

## **Selección de Personal para el Banco del Llano S.A**

Charles Fabian Jiménez Guerra

Elmer Uriel Sanabria Fuentes

Jeiny Marledy Amaya Santiago

Karen Angelica López Rodríguez

Natalia Santamaria Vega

Asesor

Luis Darío Canizales Munoz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2023

## **Dedicatoria**

Hoy quiero festejar, estar alegres por haber llegado a la meta, cada uno de nosotros como estudiantes nos sentimos bendecidos por haber pasado por esta hermosa etapa, la cual nos ayudó a crecer como personas. Este triunfo lo dedicamos principalmente a Dios, quien fue nuestro guía, nuestro motor el cual nos brindó conocimientos y fuerza para superar los obstáculos a nuestros familiares, amigos y cada una de las personas que de una u otra manera apoyaron nuestro objetivo, todos ellos con su apoyo incondicional nos mostraron que, con esfuerzo, perseverancia y disciplina todo se logra.

También dedicamos esta meta, alegría, la satisfacción del deber cumplido a nuestros padres, hermanos, hijos, esposos(a) quienes nos apoyaron amínicamente, económicamente. Ellos quienes fueron nuestro talón de Aquiles, los cuales día a día estuvieron bendiciéndonos con su amor y su cariño, quienes nos brindaron consejos sabios mil gracias y mil gracias.

### **Agradecimientos**

Reconocemos que gracias a Dios hemos podido llegar hasta este punto de estar a puertas de culminar nuestra carrera profesional; también a cada una de las personas que de una u otra forma nos dieron la mano para lograr cumplir nuestro sueño.

Nuestro más profundo agradecimiento a nuestro tutor Luis Darío Canizales Muñoz por su compromiso, acompañamiento en esta etapa, por compartir sus conocimientos con nosotros en el transcurso de la etapa, los cuales fueron importante para la finalización de esta.

Al banco “Banco del Llano” y a cada uno de sus funcionarios gracias por el apoyo, la dedicación y la paciencia que tuvieron por permitirnos realizar la investigación en sus instalaciones, y gracias por atacar nuestras estrategias a nuestros familiares, gracias infinitas por su apoyo incondicional, por ser parte de este proceso de formación infinitas, gracias por ser nuestro sostén, sin la colaboración de ustedes esto no hubiera sido posible.

Gracias a cada uno de los compañeros del grupo, quienes siempre estuvieron comprometidos con el desarrollo del trabajo, por compartir sus destrezas, conocimientos y experiencias y por su oportuna participación durante el desarrollo de la etapa.

Por último, agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD por ser el actor principal en este proceso de formación profesional y personal, nuestro medio accesible para empezar nuestras carreras, por hacer posible el cumplimiento de nuestros sueños de ser un profesional con capacidad de líder el mundo gracias por poner a nuestra disposición su equipo de trabajo virtual, sus accesorias, acompañamientos y demás herramientas que fueron necesarias para llevar a cabo la culminación de esta etapa.

## Resumen

El proyecto se centra en mejorar la selección de personal en el Banco del Llano S.A., un banco en Colombia orientado hacia la atención al cliente y la expansión nacional. Enfrenta desafíos en el mercado laboral, como la brecha de habilidades y la diversidad cultural. Se inicia con una introducción sobre la importancia de la selección de personal en un entorno competitivo, abordando sesgos y discriminación respaldados por investigaciones. Se justifica el proyecto citando expertos en recursos humanos, enfatizando la relevancia estratégica de mejorar los procesos de selección. Se busca identificar fortalezas y debilidades en el proceso de selección del banco, con el argumento de que una selección efectiva no solo beneficia comercialmente a la entidad, sino que también tiene un impacto social positivo mediante la generación de empleo y el fortalecimiento organizativo. Los objetivos incluyen optimizar el proceso de selección con un modelo eficaz que promueva la diversidad, utilizar pruebas y evaluaciones para identificar candidatos adecuados, y explorar la evolución de la gestión humana, enfocándose en el talento como ventaja competitiva. Se mencionan detalles legales que respaldan el proceso de selección, como la Ley de Protección de Datos Personales y leyes que garantizan la igualdad de oportunidades y la protección contra la discriminación. La metodología de investigación es mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, y se describe la población objetivo, el tamaño de la muestra y las técnicas de análisis de datos. Los resultados resaltan la necesidad de innovación, especialmente la incorporación de inteligencia artificial para reducir sesgos. Se hacen recomendaciones, como adoptar tecnologías emergentes, desarrollar programas de formación innovadores y estrategias para la diversidad e inclusión, y monitorear las tendencias laborales.

***Palabras clave:*** Banco, Cultura, Diseño, Gestión, Innovación, Modelo, Selección

## **Abstract**

The project focuses on improving staff selection at Banco del Llano S.A., a bank in Colombia oriented towards customer service and national expansion. It faces challenges in the labour market, such as skills gap and cultural diversity. It begins with an introduction on the importance of staff selection in a competitive environment, addressing biases and discrimination supported by research. The project is justified by quoting human resources experts, emphasizing the strategic relevance of improving selection processes. It seeks to identify strengths and weaknesses in the selection process of the bank, arguing that an effective selection not only benefits the entity commercially, but also has a positive social impact through employment generation and organizational strengthening. Objectives include optimizing the selection process with an effective model that promotes diversity, using tests and evaluations to identify suitable candidates, and exploring the evolution of human management, focusing on talent as a competitive advantage. Legal details supporting the selection process are mentioned, such as the Personal Data Protection Act and laws guaranteeing equal opportunities and protection against discrimination. The research methodology is mixed, combining qualitative and quantitative approaches, and describes the target population, sample size and data analysis techniques. The results highlight the need for innovation, especially the incorporation of artificial intelligence to reduce biases. Recommendations are made, such as adopting emerging technologies, developing innovative training programs and strategies for diversity and inclusion, and monitoring work trends.

**Keyword:** Bank, Culture, Design, Management, Innovation, Model, Selection

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos .....	3
Resumen .....	4
Abstract .....	5
<i>Keyword:</i> Bank, Culture, Design, Management, Innovation, Model, Selection .....	5
Lista de Figuras .....	7
Introducción.....	8
Planteamiento del Problema.....	10
Justificación .....	13
Objetivos .....	15
Banco del Llano S.A .....	16
Antecedentes .....	17
Marco Teórico.....	20
Marco Legal .....	27
Metodología de la Investigación .....	30
Resultados.....	36
Conclusiones .....	53
Recomendaciones.....	55
Referencias Bibliográficas.....	62

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Fases de la Selección de Personal</i> .....	24
<b>Figura 2</b> <i>Fórmula de Tamaño de Muestra</i> .....	31
<b>Figura 3</b> <i>Tamaño de Muestra Paso a Paso</i> .....	32
<b>Figura 4</b> <i>Experiencia con el Banco del Llano</i> .....	36
<b>Figura 5</b> <i>Familiaridad con el Banco del Llano S.A</i> .....	37
<b>Figura 6</b> <i>Evaluación de Efectividad del Proceso de Selección</i> .....	38
<b>Figura 7</b> <i>Perfección e Sesgo o Discriminación en el Proceso de Selección</i> .....	39
<b>Figura 8</b> <i>Detalles y Ejemplo de Sesgo o Discriminación</i> .....	40
<b>Figura 9</b> <i>Perfección Sobre Transparencia y Equidad del Proceso de Selección</i> .....	41
<b>Figura 10</b> <i>Perfección Sobre la Evaluación Exhaustiva en el Proceso de Selección</i> .....	42
<b>Figura 11</b> <i>Percepción Sobre la Igualdad de Oportunidades en el Proceso de Selección</i> .....	43
<b>Figura 12</b> <i>Percepción Sobre la Contribución de las Pruebas Psicotécnicas en la Identificación de Candidatos Aptos</i> .....	45
<b>Figura 13</b> <i>Efectividad de las Evaluaciones de Habilidad Comerciales y Administrativas</i> .....	46
<b>Figura 14</b> <i>Contribución de los Filtros de Selección en Banco del Llano S.A para Garantizar un Servicio Excepcional</i> .....	47
<b>Figura 15</b> <i>Eficacia de los Filtros de Selección en la Investigación Laboral en Banco del Llano S.A</i> .....	48
<b>Figura 16</b> <i>Efectividad del Programa de Formación en Banco del Llano S.A para la Atención y Fidelidad de Clientes de Diferentes Regiones</i> .....	50

## Introducción

En el actual panorama empresarial, caracterizado por su competitividad y dinamismo, la selección de personal emerge como un factor crítico que influye de manera determinante en el éxito y crecimiento de cualquier organización. Reclutamiento y selección de talento humano se ha transformado en un terreno estratégico en el que las empresas deben navegar con maestría para asegurar la adquisición de empleados altamente capacitados y comprometidos con sus objetivos.

Sin embargo, a nivel global, persisten retos significativos que impactan tanto a los trabajadores en busca de oportunidades laborales como a las organizaciones que buscan talento excepcional. Una de las problemáticas más notorias en este contexto es la presencia de sesgos inconscientes y la discriminación en el proceso de selección, factores que pueden llevar a la toma de decisiones sesgadas y a la exclusión de aspirantes basados en características personales como género, raza o edad. Estos sesgos limitan la diversidad en el entorno laboral y menoscaban la equidad en las oportunidades profesionales.

Esta problemática encaja en el argumento más extenso de la justicia en los procesos organizacionales, donde la capacidad de controlar un proceso y expresar opiniones se vuelve esencial para promover la equivalencia de ocasiones. La discriminación, los sesgos afectan directamente la capacidad de los candidatos para expresar sus habilidades y potencial, socavando así la justicia en el proceso de selección.

A nivel continental, las organizaciones se enfrentan a desafíos comunes en la selección de personal, como la gestión de la diversidad cultural y lingüística en un mundo cada vez más globalizado. Esto se observa particularmente en regiones como Asia, África y América Latina, donde las empresas deben seleccionar candidatos que se adapten a una variedad de contextos

culturales y lingüísticos, al tiempo que mantienen una comunicación efectiva en el lugar de trabajo.

