación de vivienda a largo plazo” (Anón s.f, 2020).

Esta ley ha sido modificada y parcialmente derogada por las Leyes 676 de 2001, 964 de 2005 y por el artículo 54 del Decreto 775 de 2005.

## **Marco Jurídico del Sector Financiero Colombiano**

“El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero establece la siguiente estructura general del sector financiero y asegurador. Divide las entidades que lo integran en las siguientes categorías:

1. Establecimientos de crédito.
2. Sociedades de servicios financieros.
3. Sociedades de capitalización.
4. Entidades con régimen especial.
5. Entidades aseguradoras.
6. Intermediarios de seguros y reaseguros.
7. Sociedades de servicios técnicos y administrativos.

La propia ley define las actividades que pueden o no realizar estas entidades. Por esta razón, las entidades financieras que conforman el sector financiero y asegurador en Colombia tienen un objeto social reglado, es decir, que está limitado por la ley” (Anón s.f, 2020).

## **Metodología**

### **Estrategia Metodológica**

Se realiza una metodología de investigación como principal estrategia plantear objetivos, identificar la búsqueda de información que nos lleve a efectuar un análisis por medio de la recolección de información, que nos muestre las causales, así mismo de donde se origina la problemática de selección de personal en el banco de las Microfinanzas Bancamía S. A, a partir de los hallazgos encontrados implementar la estrategia de Employer Branding, el cual favorece ya que es la tendencia de reclutamiento para el 2020 en el mercado europeo, buscando fortalecer la marca como empleador de mantener una imagen favorable, para atraer mejores talentos y que se ajusten al perfil deseado.

La tecnología juega un papel muy importante ya que todo lo que queremos saber lo podemos consultar, por tal motivo la imagen como empleador es muy importante conservarla tanto con los empleados como con los clientes, donde se debe tener en cuenta la transparencia, el talento, teniendo presente que los colaboradores son la vos de la empresa, las redes sociales son un aliado, por esta razón es importante que todos los miembros de la entidad estén involucrados para obtener un resultado deseado, que todas las personas aspiren trabajar en el banco de las Microfinanzas Bancamía S.A y de esta manera la selección de personal será más asertiva y con menos rotación y más confiabilidad.

### **Tipo de Investigación**

Cualitativa, investigación descriptiva “La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, donde, cuándo, cómo y porque del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo” (Namakforoosh, 2020, p.91)

Tomando como referencia el tema de selección de personal, lo cual es la problemática del banco de las Microfinanzas Bancamía S.A se busca investigar mediante este método ya que se requiere tener información de que han realizado para mejorar la selección enfocada en el talento, se busca saber que han realizado, que cambios han ocurrido, que interviene en la toma de decisiones para implementar nuevas estrategias que les permita tener un bajo índice de rotación de personal.

Se pretende con este tipo de investigación tener la información necesaria para establecer estrategias acordes a las necesidades del banco y que estas permitan lograr un éxito a la entidad financiera, ya que conociendo de fondo el problema se examinen posibilidades para implementar estrategias concretas.

**Tabla 2.**

**Identificación de Variables**

Tipo de Variable	Variable
Independientes	Rotación de personal
	Vacantes
Dependientes	Fortalecer la selección personal
	Procesos aplicados desde talento humano en la selección de personal.
	Aplicación de nuevas técnicas
	Implementación estrategia Employer Branding.



## **Preguntas de Entrevista**

¿Piensa usted que en Bancamía realizan una adecuada selección de personal?

¿Cuáles técnicas utiliza Bancamía para la selección de personal?

¿Qué estrategias tiene Bancamía para atraer y retener el talento en su entidad?

¿Cree que el banco ha tenido alta rotación de personal en los últimos dos años?

¿Piensa usted que la formación implementada por Bancamía no afecta en el área de talento humano en la selección de personal?

¿Tiene conocimiento si en Bancamía han implementado alguna estrategia para mejorar la selección de personal en el área de talento humano?

A través de los instrumentos empleados para la recolección de datos se realiza una investigación basada en la selección de personal, se aplica la entrevista a colaboradores del banco de las Microfinanzas Bancamía S.A.