En el contexto específico de Colombia, el mercado laboral enfrenta una brecha de habilidades significativa. Las empresas a menudo luchan por encontrar candidatos con las habilidades técnicas y blandas necesarias para los roles disponibles. Esto no solo dificulta la identificación de talento adecuado, sino que también plantea desafíos para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones en el país.

Este proyecto se centra en abordar estos desafíos específicos en el contexto del Banco del Llano S.A, una entidad dedicada a la atención especial al cliente y la fidelización en la región llanera de Colombia. Con la aspiración de expandir sus operaciones y convertirse en un banco nacional, el Banco del Llano enfrenta la necesidad de reclutar y capacitar a nuevos empleados que no solo mantengan la ventaja en la atención al cliente, sino que también puedan atender y fidelizar a clientes de todas las regiones del país.

Para lograr este objetivo, es esencial repensar y optimizar el proceso de selección de personal en el banco, implementando estrategias las cuales permiten identificar a los candidatos más adecuados y que promuevan la diversidad y equidad en el lugar de trabajo. Este proyecto busca ofrecer soluciones concretas y efectivas para abordar los desafíos mencionados, contribuyendo así al éxito continuo del Banco del Llano S.A en su camino hacia la expansión y la excelencia operativa.

## Planteamiento del Problema

En el competitivo y dinámico entorno empresarial actual, la selección de personal es caracterizado un mecanismo decisivo hacia la meta y crecimiento de cualquier organización en el mundo, que quiera llevar su empresa al siguiente nivel en cualquier área donde se contrate personal, tema el cual no se ha dejado de investigar con el fin de realizar mejoras en los procesos para que sean más efectivos y deje de ser un problema para las organizaciones.

La problemática a nivel global impacta tanto a trabajadores como a candidatos en busca de oportunidades laborales. Una de las problemáticas más llamativa es el, sesgo y discriminación. Los sesgos inconscientes pueden influir en las decisiones de contratación, lo que lleva a la discriminación basada en género, raza, edad u otras características personales. Esto limita la diversidad en el lugar de trabajo y reduce la equidad en las oportunidades laborales. Así lo anterior, la igualdad de oportunidades se puede encuadrar dentro del movimiento de la justicia en los procesos organizacionales (procedural justice), que hacen referencia a la capacidad de controlar un proceso o de “defender” unos argumentos propios que son distintos de los de otros, lo que Folger (1977) ha denominado cualidad para expresar la opinión (voice).

A lo largo de los continentes, el proceso de selección de personal para las empresas presenta una cadena de problemáticas comunes que trascienden las fronteras y afecta la gestión del talento de manera similar en diferentes regiones. Estas cuestiones continentales en el ámbito de la selección de personal incluyen, por ejemplo; Diversidad Cultural y Lingüística: En continentes con una amplia diversidad cultural y lingüística, como Asia, África y América Latina, las empresas enfrentan el desafío de seleccionar candidatos que se ajustan a una variedad de contextos culturales y lingüísticos, mientras mantienen la cohesión y la comunicación efectiva en el lugar de trabajo.

En el contexto colombiano, el proceso de selección de personal para las empresas presenta un encadenamiento de problemas particulares que influyen en la gestión del talento y la construcción de equipos efectivos. Una de estas cuestiones en el espacio de la selección de personal en Colombia incluye; la brecha de habilidades: El mercado laboral colombiano a menudo enfrenta una grieta entre las habilidades solicitadas por las empresas y las habilidades disponibles en la potencia profesional. Esto puede dificultar la identificación y contratación de candidatos con capacidades técnicas y blandas adecuadas para los roles disponibles. La más reciente Encuesta de perspectivas de empleo de ManpowerGroup Q3 2021, dejó en evidencia que el 70 % de las empresas en Colombia tienen dificultades para cubrir puestos de trabajo. En el análisis de los resultados se concluyó que esas dificultades radican tanto por las características de los aspirantes como por los procesos que llevan a cabo los departamentos de recursos humanos.

En el caso específico del Banco "Banco del Llano S.A", dedicada al rubro de atención especial al cliente, fidelización y familiaridad con los clientes; encuentran que para dar el siguiente paso el Banco debe neutralizar las acciones y ser un banco que se dedique atender a cualquier persona del país, no solo a los llaneros. Es por eso por lo que se debe invertir en capacitaciones y nuevas contrataciones que motiven a clientes de otras regiones preferir el banco como su banco aliado para cualquier tipo de transacción.

Causas: Teniendo en cuenta, la problemática de contratación en el banco "Banco de del Llano" podríamos decir que, esto puede ocasionar que la persona que se contrata no realice sus funciones adecuadamente; el ser apto para cada actividad depende del proceso de selección que se haya tenido en el inicio. Por eso evidenciamos que muchas veces suceden robos, omiten cosas por salvaguardarse e incluso no realizan las actividades porque son actividades para las cuales no tienen las habilidades suficientes para realizarlas.

Consecuencias o efectos: La mala selección de personal en una empresa como "Banco del Llano" puede tener una cadena de resultados negativos que inquietan tanto la eficiencia operativa como la cultura organizacional. Estos efectos pueden tener una huella significativa en el rendimiento general de la compañía. Algunas de las posibles consecuencias podrían incluir, la baja productividad: La contratación de empleados no adecuados para los roles asignados puede llevar a una disminución en la productividad. Otras podrían ser, la falta de habilidades y la incompatibilidad con las responsabilidades que pueden retrasar las tareas y la realización de proyectos, afectando la eficiencia en el funcionamiento diario, entre otras.

Solución: Cambiar el modelo o proceso de selección del personal, por un modelo en el cual se tome el tiempo necesario para conocer mejor a la persona por medio de pruebas psicotécnicas que en su mayoría de veces reflejan lo que realmente piensa y como actúa la persona, realizar filtros en donde puedan conocer habilidades comerciales y administrativas buscando siempre el servir de la mejor manera y no descuidar la parte operativa de la empresa.

## **Justificación**

El propósito de este trabajo es proponer estrategias y políticas para asegurar el proceso de selección de personal del Banco del Llano S.A, teniendo en cuenta que esta es una etapa muy importante ya que de ella dependerá si el candidato es idóneo para la ocupación del cargo. La selección de personal es un proceso esencial dentro de una o más compañías, sin importar su actividad económica, ya que con este se está conformando un equipo competitivo, el cual será capaz de darle un valor agregado a la organización; con el desarrollo y promoción de estrategias se podrá corregir, mejorar y reestructurar los métodos utilizados por el banco.

Principalmente se propone analizar el método utilizado actualmente por el Banco del Llano S.A, el cual tiene como objetivo garantizar que la selección del personal se realice con objetividad, idoneidad, transparencia y respetando el principio de igualdad de oportunidad, así mismo que el proceso de contratación cumpla con las políticas del Banco. La idea de conocer el proceso actual nos ayudara a conocer las falencias que presenta el método empleado por el Banco del Llano SA; y así buscar un plan de mejoramiento, con el propósito de defender el método y obtener los efectos que se buscan en la selección de personal.

Es importante para el Banco del Llano S.A, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas de sus colaboradores, ya que esto permite alcanzar mejores resultados, que beneficiaran a la organización; desempeñando de manera idónea su puesto, cabe aclarar que la atención al cliente es uno de las áreas de mayor importancia para el Banco, ya que es allí donde los colaboradores mostraran que son idóneos para realizar su trabajo, diariamente el banco no solamente tienen clientes presenciales, también estas los clientes vía chat y por llamadas telefónicas, el trabajo inicia con ellos, aclararles dudas e inquietudes, conocer sobre su satisfacción con el banco, esto es primordial, los colaboradores deben saber manejar las

situaciones que se presenten sin que estas se salgan de control. Es de vital importancia que el departamento de Talento humano priorice las insuficiencias de la empresa.

Por lo anteriormente mencionado en el proyecto cuenta con una gran relevancia, pues no solo tendrá un impacto comercial, sino que también habrá un impacto social pues el banco generara más empleo, por lo que los empleados podrán sostener sus necesidades básicas y el Banco del Llano S.A reparará su estado organizativo y corporativo logrando que su estructura y el talento humano se fortalezca.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Optimizar el proceso de selección de personal en el Banco del Llano S.A. Mediante la implementación de un modelo de reclutamiento eficaz que permita identificar candidatos con habilidades y competencias necesarias para garantizar un servicio de alta calidad.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico sobre el proceso actual de selección de personal en el Banco del Llano S.A.

Implementar pruebas psicotécnicas y evaluaciones de habilidades comerciales y administrativas como parte integral del proceso de selección de personal, con la finalidad de identificar candidatos que demuestren aptitud y compatibilidad con los roles disponibles.

Establecer filtros de selección que permitan evaluar la diversidad de habilidades y competencias de los candidatos, asegurando que los nuevos empleados sean capaces de brindar un servicio excepcional y se integren eficazmente en el ambiente laboral.

Promover la formación y progreso de habilidades específicas para los practicantes seleccionados, garantizando que cuenten con el conocimiento necesario para atender y fidelizar a clientes de diferentes regiones del país, contribuyendo así a la expansión y consolidación del Banco del Llano S.A. como un banco de alcance nacional

### **Banco del Llano S.A**

El banco “Banco del Llano S.A fue fundado en la ciudad de Villavicencio – Meta (Colombia) por 7 accionistas, en el año 2011 que intentaban en su momento tener un banco propio de las tierras llaneras para poder acceder a créditos y oportunidades de invertir de una manera más familiar que en los demás bancos normalmente no se tenía.

A partir del 2015, el banco dio un salto enorme debido a las transacciones y la demanda de servicios, por su parte del banco consideró que era hora de expandirse a las demás capitales de los llanos.

Actualmente el banco opera de manera exitosa en 3 capitales de los llanos orientales (Villavicencio, Arauca y Yopal) y su gran crecimiento se debe en parte a los mismos llaneros que recomiendan cada vez más el banco para guardar el dinero, para invertir y para solicitar préstamos.

## Antecedentes

Surge la necesidad de investigar sobre el sesgo y la discriminación ya que este es uno de los principales motivos por los que no se tiene un buen proceso de selección e inconscientes pueden influir en las decisiones de contratación, lo que lleva a la discriminación basada en género, raza, edad u otras características personales. Esto limita la diversidad en el lugar de trabajo y reduce la equidad en las oportunidades laborales.

Pero para entrar en detalle primero debemos conocer y entender lo que es el sesgo y la discriminación; por ejemplo, (Choconéctate Negocio Chocolates, 2019) menciona en su canal de YouTube que un sesgo es la percepción que tiene uno de cualquier persona por una característica física que se puede apreciar de manera visual. Normalmente los sesgos inconscientemente pueden hacernos cometer faltas de percepción, interpretación o valoración.

Por otro lado, los sesgos en la selección de personal es un tema extenso, así lo explica (Meneses Ochoa, 2017) cuando menciona que no existe ninguna extensión de estudios verificados en este camino, por él también recurre a estudios y antecedentes parecidos que presentan relevancia de consideración para el estudio.

Tenemos el concepto de (Horcajo et al., 2009) que expresa que la mayoría de las personas quieren ser (y parecer) racionales y objetivas a la hora de tomar decisiones, sobre todo en contextos profesionales. Sin embargo, multitud de variables aparentemente irrelevantes pueden sesgar los juicios y los comportamientos de las personas.

(Fraire et al., 2022) comparte su punto de vista respecto los sesgos mencionando que están ahí y tienen acontecimiento en los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos. Quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante los procesos de reclutamiento tienden naturalmente a inclinarse por candidatos o candidatas como, por ejemplo, con quienes

comunican la misma ciudad natal, compartieron su misma universidad o participan en el mismo deporte. Por eso, es tan importante poder tomar conocimiento de los sesgos cognitivos para que a partir de esa visualización se reduzca la incidencia en el proceso de selección.

Viendo el tema a nivel global, es un proceso crucial en cualquier organización, pero está sujeta a una serie de aspectos que pueden influir en las decisiones de contratación. Estos sesgos pueden afectar la objetividad y la equidad del proceso de selección, lo que a su vez puede llevar a la contratación de candidatos que no sean los más adecuados para el puesto. A constancia, se mencionan unos de los sesgos más comunes en la selección de personal a nivel global, citando a autores relevantes en el contexto:

**Sesgo de confirmación:** se refiere a la tendencia de los entrevistadores a buscar información que confirme sus creencias preexistentes sobre un candidato. En su trabajo seminal, Tversky y Kahneman (1974) explican cómo las personas tienden a buscar y dar más peso a la información que confirma sus suposiciones, lo que puede llevar a decisiones de contratación sesgadas.

**Sesgo de similitud:** La teoría de la similitud, propuesta por Byrne (1971), sugiere que las personas tienden a favorecer a aquellos que son similares a ellos en términos de antecedentes, intereses y personalidad. Este sesgo puede llevar a la contratación de candidatos que comparten características con los entrevistadores, en lugar de evaluar objetivamente sus capacidades y habilidades.

**Sesgo de estereotipo:** Los estereotipos culturales y de género pueden influir en las decisiones de selección de personal. Por ejemplo, la investigación de Eagly y Karau (2002) ha demostrado que las mujeres a menudo enfrentan sesgos en la contratación debido a estereotipos de género relacionados con la competencia.

(Rojas, s. f.) alude que la discriminación en los procesos de selección de personal se presenta cuando existe una diferenciación de trato a las personas por razón de su raza, color de su piel o sexo, entre otros motivos, sin tomar en consideración los méritos ni las calificaciones necesarias para el puesto de trabajo de que se trate.

(Castillo, 2023) confirma que la selección de personal ha demostrado ser un procedimiento de incalculable valor para las organizaciones. Sin embargo, en la práctica los empleadores suelen (y prefieren) utilizar los métodos de selección de escasa y cuestionable evidencia. En el contexto boliviano, el uso de preguntas personales relacionadas a la edad, estado civil, sexo, raza, embarazo, entre otros, parece estar bastante extendido.

## Marco Teórico

“Con la globalización de los mercados, el progreso tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el penetrante movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas proviene de las personas que trabajan en ella. (Chiavenato, 2008)

A lo extenso de la historia, el talento humano ha ejercitado muchos cambios para llegar a como se le conoce hoy, ya que inicialmente no se le conocía con este nombre. Las primeras prácticas de la gestión humana se ubican en la revolución industrial, donde nace el concepto actual de trabajo, y mientras transcurre el siglo XXI, el concepto va tomando nuevas definiciones. Las personas llevan trabajando desde nuestros inicios.

Chiavenato (2008) nos muestra las tres etapas por las que pasaron las organizaciones en la gestión humana durante el transcurso del siglo XX hasta la actualidad, lo encontramos divididos en etapas y cada una tiene periodos determinados, comenzando con la era de la industrialización clásica, la cual comprende desde 1900 hasta 1950, esta se exhibió justo detrás de la revolución industrial, donde se vio el surgimiento de países industrializados alrededor del mundo, y las empresas u organizaciones optaron por una estructura burocrática, el ambiente en estas era conservador y no ofrecía desafíos por el constante cambio en que se vivía.

Para Hernández y Álvarez (2006) también hace una evolución de la gestión humana, esta consta de cinco etapas o periodos que inician en 1870 hasta 1991 en adelante.

Comenzaremos por exponer las etapas de Chiavenato, que divide sus etapas en eras, y la primera era es la de la industrialización clásica y esta se mostró después de la Revolución Industrial y fue hasta la década de 1950, su principal característica fue seguir con el fenómeno de la industrialización, fueron tiempos de dificultades y luego bienestar, las empresas tomaron una

estructura organizativa burocrática, de estilo piramidal y centralizador, donde las decisiones eran tomadas desde la cima de la pirámide, allí se establecían las reglas y reglamentos, lo que hacía que la comunicación fuera rígida, los mandos altos solo se comunicaban entre ellos y no con quienes estaban por debajo de ellos, con poca capacidad para procesar información, su dinámica de producción era metódica y rutinaria. Los cambios que se vivieron en esa era sucedieron de forma lenta y previsible; las personas eran vistas como recursos para la producción, los consideraban iguales que las maquinas.

La segunda era fue la de la industrialización neoclásica, este periodo se desarrolla entre 1950 y 1990, justo después del inicio de la segunda guerra mundial, en esta era los cambios sucedieron de forma más rápida, comenzó a ver competencias entre las empresas en el ámbito regional, para luego pasar al internacional. A esta la siguió la teoría de la administración neoclásica y la teoría estructuralista, las cuales reestructuraron el modelo que venía desde la era industrial clásica cuyo modelo era el burocrático, las organizaciones inician a probar nuevos modelos estructurales que se ajustaran a las situaciones cambiantes que se presentaban y así incentivar la adaptación a esos cambios mediante la innovación, uno de esos modelos fue el matricial, la cual consistía en una estructura de trabajo en la que los miembros del equipo dependían de varios líderes, el cual no fue suficiente para eliminar el modelo burocrático que se traía, ya que presentaba desventajas entre ellas la más sobresaliente es que podía provocar la lucha de poder entre los dos líderes de un empleado, la confusión entre los empleados entre cuál de los dos líderes tenía más autoridad, que los empleados prestaran más atención a una tarea de un líder que del otro: sin embargo para la nueva etapa se tomaron las ventajas que se descubrieron en esta era, la cual permitía el uso eficiente de los recursos, resolución de problemas técnicos, da la opción de respuestas flexibles a los nuevos desarrollo. En esta

surgieron los departamentos de recursos humanos los cuales reemplazaron a los ya existentes departamentos de relaciones industriales. Estos departamentos de recursos humanos se encargaban de reclutar, seleccionar, dar formación, evaluación, remuneración, higiene y seguridad en el trabajo y demás relaciones laborales.

La tercera era descrita por el autor es la del conocimiento, la cual emprendió en la década de 1990, y va hasta la época actual, este vino con cambios rápidos e imprevistos, en esto contribuyo la globalización, la tecnología trajo consigo grandes cambios y conecto al mundo, el conocimiento se podía encontrar a milésimas de segundos, tenemos la información aun clic, en esta era el capital financiero dejo de ser el recurso más significativo para darle paso al conocimiento, del capital humano e intelectual, para dar paso a organizaciones más ágiles , flexibles e innovadoras, comienza a importar que los empleados sean autónomos, ya que los tiempos y el ambiente es cambiante, así mismo los puestos de trabajo de trabajo se hacen flexibles para tareas variadas y complicadas. En esta los términos de recursos humanos son remplazados por los equipos de gestión del talento humano, donde las personas dejan de ser agentes pasivos y se convierten en agentes activos que ayudan administrar a los otros recursos, en esta era luchar con personas deja de ser un problema para convertirse en una solución, ya que al reclutar a los mejores las empresas tendrían una ventaja competitiva sobre las otras.

Para Hernández y Álvarez (2006) en la primera etapa que nos describen va desde 1870 – 1900, predomina el individualismo sobre las opciones colectivas, se les atribuye a los efectos de la revolución industrial y al liberalismo económico, el trabajo era el verdadero generador de valor, por esto se determinaba el valor de la mercancía, así como el tiempo requerido. Su interés estaba en una paz industrial, por lo cual buscaban alienar los valores, creencias e interese de los trabajadores y empleadores. La segunda etapa va desde 1901-1930, la cual se caracteriza por el

conflicto entre obrero-patrón; se sientan los fundamentos para la selección, el entrenamiento, la remuneración y la supervisión del trabajador, en esta etapa las directivas no quieren dar al trabajador iniciativa, creatividad del trabajador, se crean los departamentos de personal (Ferguson, 1971).

Para la tercera etapa entre el periodo de 1931-1960, consideran que el libre mercado no garantiza el desarrollo de la economía ni el bienestar de las personas, se pide intervención del Estado para que regule las relaciones, se reconoce al ser humano como hombre social el cual busca reconocimiento y aprobación, comienza a haber preocupación por las condiciones en que laboral el trabajador, buscando las formas que lo lleven a ser más productivo. La cuarta etapa 1961-1990, era tecnológica, surge el concepto de globalización, los aportes a la gestión humana se dan en el desarrollo de un nuevo modelo de organización del trabajo, el cual demanda nuevas capacidades y habilidades de los empleados, ya que llega la producción automatizada; el cambio más significativo para el área de la gestión humana la cual debe buscar el desarrollo de los recursos que hacen competitiva a una empresa.