**¿Piensa usted que en Bancamía realizan una adecuada selección de personal?**

Falta más análisis en la selección de personal, ya que en muchas ocasiones se contrata personal con la idea de que son los correctos para el cargo, pero cuando ya están ejerciéndolo se percata de que fue una mala selección, se puede decir que se presentan estos casos no solo por la selección de recursos humanos si no por parte de otros perfiles que contribuyen con la realización de las entrevistas. Por parte de los jefes inmediatos se trata de moldearlos y capacitarlos, pero es una constante situación de retroalimentación ya que no se superan las expectativas frente al desempeño esperado, cabe aclarar que esto no solo sucede en Bancamía si no en varias organizaciones que a pesar de que aplican todas las técnicas se piensa que es el

perfil idóneo, pero al ejercer el cargo de alguna manera cambia la idea de que se contrató al candidato correcto.

### **¿Cuáles Técnicas utiliza Bancamía para la Selección de Personal?**

Para poder iniciar un proceso de selección se debe acreditar la existencia de la vacante o la creación del cargo en la estructura organizacional. Una vez analizada y verificada la información se procede a dar inicio al respectivo proceso de selección y así comenzar la búsqueda del candidato que reúna las cualidades, capacidades, talento y perfil que busca la entidad financiera, el cual determinara las competencias, experiencia, nivel académico y conocimientos específicos requeridos para cumplir el cargo.

El proceso empieza anunciando las ofertas de empleo de la forma más diversa posible, ya sea de forma interna (colaboradores actuales) o externa (mercado laboral en general) por este motivo se aplican diferentes directrices.

**Pruebas Técnicas y/o Conocimientos:** Tiene como finalidad medir y evaluar en los candidatos los conocimientos básicos y específicos, necesarios para el desempeño eficiente de la labor explícita, los cuales se encuentran estrechamente relacionados con las responsabilidades y funciones asignadas al cargo.

**Nivel Académico:** este aspecto hace referencia a los conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas reconocidas y avaladas por el sistema nacional de educación y el instituto colombiano para el fomento de la educación (ICFES), los cuales regulan la educación en Colombia en todos los niveles educativos.

**Pruebas Psicotécnicas:** Estas pruebas permiten conocer la conducta de una persona en circunstancias específicas, midiendo rasgos de personalidad, actitudes, aptitudes, habilidades y

destrezas que se encuentran directamente relacionadas con las características requeridas para ejercer una labor, permitiendo así predecir un nivel de ajuste al perfil, esta prueba es uno de los factores de éxito en el desarrollo de la búsqueda del candidato

**Experiencia:** Hace referencia a la experiencia adquirida en el ejercicio de la profesión y requerida para el desempeño laboral, la cual se encuentra directamente relacionada con las funciones y responsabilidades del cargo a ejercer de la selección en curso.

**Experiencia Laboral:** Hace referencia a la experiencia específica adquirida en el ejercicio de un empleo y está direccionada al sector laboral específico en el cual se ha desempeñado el candidato.

**Entrevista Técnica:** Proceso que le permite al jefe inmediato conocer, observar, y evaluar los candidatos en términos de conocimientos técnicos con respecto al perfil que se necesita para ocupar la vacante.

**Entrevista Estructurada por Competencias:** Es un proceso que permite observar y evaluar la preparación y asimilación de las competencias individuales de los candidatos considerados relevantes para el desempeño exitoso del cargo.

Durante este proceso se indaga la historia educativa, historia profesional y experiencia, historia personal y familiar, entorno social, intereses y motivaciones, habilidades y competencias, y disponibilidad.

### **¿Qué Estrategias tiene Bancamía para Atraer y Retener el Talento en su Entidad?**

Se promueve un buen clima laboral, se trata de mantener la motivación entre los empleados y colaboradores, estimular la innovación, la creatividad y el trabajo colaborativo,

flexibilidad con los horarios y diversos beneficios que cobijen al funcionario y a su familia.

Algunos de estos beneficios son: Auxilio educativo para hijos, auxilio educativo especial para hijos, auxilio económico por incapacidad, auxilio de nacimiento, auxilio de visiometría, auxilio para gastos notariales, auxilio para gastos de avalúo, permiso por matrimonio, permiso por cumpleaños, auxilio de transporte, auxilio de almuerzo, auxilio de cena, crédito educativo, crédito de calamidad, crédito de vivienda, crédito para seguro de vehículo todo riesgo, primas extralegales.