La quinta etapa comprende desde 1991 a la actualidad, predomina el modelo neoliberal, una característica predominante es la competencia en los mercados mundiales, en esta etapa surge una gran tarea para el área de gestión humana el cual consiste en ofrecer al trabajador la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, el poder crecer en la empresa, lo cual ha dado que las empresas se den a la tarea de mantener y reclutar los mejores talentos, como resultado ven un aumento de la productividad.

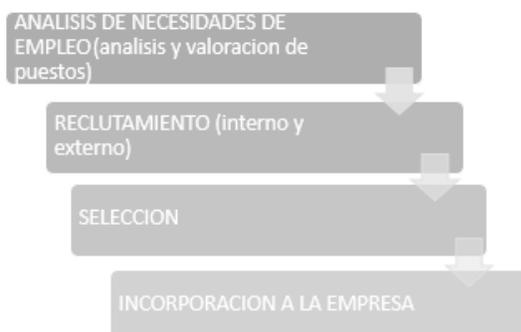
En la revista internacional de tecnología, conocimiento y sociedad encontramos que el reclutamiento de personal es para Chruđen y Sherman (2008) “el conocimiento de los recursos que se desean los recursos que están disponibles y donde y como se pueden encontrar”

Según Cuervo García (1994), el reclutamiento es “el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumpla con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función de las exigencias del trabajo y las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades”

Encontramos otra definición para el reclutamiento de Milkovich y Boufreao, quienes nos dicen que, “el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales, entre aspirante y organización” como ya lo hemos mencionado anteriormente, que para realizar esta fase depende de la decisión de la dirección de cualquier empresa, el área de recursos humanos, no tiene poder para iniciar esta actividad de reclutamiento, sin la autorización previa de la alta gerencia. En algunos casos las empresas cuentan con un *head-hunter*, quien es el encargado de buscar un perfil determinado solicitado por la empresa, y no hay necesidad de que el candidato busque esa opción.

### Figura 1

#### *Fases de la Selección de Personal*



*Fuente.* Elaboración Propia

Para Chiavenato (1999), la define como “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a tener o aumentar la eficiencia y desempeño laboral”

Noreña Yate 2010, cita Ivancech (1995), define la selección de personal como “el proceso mediante el cual una organización elige entre un alista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

Entonces decimos que la selección es el proceso en el cual se decide contratar o no contratar a uno o varios candidatos para un puesto en específico.

En algunas empresa puede ocurrir que en el momento cuando se realizan entrevistas de manera personal o virtual, el entrevistador puede caer en sesgos cognitivos de la interpretación y valoración cuando se está con el entrevistado; según estudios ahí una serie de sesgos frecuentes que se comenten en la selección de personal, lo cual modifica la información de una manera errónea y afectar a las personas según el contexto, por eso el sesgo es considerado una amenaza constante para los procesos de selección, que en ocasiones puede ser que el entrevistador lo haga de manera inconsciente, pero en otros casos los entrevistadores ya van predispuestos, cuando revisan el resumen de ellos candidatos, con algunos se sentirán más afines que con otros y esto puede convertirse en un problema cuando estos influyen en la toma de decisiones para la contratación, porque muchas veces se concentran en algo en particular y no pueden ver más que eso. La definición que se encuentra en la internet para sesgo cognitivo la definen como el conjunto de errores mentales sistemáticos y predecibles que cometen los humanos dado a la limitada capacidad del cerebro para enjuiciar información.

Vera Rojas (2006) señala que la percepción de los sesgos en el proceso de selección es cuando existe una diferencia de trato hacia alguno de los postulantes en base a su género, edad,

apariencia física, cuando no se consideran los méritos y habilidades de los postulantes, en base a lo anteriormente mencionado, y no solo los hay al momento de la selección del personal, sino que también es recurrente en las revisiones de rendimiento o de promoción de los empleados donde se puede ver este clase de sesgos.

## Marco Legal

Tenemos entendido que la formación de empresa y/o emprendimiento llevan un marco normativo y legal en los diferentes aspectos como inscripción en cámara y comercio, regulación en la contratación de personal, ajustes salariales, medio ambiente y el desempeño económico en el emprendimiento en el cual se vaya a desempeñar como lo es El Banco Del Llano S.A en el cual para comprobación y verificación de datos se respaldan en la protección de datos personales “Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012” en donde se Reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.

Se debe analizar y tener en cuenta lo siguiente: Se prohíbe el Tratamiento de datos sensibles, excepto cuando:

El Titular haya dado su autorización explícita a dicho Tratamiento, salvo en los casos que por ley no sea requerido el otorgamiento de dicha autorización.

El Tratamiento sea necesario para salvaguardar el interés vital del Titular y este se encuentre física o jurídicamente incapacitado. En estos eventos, los representantes legales deberán otorgar su autorización.

El Tratamiento se refiera a datos que sean necesarios para el reconocimiento, ejercicio defensa de un derecho en un proceso judicial.

El Tratamiento tenga una finalidad histórica, estadística o científica. En este evento deberán adoptarse las medidas conducentes a la supresión de identidad de los Titulares.

En nuestro país la principal ley que respalda el reclutamiento y selección de personal es la ley 27 de 1992 donde explica en el atr.1 De la carrera administrativa. La carrera administrativa

es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer a todos los colombianos igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en sus empleos y la posibilidad de ascender en la carrera conforme a las disposiciones mencionadas en el artículo 2° de la presente ley.

Para alcanzar estos objetivos el ingreso, permanencia y ascenso en los empleos que no sean de libre nombramiento y remoción se hará exclusivamente con base en el mérito, sin que en ellos la filiación política de una persona o consideraciones de otra índole puedan tener influjo alguno.

El principal objetivo de esta ley es permitir el ingreso del personal idóneo a la administración pública y al ascenso de los empleados, permitiendo la participación democrática, igualdad de oportunidades, para todos los colombianos que demuestren los requisitos necesarios para desempeñar los empleos

Por otro lado, tenemos la ley 1482 de 2011 actualizada por la ley 1752 de 2015 en art. 1 nos dice: garantizar la protección de los derechos de una persona, grupo de personas, comunidad o pueblo, que son vulnerados a través de actos de racismo o discriminación. Este artículo se respalda por el código penal en el art. 134A El que arbitrariamente impida, obstruya o restrinja el pleno ejercicio de los derechos de las personas por razón de su raza, nacionalidad, sexo u orientación sexual, incurrirá en prisión de doce (12) a treinta y seis (36) meses y multa de diez (10) a quince (15) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Lo cual nos dice que toda persona independiente del sexo, la raza y sus orientaciones sexuales tiene derecho a un trabajo digno y justo.

Por ultimo y como nuestro trabajo lo explica, el Banco Del Llano S.A escogió el modelo de pruebas psicotécnicas para la selección de personal nuevo que requiere el banco. Estas pruebas son respaldas por el decreto 1034 de 1991 donde nos dice en el art 4. La carrera administrativa que consagra este Decreto es un sistema de administración de personal que tiene por objeto garantizar a la comunidad en general la eficiencia en la prestación de los servicios de la Superintendencia Bancaria y la calidad y desarrollo del personal con arreglo a los siguientes principios:

Igualdad de condiciones para el ingreso al servicio, selección y permanencia mediante procedimientos reglamentados con base en criterios objetivos, que aseguren la idoneidad del personal, y, desarrollo de las calidades humanas, técnicas y científicas de los funcionarios de la Superintendencia Bancaria, de conformidad con la reglamentación interna que para el electo se expida.

Con estas pruebas el banco podrá escoger de manera exacta el personal que necesita dado que estas mismas arrojan con claridad la conducta, las capacidades y las habilidades los nuevos empleados. («Política de Protección de Datos Personales», s. f.)

Ley de Pasantías, El objeto de esta ley es claro, incentivar la contratación de los jóvenes que han terminado hace poco su carrera profesional, técnica o tecnológica. Esta se indica en la Ley 2043 del 2020.

Teniendo en cuenta las dificultades de esta población para obtener un empleo, se estipuló que las pasantías, judicaturas o prácticas formativas deben ser, de manera obligatoria, reconocidas como experiencia laboral. (Raga, 2023).

## **Metodología de la Investigación**

### **Diseño de la Investigación**

Se llevará a cabo una investigación mixta que combine métodos cualitativos y cuantitativos para conseguir una visión completa del escenario. Se utilizará un enfoque exploratorio y descriptivo, centrándose en el estudio de datos cuantitativos y cualitativos para comprender en profundidad los sesgos y la discriminación en el proceso de selección de personal.

### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque de esta investigación en cuanto a el estudio de los sesgos en la contratación de colaboradores para el Banco del Llano S.A será de tipo mixto.

### **Población**

Banco del Llano S.A busca brindar soluciones financieras que generen valor a los clientes de cualquier parte de la región llanera. Es por eso por lo que en el proceso de contratación se establece que la organización debe tener colaboradores de todos los municipios de las región llanera para poder estar en sinergia con sus clientes y tener un servicio en el que los mismos se sientan en un ambiente más ameno; pero al mismo tiempo el banco busca incluir a personas de diferentes partes del país ya que el número de clientes que no son de cultura llanera están aumentando considerablemente y se cree que la mejor manera de mitigar el sesgo es dando oportunidad a personas con culturas diferentes. Por lo anterior, podemos decir que este tipo de población es una población finita, ya que está formado por un número limitado de personas que son de diferentes culturas, pero con el objetivo de tener el mejor servicio posible para cada cliente del banco.

## Tamaño de la Muestra

Villavicencio y Bogotá son las ciudades con más variedad cultural en comparación con las otras ciudades y municipios de la región llanera, es por esto por lo que la muestra se toma de éstas mismas comprendiendo que es la mejor manera de obtener datos confiables y razonables.

Ya que se logró identificar que el tipo de población es una población finita; debemos utilizar la siguiente fórmula para poder identificar el tamaño de la muestra.