### **¿Cree que el Banco ha tenido Alta Rotación de Personal en los Últimos dos años?**

En este año por la emergencia sanitaria del Covid 19 no se ha presentado alta rotación de personal, ni por parte del empleado ni del empleador, es decir no se han realizado despidos masivos, solo se ha evidenciado despidos por justa causa, a corte de este año se va a tener resultados satisfactorios frente a esta área de recursos humanos, ya que va ser el año que va bajar la curva de rotación de personal.

Respecto al año anterior, es decir el año 2019 si se ha presentado rotación de personal, pero a comparación de años anteriores ha disminuido ese porcentaje que influye en el área de talento humano, aunque esa problemática es probable que siempre va existir en todas las organizaciones porque a pesar de que se logre disminuir el porcentaje de rotación el escalonamiento de objetivos no se logra al 100% ya que por diferentes factores los colaboradores renuncian, bien sea por lo que era lo que no esperaban o bien sea porque están escampano en una organización mientras logran ser contratados por una empresa que les aumente el nivel salarial.

**¿Piensa usted que la formación implementada por Bancamía no afecta en el área de talento humano para la selección de personal?**

Hay muchas maneras de responder esta pregunta, ya que por un lado se debe tener personal calificado para la adecuada formación, ya que contribuye al empleado aportando conocimientos para tener a futuro un buen desempeño y alta productividad, por otro lado no solo depende del formador sino también del empleado, puesto que con la mayor dedicación y cumplimiento de sus deberes en las aulas de formación se tendrá buenos resultados, es decir buenos conocimientos que le permitirá ser eficiente en el cargo a ejercer, y esto a su vez influirá en que no afecte el área de talento humano donde seleccionan al personal, ya que ello implica que no habrá renunciaciones ni despidos, permitiendo mejorar la curva de rotación de personal.

**¿Tiene conocimiento si en Bancamía han implementado alguna estrategia para mejorar la selección de personal en el área de talento humano?**

Se ha implementado la siguiente estrategia:

#### **Un proceso de selección más tecnológico e inclusivo**

“Recursos Humanos RRHH Press. Bancamía, entidad con la que opera la Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA) en Colombia, ha logrado reducir a menos de la mitad la rotación temprana de personal, tras haber superado el 30 % en el año 2016. Para conseguirlo, Bancamía ha dado un nuevo enfoque a sus procesos de selección. La mayor parte del procedimiento se gestiona a través de herramientas informáticas, y la entidad también ha apostado por personas motivadas por la labor social sin tener tanto en cuenta su formación académica”. (Bancamía et al, 2018)

“Consciente de la importancia de sumarse a la nueva era digital, la entidad colombiana ha comenzado a gestionar la mayoría del proceso de selección de personal mediante herramientas informáticas. Ha creado un portal de empleo propio que concentra todas las postulaciones y que

en menos de tres años ha logrado el registro de más de 75 mil candidatos, lo que evidencia el buen posicionamiento de Bancamía en materia de búsqueda de empleo”. (Bancamía et al. 2018)

“Otro cambio importante, ha sido la ampliación del rango de perfiles académicos y niveles educativos para ocupar el puesto de Ejecutivo de Desarrollo Productivo, lo que promueve la inclusión en este ámbito. Esto ha permitido que se tengan en cuenta, además del factor académico, una serie de conocimientos y experiencias por los que han pasado a ser aptos para el puesto aquellos candidatos que demuestren tener vocación social, ganas y en general, que estén alineados con las necesidades del cargo, sin que necesariamente hayan finalizado sus estudios universitarios. Se valora así el encaje del aspirante a la misión social de la entidad y al clima del equipo del que formará parte. El actual proceso de selección incluye una entrevista con una estructura distinta y una fase de dinámica de grupo que permite evaluar las motivaciones de los aspirantes, sus valores y sus habilidades sociales. De este modo, es posible contratar personas mucho más motivadas y vinculadas con la cultura corporativa y la misión social de la entidad”. (Bancamía et al, 2018)

Según el estudio, “este cambio de paradigma no solo es bueno para la Fundación, para la entidad y para los emprendedores a los que atiende, sino que también motiva a la propia área de selección, que siente la misión y la importancia de su rol, así como la responsabilidad que tienen sus decisiones sobre los equipos de la entidad”. (Bancamía et al, 2018)

Adicionalmente se ha cambiado el modelo de formación, puesto que inicialmente se realizaba la inducción y capacitación y por última instancia el plan tutor en campo, esto para el caso de los EDP, esto conllevó a muchas renunciadas y no se lograba la permanencia, ya que se daban cuenta que no era lo que ellos esperaban, es decir no era el perfil que buscaba el candidato. Actualmente el modelo de formación impacta de manera positiva, teniendo como resultado un

bajo índice de rotación de personal, ya que inicialmente el colaborador se le da la oportunidad de practicar en campo con metas establecidas.