### Figura 2

*Fórmula de Tamaño de Muestra*

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

*Nota.* Elaboración propia

n= Tamaño de muestra buscado

N= Tamaño de la población universo (Hombres y mujeres mayores de 18 años, estudiantes de últimos semestres de carreras administrativas o comerciales, diferentes culturas del país)

Z= Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (Nivel de confianza 95% = Z calculado de 1.96)

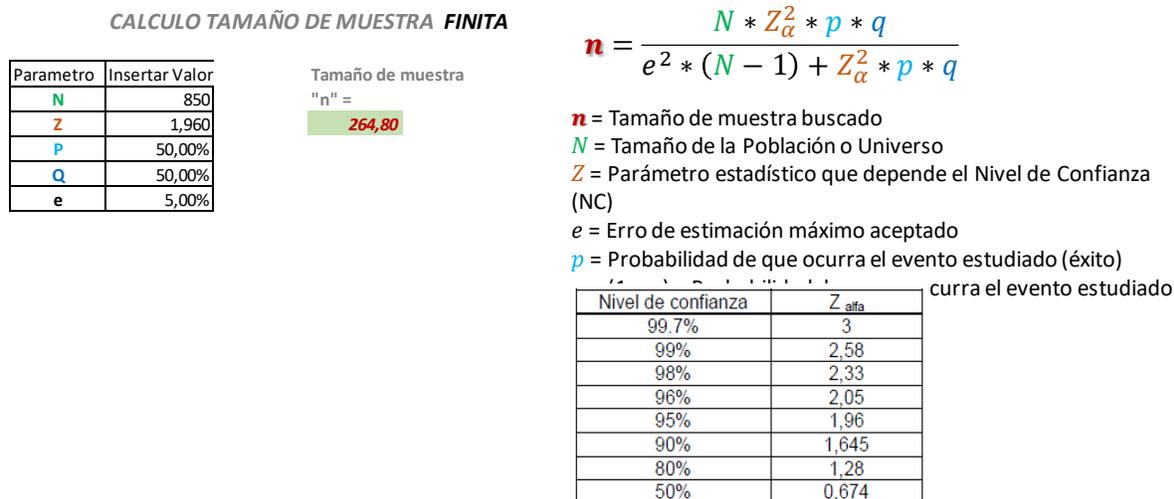
e= Error de estimación máximo aceptado (5%)

p= Probabilidad de éxito (50%)

q= (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado. (50%)

### Figura 3

#### Tamaño de Muestra Paso a Paso



*Nota.* Elaboración Propia

Según la fórmula; el tamaño de la muestra que debemos utilizar para obtener un resultado esperado es de 265 personas.

#### Tipo de Muestreo

Para demostrar el tamaño de la muestra se utilizó un tipo de muestreo probabilístico para que todos los individuos de la población tuvieran la misma oportunidad. Sin embargo, por el tipo de variedad cultural superior a las demás ciudades y municipios que tiene la ciudad de Villavicencio y la ciudad de Bogotá; se decidió utilizar un tipo de muestreo probabilístico llamado muestreo estratificado ya que resaltó subgrupos específicos dentro de la población.

#### Técnicas de Análisis de Datos

En la población objetivo se deben incluir candidatos que han participado en procesos de selección en el Banco del Llano SA, así como el personal de talento humano y los responsables de la toma de decisiones en la selección de personal. Se seleccionará una muestra representativa

de candidatos y empleados actuales y anteriores del banco, así como miembros del personal de recursos humanos, para realizar entrevistas y encuestas.

Inicialmente se llevarán a cabo entrevistas con candidatos y empleados actuales y anteriores del Banco del Llano SA para recopilar sus experiencias y percepciones sobre el proceso de selección. Se explorarán temas relacionados con el sesgo, la discriminación y la equidad en las oportunidades laborales.

En segundo lugar, se administrarán encuestas a candidatos y empleados actuales y anteriores para recopilar datos cuantitativos sobre su percepción del proceso de selección y la presencia de sesgos y discriminación.

### ***Análisis de Datos***

Las entrevistas serán escritas y desarrolladas utilizando un enfoque de análisis de contenido. Se identificarán patrones y temas relacionados con el sesgo y la discriminación en el proceso de selección.

Los datos de las encuestas serán analizados utilizando software estadístico. Se realizarán análisis descriptivos y estadísticos para identificar tendencias y patrones cuantitativos relacionados con el sesgo y la discriminación.

### ***Diagnóstico del Proceso Actual de Selección***

Se realizará un diagnóstico detallado del proceso actual de selección de personal en el Banco del Llano SA. Esto incluye una revisión de las prácticas de selección, la identificación de sesgos y discriminación, y una evaluación de la eficacia del proceso.

### ***Diseño de un Modelo de Selección Mejorado***

Basándose en los resultados del diagnóstico, se propondrá un nuevo modelo de selección de personal que reduzca los sesgos y promueva la equidad en el proceso de selección. Este nuevo

modelo incluye pruebas psicotécnicas, evaluaciones de habilidades comerciales y administrativas, y filtros que permiten evaluar la diversidad de habilidades y competencias de los candidatos.

### ***Implementación de Capacitación y Desarrollo de Habilidades***

Se desarrollarán presentaciones de capacitación y desarrollo de habilidades para el personal de recursos humanos del Banco del Llano S.A. Estos programas se centrarán en la identificación y reducción de sesgos cognitivos en el proceso de selección y en la promoción de la equidad en las oportunidades laborales.

### ***Evaluación y Seguimiento***

Se llevará a cabo una evaluación continua del nuevo modelo de selección de personal, midiendo su eficacia en la reducción de sesgos y discriminación. Se realizarán seguimientos periódicos para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos propuestos.

### ***Informe y Recomendaciones***

Se elaborará un informe final que incluirá los hallazgos de la investigación, las recomendaciones para mejorar el proceso de selección, y las acciones a seguir para garantizar la implementación exitosa del nuevo modelo.

### ***Divulgación de Resultados***

Los resultados de la investigación se compartirán con la alta dirección del Banco del Llano S.A, el personal de recursos humanos y otros interesados relevantes. Además, se considera la divulgación de resultados a nivel interno y, en la medida que sea relevante, a nivel público.

Esta metodología de investigación proporcionará un enfoque estructurado y completo para abordar la problemática de sesgo y discriminación en el proceso de selección de personal en

el Banco del Llano S.A y permitirá la implementación de mejoras significativas en dicho proceso.

## Resultados

El presente proyecto de tiene como objetivo fundamental la optimización del proceso de selección de personal en el Banco del Llano S.A, con la clara intención de elevar la calidad de sus servicios mediante la identificación y selección de candidatos que posean las competencias esenciales para desempeñarse de manera efectiva en el entorno bancario.

En esta sección de resultados, se presentarán y analizarán los datos obtenidos, destacando tendencias y patrones identificados. Además, se abordarán las implicaciones prácticas y teóricas para el perfeccionamiento continuo del proceso de selección. Se prestará especial atención al análisis de posibles sesgos en la selección de personal, aspecto crucial para una evaluación justa y equitativa de los candidatos.

La información presentada en esta sección constituye un paso significativo hacia la concreción de estrategias efectivas de reclutamiento, las cuales no solo son esenciales para la organización en cuestión, sino que también aportarán valiosos insights para el campo más amplio de la gestión del talento humano en el sector financiero.

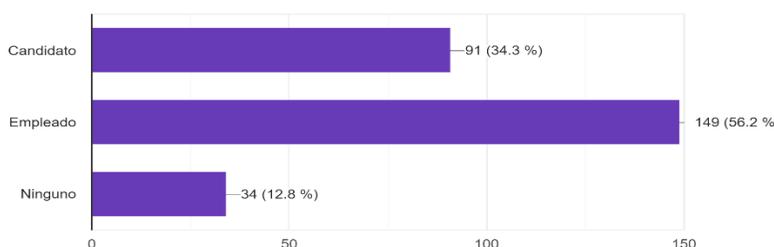
### Análisis de Resultados

#### Figura 4

##### *Experiencia con el Banco del Llano*

1. ¿Ha tenido alguna experiencia previa con el Banco del Llano S.A, ya sea como candidato en el proceso de selección o como empleado?

265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La información acerca de la experiencia previa con el Banco del Llano S.A revela insights significativos que contribuyen a la comprensión de la dinámica de los participantes en la encuesta. El 34,3% de los encuestados informaron haber sido candidatos en procesos de selección del banco. Esta cifra sugiere un interés activo por parte de individuos que, de alguna manera, han buscado formar parte de la institución.

Por otro lado, el 56,2% de los encuestados indicaron ser empleados actuales o Banco del Llano S.A. Esta proporción destacada sugiere una participación sólida y representativa de la fuerza laboral interna, proporcionando una visión interna valiosa sobre la percepción de los procesos de selección desde la perspectiva de los empleados.

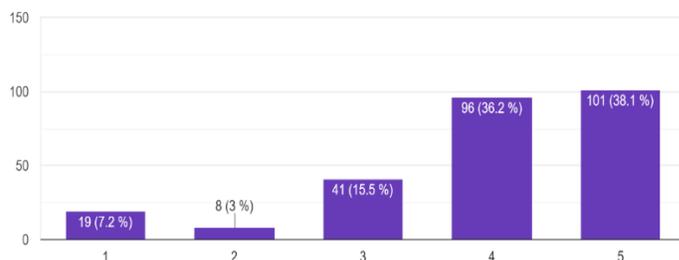
Es interesante observar que el 12,8% de los participantes afirmaron no tener ninguna experiencia previa con el Banco del Llano S.A. Este grupo representa una audiencia neutral, libre de experiencias directas con la institución, lo cual puede ser crucial para evaluar la percepción externa y la atracción del banco como empleadores.

## Figura 5

### *Familiaridad con el Banco del Llano S.A*

2. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan familiarizado se siente con Banco del Llano S.A y su proceso de selección? (1 = Muy poco conocido, 5 = Muy conocido)

265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La evaluación de la familiaridad con el Banco del Llano S.A y su proceso de selección, medida en una escala del 1 al 5, revela una distribución variada entre los participantes. Un 7,2% indicó estar muy poco familiarizado (puntuación 1), señalando una falta de conocimiento significativo. El 3% se ubicó en el nivel 2, evidenciando un nivel bajo de familiaridad.

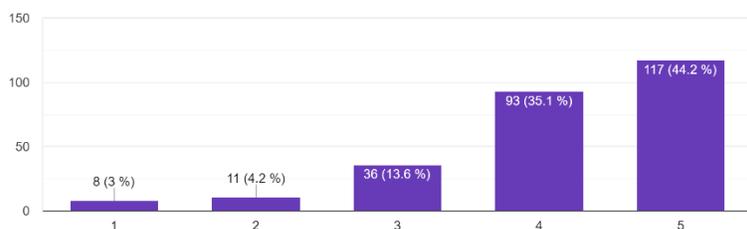
Sin embargo, la mayoría de los encuestados mostró un grado significativo de familiaridad: el 15,5% se ubicó en el nivel 3, el 36,2% en el nivel 4 y el 38,1% en el nivel 5. Estos resultados sugieren que una proporción sustancial de la muestra tiene un conocimiento sólido o muy sólido del banco y su proceso de selección.

Este análisis de la familiaridad proporciona una base esencial para entender las percepciones y expectativas de los participantes con respecto al Banco del Llano S.A, aspecto clave para la eficacia de cualquier iniciativa de mejora en el proceso de selección.

## Figura 6

### *Evaluación de Efectividad del Proceso de Selección*

3. ¿Cómo evaluaría la efectividad del proceso de selección que experimentó al ingresar a Banco del Llano S.A en términos de identificar candidatos con...onde 1 es "Muy Inefectivo" y 5 es "Muy Efectivo").  
265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La evaluación de la efectividad del proceso de selección al ingresar al Banco del Llano S.A. proporciona percepciones valiosas por parte de los participantes. El 3% de los encuestados calificó el proceso como "Muy Inefectivo" (puntuación 1), mientras que el 4,2% lo ubicó en el nivel 2, indicando una insatisfacción inicial.

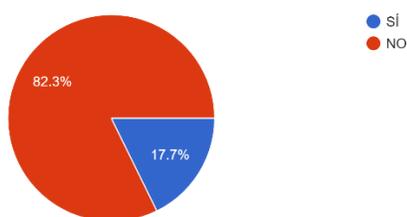
Por otro lado, un 13,6% evaluó el proceso como "Neutral" (puntuación 3), revelando una percepción intermedia. La mayoría de los participantes, el 35,1%, lo consideró "Efectivo" (puntuación 4), destacando una apreciación positiva. Significativamente, el 44,2% lo calificó como "Muy Efectivo" (puntuación 5), reflejando una fuerte confianza en la capacidad del proceso para identificar candidatos con las habilidades y competencias necesarias para ofrecer un servicio de alta calidad.

Este análisis subraya la importancia de reconocer tanto las áreas de mejora como los aspectos exitosos del proceso de selección actual. Las opiniones mayoritariamente positivas ofrecen una base sólida para resaltar y potenciar las prácticas exitosas, al tiempo que se abordan las áreas de mejora identificadas por los encuestados.

### Figura 7

#### *Perfección e Sesgo o Discriminación en el Proceso de Selección*

4. ¿Ha percibido o experimentado algún tipo de sesgo o discriminación durante el proceso de selección en Banco del Llano S.A?  
265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La indagación sobre la percepción de sesgo o discriminación durante el proceso de selección en Banco del Llano S.A. revela una distribución de respuestas significativa. El 17,7% de los encuestados informó haber experimentado algún tipo de discriminación, señalando posibles áreas de mejora en la equidad del proceso.

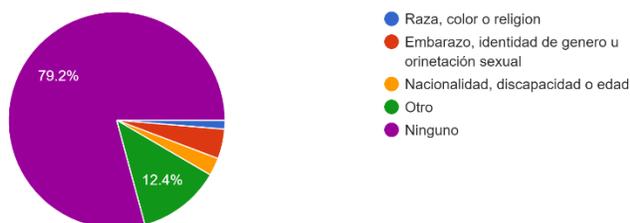
En contraste, el 82,3% de los participantes afirmó no haber percibido sesgo ni discriminación. Esta mayoría refleja una percepción generalmente positiva en cuanto a la imparcialidad del proceso de selección en Banco del Llano S.A. No obstante, es crucial reconocer y abordar las experiencias de aquellos que sí han experimentado sesgo, con el objetivo de garantizar la equidad y la transparencia en futuros procesos de selección. Este análisis subraya la importancia de la vigilancia continua y la implementación de medidas correctivas para promover un proceso de selección inclusivo y justo.

## Figura 8

### *Detalles y Ejemplo de Sesgo o Discriminación*

5. En caso afirmativo, ¿podría proporcionar detalles o ejemplos de la situación en la que percibió el sesgo o discriminación durante el proceso de selección?

226 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

Para aquellos participantes que afirmaron haber percibido sesgo o discriminación durante el proceso de selección en Banco del Llano S.A. el cual fue un 17,7% en la anterior pregunta, sus respuestas proporcionan una visión detallada de las áreas específicas de preocupación.

Entre aquellos que identificaron situaciones de sesgo, el 1,3% destacó la percepción de discriminación o sesgo por motivos de raza, color o religión. El 4,4% señaló situaciones relacionadas con el embarazo, identidad de género u orientación sexual. Otro 2,7% mencionó discriminación percibida por motivos de nacionalidad, discapacidad o edad. Es importante destacar que un significativo 12,4% mencionó la percepción de otro tipo de sesgo o

discriminación, resaltando la complejidad y la diversidad de las experiencias vividas por los participantes.

Mientras tanto es alentador observar que el 79,2% de los encuestados no percibió ningún sesgo o discriminación, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a la equidad del proceso.

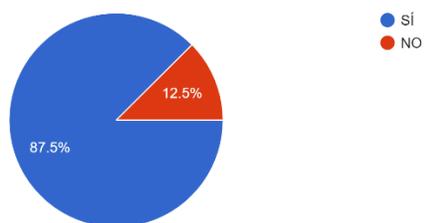
Este análisis subraya la necesidad de una atención detallada a estas áreas identificadas para abordar y corregir cualquier sesgo o discriminación potencial en los procesos de selección futuros. La diversidad de las respuestas indica que la sensibilidad a diversas formas de discriminación es crucial para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los candidatos.

## Figura 9

### *Perfección Sobre Transparencia y Equidad del Proceso de Selección*

6. ¿Considera que el proceso de selección en Banco del Llano S.A ha sido transparente y equitativo en términos de oportunidades para todos los candidatos?

265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La pregunta acerca de la percepción de la transparencia y equidad en el proceso de selección en Banco del Llano S.A. arrojó resultados mayoritariamente positivos. El 87,5% de los participantes indicó que considera el proceso como transparente y equitativo, sugiriendo una percepción general de imparcialidad y oportunidades iguales para todos los candidatos.

No obstante, es importante destacar que el 12,5% de los encuestados expresó una percepción negativa, indicando que no considera el proceso como transparente y equitativo. Esta

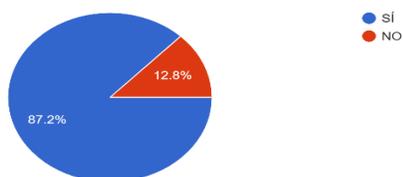
minoría que percibe deficiencias en la transparencia y equidad señala áreas críticas que merecen atención y mejora.

Este análisis subraya la relevancia de abordar las inquietudes planteadas por aquellos que perciben deficiencias en la equidad del proceso. La transparencia y la equidad son pilares fundamentales en cualquier proceso de selección exitoso, y este resultado enfatiza la importancia de la continua evaluación y ajuste para garantizar que todos los candidatos tengan oportunidades justas e iguales.

### Figura 10

#### *Perfección Sobre la Evaluación Exhaustiva en el Proceso de Selección*

7. ¿Cree que el proceso de selección actual en Banco del Llano SA proporciona una evaluación exhaustiva de las habilidades y competencias de los candidatos?  
265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La evaluación de la percepción sobre si el proceso de selección en Banco del Llano S.A. proporciona una evaluación exhaustiva de las competencias de los candidatos arrojó resultados mayoritariamente positivos. El 87,2% de los encuestados expresó que sí considera que el proceso actual realiza una evaluación completa y exhaustiva.

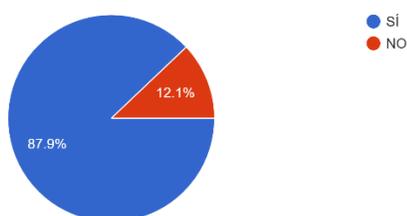
Sin embargo, es relevante destacar que el 12,8% de los participantes manifestó una opinión contraria, indicando que no cree que el proceso de selección actual proporcione una evaluación exhaustiva de las habilidades y competencias de los candidatos. Esta minoría que percibe deficiencias en la exhaustividad de la evaluación señala una oportunidad para examinar críticamente el proceso actual y realizar mejoras específicas.

Este análisis resalta la importancia de continuar mejorando y adaptando el proceso de selección para garantizar que realmente sea exhaustivo en la evaluación de las habilidades y competencias de los candidatos. La retroalimentación de aquellos que perciben deficiencias ofrece valiosas pistas para la optimización continua de los métodos de evaluación.

## Figura 11

### *Percepción Sobre la Igualdad de Oportunidades en el Proceso de Selección*

8. ¿Considera que el proceso de selección actual en el Banco del Llano SA proporciona igualdad de oportunidades para todos los candidatos?  
265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La evaluación de la percepción sobre si el proceso de selección en Banco del Llano S.A. proporciona igualdad de oportunidades para todos los candidatos revela una perspectiva generalmente positiva. El 87,9% de los encuestados afirmó que considera que el proceso actual brinda igualdad de oportunidades.

A pesar de esta mayoría favorable, es relevante señalar que el 12,1% de los participantes expresó una percepción negativa, indicando que no cree que el proceso de selección garantice igualdad de oportunidades para todos los candidatos. Esta minoría que percibe deficiencias en la igualdad de oportunidades destaca la importancia de abordar cualquier posible sesgo o barrera que pueda existir en el proceso actual.

## **Análisis de las Opiniones sobre la Inclusión de Pruebas Psicotécnicas y Evaluaciones de Habilidades en el Proceso de Selección.**

La pregunta abierta sobre la inclusión de pruebas psicotécnicas y evaluaciones de habilidades comerciales y administrativas generó una variedad de respuestas que reflejan la diversidad de opiniones entre los participantes.