**Tabla4.**

**Presupuesto**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
<b>Equipos de cómputo (Muebles y enseres)</b>	<b>\$2.500.000</b>
<b>Horas laborales</b>	<b>\$200.000</b>
<b>Internet</b>	<b>\$80.000</b>
<b>Papelería (Cuaderno- lápiz-lapicero- borrador)</b>	<b>\$20.000</b>
<b>Paquete Telefónico</b>	<b>\$40.000</b>
<b>Servicios (Energía)</b>	<b>\$40.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$2.880.000</b>

## **Resultados de la investigación**

Se investiga la selección de personal dado que está evolucionando constantemente, se evidencia el cambio desde hace décadas a la actualidad, hoy en día por el reto de las organizaciones apunta a estar en constante utilización de diferentes herramientas y estrategias para estar en condiciones de competir en el mercado, por esta razón se realiza la investigación de la problemática en el área de talento humano del banco de las microfinanzas Bancamía S.A, ya que las organizaciones ven necesario conocer los factores que origina la rotación en la empresa y que a su vez afecta el área de talento humano.

Con la investigación se dio a conocer que en el banco aplican las técnicas necesarias para la selección del personal y realizan contratación teniendo en cuenta su vocación social y sus ganas de laborar en la entidad, adicionalmente no tienen en cuenta que sean profesionales, no necesariamente pueden ser universitarios, pero que estén alineados a las características que se requieren del cargo. Las estrategias y cambios que han realizado les han traído motivación y baja rotación de personal, esto quiere decir que es una problemática que tiene actualmente todas las empresas, pero en Bancamía no es tan notable.

Se evidencia mediante la investigación de que el banco ha disminuido la rotación de personal con las estrategias que han implementado en el área de talento humano en cuanto a la selección de personal, aunque el propósito es obtener resultados más fructíferos, se puede decir que no es posible garantizar el éxito total. Se piensa que a pesar de que apliquen las técnicas y den cumplimiento a las políticas de selección de personal va existir siempre la rotación de personal por muy baja que sea, de acuerdo a las respuestas de la entrevista se entiende que va a estar siempre presente la problemática, ya que a pesar de que se disminuye es imposible bajar la curva en un porcentaje deseable que alcance al 100% los objetivos organizacionales.

Analizando las respuestas de la entrevista se considera que el banco tiene buenos beneficios para los empleados, lo que conlleva a tener una mayor satisfacción y por ende mejor desempeño, aportando un valor importante, logrando generar en ellos el sentimiento de ser premiados por su esfuerzo, compromiso y dedicación frente al cargo desempeñado, esto quiere decir que existirá retención de personal y a su vez contribuye en el área de talento humano en la selección de personal.

## **Recomendaciones**

Desde el ingreso del personal el banco puede tener un giro negativo o positivo en las metas y objetivos por cumplir, aunque pareciera fácil elegir a quien hará parte del equipo laboral no es así, este es un estudio que se debe realizar con el mayor de los cuidados y con mucha objetividad, por esta razón se propone implementar la estrategia de employer branding con el fin de atraer el mejor talento.

El Employer Branding como estrategia de atracción de talentos es sin duda una de las tendencias actuales, el área de gestión de talento humano contara con la retención de personal y por ende bienestar y satisfacción laboral dentro de la organización, el cual contribuya atraer el mejor talento para aplicar todas sus habilidades, destrezas, aptitudes y experiencias hacia el progreso de la entidad, añadiendo un valor agregado, es decir innovando. Pero no solo depende del colaborador si no que la organización también de un valor agregado al empleado mejorando ese talento con formaciones continuas y haciéndole entender que puede hacer un plan carrera y así lograr obtener la fidelización del colaborador.