La mayoría de las respuestas expresaron una actitud positiva hacia la inclusión de pruebas psicotécnicas y evaluaciones de habilidades. Los participantes que compartieron opiniones favorables destacaron la relevancia de estas evaluaciones para identificar no solo las habilidades técnicas sino también las habilidades sociales y emocionales necesarias para el éxito en roles comerciales y administrativos.

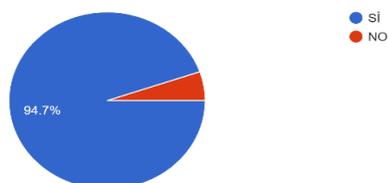
Sin embargo, un grupo más pequeño indicó no tener suficiente información o conocimiento al respecto, sugiriendo la necesidad de proporcionar claridad y transparencia sobre el propósito y la utilidad de estas evaluaciones.

Por último, una minoría expresó desacuerdo con la inclusión de pruebas psicotécnicas y evaluaciones de habilidades. Estas opiniones críticas resaltan la importancia de considerar cuidadosamente la percepción y la aceptación de estas prácticas en el proceso de selección, y la necesidad de abordar cualquier preocupación específica que pueda surgir.

## Figura 12

### *Percepción Sobre la Contribución de las Pruebas Psicotécnicas en la Identificación de Candidatos Aptos*

10. ¿Cree que la incorporación de pruebas psicotécnicas contribuyen a la identificación de candidatos más adecuados para los roles disponibles en el Banco del Llano S.A?  
265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

Un significativo 94,7% de los participantes indicó que sí cree que las pruebas psicotécnicas son beneficiosas para identificar candidatos adecuados. Esta respuesta mayoritaria sugiere que la gran mayoría de los encuestados considera que estas pruebas aportan valor al proceso de selección al evaluar aspectos psicológicos y emocionales que pueden ser relevantes para el desempeño en los roles disponibles.

Aunque una minoría del 5,3% expresó una opinión negativa, indicando que no creen que las pruebas psicotécnicas contribuyan a identificar candidatos adecuados, es importante reconocer y abordar cualquier inquietud específica que puedan tener.

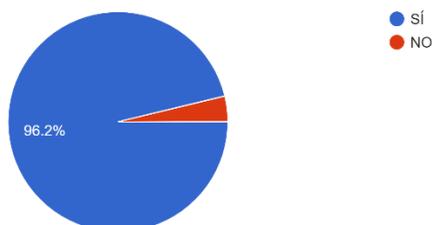
En conjunto, este análisis respalda la percepción general positiva de que las pruebas psicotécnicas desempeñan un papel valioso en la identificación de candidatos adecuados para los roles en el Banco del Llano S.A., Así mismo que respalda los objetivos del proyecto en general, subrayando la relevancia percibida de evaluar no solo las habilidades técnicas, sino también los aspectos psicológicos que contribuyen al éxito en el entorno laboral.

### Figura 13

#### *Efectividad de las Evaluaciones de Habilidad Comerciales y Administrativas*

11. En su experiencia, ¿considera que las evaluaciones de habilidades comerciales y administrativas son efectivas para determinar la a... método considera más efectivo en este contexto.

265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La evaluación sobre la efectividad de las pruebas de habilidades comerciales y administrativas revela una percepción mayoritariamente positiva entre los encuestados. El 96,2% de los participantes afirmó que considera efectivas estas evaluaciones para determinar la aptitud y compatibilidad de los candidatos con los roles disponibles en el Banco del Llano S.A.

Esta abrumadora mayoría que respalda la eficacia de las evaluaciones de habilidades destaca la importancia percibida de medir habilidades específicas relacionadas con las responsabilidades comerciales y administrativas en el proceso de selección.

Aunque una minoría del 3,8% expresó una opinión negativa sobre la efectividad de estas evaluaciones, optando por el "No", es fundamental explorar más a fondo sus perspectivas para identificar posibles áreas de mejora o considerar alternativas que puedan adaptarse mejor a sus expectativas.

Mientras tanto las 10 personas que sugirieron otro método se inclinaron por métodos como establecer tres meses de prueba, aplicar evaluación donde se considere la personalidad de

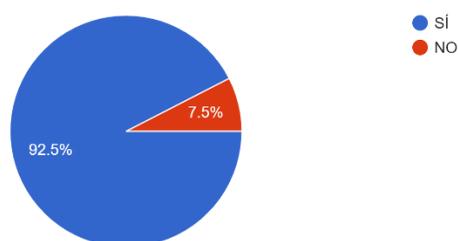
los empleados, entrevistas con juego de roles, otras como entrevistas personales y pruebas de conocimiento como las más importantes.

### Figura 14

#### *Contribución de los FilTROS de Selección en Banco del Llano S.A para Garantizar un Servicio Excepcional*

12. ¿Considera que los filtros de selección implementados en Banco del Llano S.A contribuyen a garantizar que los nuevos empleados sean capaces de brindar un servicio excepcional?

265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La evaluación sobre si los filtros de selección implementados en Banco del Llano S.A. contribuyen a garantizar que los nuevos empleados sean capaces de brindar un servicio excepcional refleja una percepción mayoritariamente positiva por parte de los encuestados.

Un destacado 92,5% de los participantes afirmó que sí considera que estos filtros de selección contribuyen a asegurar que los nuevos empleados estén capacitados para ofrecer un servicio excepcional. Esta abrumadora mayoría respalda la eficacia percibida de los filtros de selección existentes en el banco para identificar y seleccionar candidatos que tienen el potencial de brindar un servicio de alta calidad.

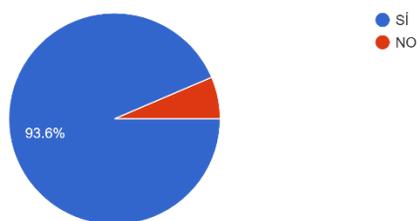
Aunque una minoría del 7,5% expresó una opinión negativa, indicando que no cree que los filtros de selección sean efectivos para este propósito, es crucial explorar más a fondo sus perspectivas para comprender las áreas de preocupación y considerar posibles áreas de mejora.

En conjunto, este análisis sugiere que la gran mayoría de los encuestados percibe que los filtros de selección en Banco del Llano S.A. desempeñan un papel positivo en la garantía de que los nuevos empleados estén adecuadamente preparados para ofrecer un servicio excepcional, proporcionando una base sólida para su continuo uso y posible optimización en el proceso de selección.

### Figura 15

#### *Eficacia de los Filtros de Selección en la Investigación Laboral en Banco del Llano S.A*

13. En su opinión, ¿los filtros de selección son eficaces para asegurar que los nuevos empleados se integren de manera efectiva en el ambiente laboral de Banco del Llano S.A?  
265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La evaluación sobre la eficacia de los filtros de selección para garantizar la integración efectiva de nuevos empleados en el ambiente laboral de Banco del Llano S.A. revela una percepción mayoritariamente positiva entre los encuestados.

Un significativo 93,6% de los participantes afirmó que sí considera que estos filtros de selección son eficaces para asegurar la integración efectiva de nuevos empleados. Esta abrumadora mayoría respalda la eficacia percibida de los filtros de selección existentes en el banco para facilitar una transición suave y exitosa de los nuevos empleados al entorno laboral.

Aunque una minoría del 6,4% expresó una opinión negativa, indicando que no cree que los filtros de selección sean efectivos para este propósito, es esencial explorar más a fondo sus

perspectivas para identificar las áreas específicas de preocupación y considerar posibles áreas de mejora en el proceso de selección.

### **Análisis de Sugerencias para Mejorar el Proceso de Formación y Progreso de Habilidades en Banco del Llano S.A.**

La pregunta abierta sobre sugerencias para mejorar el proceso de formación y progreso de habilidades para los practicantes en Banco del Llano S.A. generó una variedad de respuestas que reflejan la diversidad de opiniones y experiencias de los encuestados.

La mayoría de las respuestas indicaron un fuerte respaldo a la implementación de capacitaciones específicas, continuas y de calidad. Los encuestados expresaron la necesidad de programas de formación diseñados para abordar áreas específicas y relevantes para sus funciones, resaltando la importancia de la continuidad y la calidad en estos procesos de aprendizaje.

Un porcentaje menor sugirió la implementación de incentivos como medio para motivar el desempeño de los trabajadores. Esta perspectiva destaca la importancia de reconocer y recompensar el esfuerzo y la dedicación de los practicantes como un estímulo adicional para el progreso y la mejora continua.

Otro segmento de los participantes recomendó la realización de evaluaciones periódicas para medir las capacidades de los practicantes. Esta sugerencia resalta la importancia de un monitoreo sistemático y objetivo para evaluar el progreso y la eficacia de la formación.

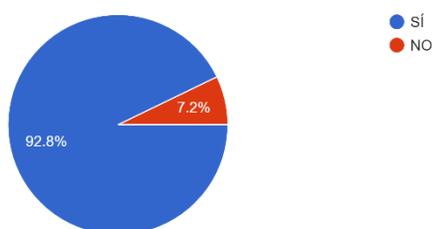
Finalmente, una minoría indicó no tener ninguna sugerencia al respecto, lo que sugiere que algunos participantes pueden estar satisfechos con el proceso actual de formación y progreso de habilidades en Banco del Llano S.A.

Este análisis resalta la diversidad de opiniones y necesidades dentro del personal de Banco del Llano S.A. y sugiere que la personalización y la adaptabilidad en los programas de formación podrían ser clave para satisfacer las expectativas y fomentar el desarrollo efectivo de habilidades entre los practicantes.

### Figura 16

#### *Efectividad del Programa de Formación en Banco del Llano S.A para la Atención y Fidelidad de Clientes de Diferentes Regiones*

15. En su opinión, ¿considera que el programa de formación actual en Banco del Llano SA proporciona a los practicantes el conocimiento neces...lizar a clientes de diferentes regiones del país?  
265 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La evaluación sobre si el programa de formación actual en Banco del Llano S.A. proporciona a los practicantes el conocimiento necesario para atender y fidelizar a clientes de diferentes regiones del país refleja una percepción mayoritariamente positiva entre los encuestados.