A pesar de que las estrategias implementadas en el banco han sido efectivas se recomienda llevar a cabo la utilización de la herramienta employer branding, de manera que se proceda inicialmente con el fin de atraer candidatos calificados con el perfil adecuado y el talento ideal para ocupar el puesto vacante, lo que se busca es mejorar la imagen hacia los empleados, es decir la reputación del banco. Si se opera en una empresa que se destaca como un buen lugar para trabajar la posición frente a otras empresas será la ideal.

Dado que muchas organizaciones presentan situaciones donde se evidencia que realizan contrataciones sin percatar actitudes, en ocasiones desequilibrios mentales y conductas agresivas, como también varias características que se necesitan en el cargo que se requiere ocupar y esto

conlleva a reflejar en el área de talento humano en la selección de personal desencadenantes no beneficiosos para el área y la entidad financiera, una solución factible para ello es la propuesta de implementar la grafología en el banco de las microfinanzas Bancamía S.A, el cual consiste en analizar fracciones de la escritura del candidato la cual no se puede cambiar y muestra rasgos de su personalidad que en otras pruebas puede evadir, se recomienda que se implemente esta prueba grafológica al personal de alta gerencia y cargos administrativos después de presentar otras pruebas ya que el direccionamiento del personal y las estrategias planteadas por el banco están bajo su cargo. Considerando que es un costo adicional es recomendable que el estudio grafológico los realice terceros, implementando este proceso lo que se aspira es que el banco fortalezca el proceso de selección de personal presentando resultados más eficaces para el logro de los objetivos organizacionales.

## Conclusiones

Inicialmente se detecta la problemática para poder comenzar a realizar la investigación, se analiza que factores inciden en los bajos índices de rotación de personal que afectan el área de talento humano en el proceso de selección de personal y a partir de ello se recomienda aplicar la estrategia de Employer Branding y grafología.

Al analizar la información recolectada se concluye que la propuesta planteada de Employer Branding y grafología contribuirá a mejorar el proceso de selección en el banco de las microfinanzas Bancamía S.A, dado que apunta a mejorar los procesos para seleccionar el mejor talento, buscando contar con un óptimo desempeño del colaborador.

Esta investigación permitió evidenciar que el banco de las Microfinanzas Bancamía S.A ha implementado estrategias en la selección de personal que conllevan al incremento de la productividad y buen desempeño de los colaboradores, pero aun así se propone implementar estrategias para no solo tener un éxito parcial si no llegar a lograr el éxito con una curva alta de crecimiento frente a los objetivos propuestos en la selección de personal.

Cabe destacar que para las organizaciones cuenten con un buen desempeño laboral de los colaboradores deben aplicar diferentes técnicas e ir innovando con el pasar de los tiempos las estrategias y herramientas en el área de talento humano, y esto es un reto ya que en algunas ocasiones incurren en el error de contratar a una persona sin que esta llene las expectativas del empleador.

Si el banco de las Microfinanzas Bancamía S.A. además de implementar el Employer Branding, efectúa pruebas grafológicas a los candidatos de cargos de alta gerencia y administrativos, obtendría menos rotación en el personal, ya que por medio de esta prueba

analizara más aspectos importantes de la personalidad de las personas que en otras pruebas no se logran identificar, se incrementarían el costo en la selección, pero a la vez se estaría ahorrando dinero por medio de la disminución de la rotación y en la selección de la personas idóneas para los perfiles de los cargos mencionados.

### Referencias bibliográficas

- Almeda, Carla (31 de octubre de 2017) Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos [blog]. <http://blog.talentclue.com/employer-branding>
- Anón. s. f. «NORMATIVIDAD». Asobancaria. Consultado el 7 de noviembre 2020. <https://www.asobancaria.com/normatividad/>
- Boxall, P. y Purcell, J., (2003). Strategy and Human Resource Management. *Industrial Relations*, Dessler, G. (2001) *Administración de personal* (8va ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Fundación BBVA Microfinanzas. (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. <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/exito-la-nueva-apuesta-recursos-humanos-bancamia-proceso-seleccion-mas-tecnologico-e-inclusivo-consigue-mas-motivacion-menos-rotacion/>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. 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>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración* (8va ed.). México: Prentice Hall.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas* <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>