Un significativo 92,8% de los participantes afirmó que sí considera que el programa de formación actual es efectivo para dotar a los practicantes con el conocimiento necesario. Este respaldo abrumador sugiere que la gran mayoría de los encuestados percibe que el programa actual de formación está diseñado de manera efectiva para preparar a los practicantes en la atención y fidelización de clientes provenientes de diversas regiones del país.

Aunque una minoría del 7,2% expresó una opinión negativa, indicando que no cree que el programa de formación sea suficiente para este propósito, es esencial explorar más a fondo sus perspectivas para identificar las áreas específicas de preocupación y considerar posibles mejoras en el programa.

En conjunto, este análisis sugiere que la percepción general es positiva en cuanto a la efectividad del programa de formación en Banco del Llano S.A. para equipar a los practicantes con el conocimiento necesario para atender y fidelizar a clientes de diferentes regiones, ofreciendo una base sólida para su continuo uso y posible optimización.

### **Limitaciones para el Desarrollo de la Investigación**

**Muestra no Representativa:** Si la muestra de encuestados no es representativa de la población total de empleados y practicantes en Banco del Llano S.A., los resultados pueden no reflejar con precisión las opiniones y experiencias generales.

**Sesgo de Respuesta:** La posibilidad de que algunos participantes proporcionen respuestas sesgadas o socialmente deseables podría afectar la validez de los resultados, ya que algunos encuestados pueden sentirse cohibidos al expresar críticas o sugerencias negativas.

**Falta de Contexto:** Las respuestas de los encuestados pueden carecer de contexto, lo que podría limitar la comprensión completa de sus opiniones. Es posible que algunos participantes no hayan tenido en cuenta factores específicos o hayan interpretado las preguntas de manera diferente.

**Variedad en la Interpretación de Preguntas Abiertas:** Las respuestas a preguntas abiertas pueden variar en profundidad y enfoque, lo que podría dificultar la comparación y el análisis sistemático de todas las respuestas.

**Limitación en la Participación:** La participación voluntaria en la encuesta puede llevar a la exclusión de voces importantes dentro de la organización, lo que podría influir en la representatividad de las opiniones recopiladas.

**Cambios en el Contexto:** Los resultados de la encuesta pueden no reflejar cambios recientes en el entorno organizacional, la cultura empresarial o las políticas internas que podrían haber ocurrido desde la realización de la encuesta.

**Subjetividad en las Opiniones:** Las respuestas pueden estar influenciadas por percepciones subjetivas y experiencias individuales, lo que podría afectar la generalización de los resultados.

### **Futuras Líneas de Investigación**

**Optimización de Estrategias de Selección de Personal:** Investigar enfoques innovadores, como inteligencia artificial y machine learning, para mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de selección de personal en Banco del Llano S.A., con el objetivo de identificar candidatos altamente calificados y culturalmente adecuados.

**Análisis de la Experiencia del Empleado y Estrategias de Retención:** Examinar la experiencia del empleado en diversos departamentos de Banco del Llano S.A., identificando factores críticos que contribuyen a la satisfacción y proponiendo estrategias específicas para mejorar el clima laboral. Además, desarrollar estrategias efectivas de retención de talentos.

**Estudio sobre la Diversidad e Inclusión en el Entorno Laboral:** Investigar la diversidad en Banco del Llano S.A. desde perspectivas de género, raza, edad y habilidades, evaluando la inclusión y proponiendo iniciativas para fortalecer un ambiente laboral equitativo y respetuoso. Este enfoque contribuirá a construir una fuerza laboral más diversa y productiva.

## Conclusiones

El análisis detallado de los resultados revela una percepción general positiva hacia el proceso de selección de personal en el Banco del Llano S.A. Sin embargo, se destaca la oportunidad de integrar enfoques innovadores, como inteligencia artificial, donde se puede realizar análisis de currículums vitae de manera rápida y eficiente. Los algoritmos de procesamiento del lenguaje natural (PLN) pueden identificar habilidades clave, experiencia laboral relevante y otros factores importantes para la selección, otra manera de la que se puede integrar la IA es, aplicando entrevistas virtuales Asistidas por IA, las plataformas de entrevistas virtuales impulsadas por IA pueden evaluar las respuestas de los candidatos a través de análisis de lenguaje, expresiones faciales y tono de voz. Esto proporciona una evaluación más objetiva y ayuda a identificar rasgos de personalidad y habilidades comunicativas. teniendo en cuenta que se está evaluando e investigando un tema tan relevante como la reducción de sesgos en el proceso de selección, la IA puede ayudar a reducir sesgos inherentes en el proceso de selección al centrarse en datos objetivos y métricas de desempeño, minimizando así la influencia de prejuicios inconscientes en las decisiones de contratación.

Es por eso que la implementación de tecnologías avanzadas en este proceso puede mejorar la eficiencia y la precisión en la toma de decisiones de contratación, otras empresas a nivel global en los sectores bancarios y de telecomunicaciones están implementando estas tecnologías en sus procesos de selecciones. Hay algunas aplicaciones disponibles, que trabajan con inteligencia artificial, que están diseñadas para facilitar el proceso de selección de candidatos en las empresas. iDtalento, por ejemplo, es una herramienta basada en un poderoso Applicant Tracking Systems (ATS). Esta solución facilita el seguimiento de los procesos de reclutamiento y selección la cual permite realizar un filtrado automatizado de los currículos en función a los

requerimientos del cargo y según la parametrización automatizada del experto en selección.

iDtalento (2023)

La experiencia del empleado emerge como un factor crítico en la satisfacción laboral y retención de talentos. Se observa la necesidad de innovar en estrategias para mejorar la experiencia del empleado, personalizando programas de formación continuos y ofreciendo incentivos que motiven el desempeño. Explorar nuevas tendencias en gestión de recursos humanos, como la flexibilidad laboral y el equilibrio trabajo-vida, puede contribuir significativamente a la retención de talentos.

La investigación resalta la importancia de la diversidad e inclusión en el entorno laboral de Banco del Llano S.A. Para fomentar un ambiente equitativo y respetuoso, se sugiere innovar en programas que promuevan la diversidad en términos de género, raza, edad y habilidades. La inclusión de nuevas políticas y prácticas puede fortalecer la cultura organizacional y mejorar la colaboración entre equipos diversos.

## **Recomendaciones**

Dentro de las recomendaciones de innovación tecnológica, se recomienda explorar y adoptar tecnologías emergentes en la gestión del talento humanos, como plataformas de inteligencia artificial para el proceso de selección y sistemas avanzados de gestión de la experiencia del empleado. Mantenerse actualizado sobre nuevas tendencias y modelos innovadores permitirá al Banco del Llano S.A. aprovechar las mejores prácticas en la gestión humana.

En la actualidad existen varias plataformas de inteligencia artificial diseñadas específicamente para el proceso de selección de personal. Dos de las más importantes y de fácil acceso:

### **Plataforma HireVue**

La plataforma HireVue cuenta con funciones específicas que permitirán mejorar y optimizar diferentes procesos dentro de las organizaciones. Algunas de las más importantes:

#### ***Entrevistas Virtuales Asistidas por IA***

HireVue utiliza inteligencia artificial para analizar las respuestas de los candidatos en entrevistas grabadas, evaluando el lenguaje corporal, la expresión facial y el contenido de las respuestas.

#### ***Análisis de Competencias***

Evalúa las competencias y habilidades clave de los candidatos, proporcionando insights sobre su idoneidad para el rol.

#### ***Screening Automático***

Realiza un screening automático de CV y aplicaciones para identificar a los candidatos más adecuados.

## **Plataforma IBM Watson Talent**

La plataforma IBM Watson Talent también cuenta con diferentes herramientas y funciones específica para la implementación de diferentes procesos. Algunas de las más relevantes:

### ***Análisis Predictivo***

Utiliza análisis predictivos para prever el rendimiento futuro de los candidatos en base a datos históricos y patrones de éxito.

### ***Matching de Habilidades***

Compara las habilidades y experiencias de los candidatos con los requisitos del trabajo, facilitando la identificación de coincidencias.

### ***Proceso de Contratación Cognitivo***

Automatiza partes del proceso de selección, mejorando la eficiencia y reduciendo el sesgo en la toma de decisiones.

Ambas plataformas ofrecen soluciones integrales que van desde la evaluación inicial de candidatos hasta la toma de decisiones basada en datos. Es importante tener en cuenta que, aunque estas plataformas son poderosas, su implementación efectiva también depende de la ética en el uso de la inteligencia artificial y de la alineación con las políticas y valores de la organización.

## **Desarrollo de Programas Innovadores de Formación**

Con el fin de complementar el trabajo de las plataformas anteriormente mencionadas, también se recomienda, lo que se puede considerar como innovación de procesos y en productos y servicios internos, lo cual sugiere desarrollar programas de formación innovadores que aborden las necesidades específicas de los empleados y practicantes en evolución. La incorporación de

métodos de aprendizaje modernos, como el aprendizaje basado en juegos, el cual implica el uso de elementos de juego en contextos educativos para fomentar la participación y el aprendizaje. Esto puede incluir el uso de simulaciones, desafíos, competencias y mecánicas de juego para hacer que el proceso de aprendizaje sea más interactivo y atractivo. Algunas aplicaciones específicas incluyen:

### ***Simulaciones de Tareas Laborales***

Crear juegos que simulen situaciones laborales específicas para empleados, permitiéndoles practicar y mejorar habilidades de manera segura antes de enfrentarse a escenarios reales.

### ***Juegos de Capacitación en Compliance***

Desarrollar juegos que ayuden a los empleados a comprender y aplicar las políticas de cumplimiento de manera práctica, fomentando un mayor conocimiento y conciencia.

### ***Competencias Interactivas***

Organizar competencias amistosas entre empleados mediante juegos educativos que aborden temas clave de formación, lo que podría generar un ambiente más colaborativo y motivador.

Por otra parte, las plataformas de formación en línea, puede ofrecer experiencias más efectivas y personalizadas. Para Banco del Llano S.A., se podrían considerar las siguientes aplicaciones:

### ***Módulos de Capacitación Personalizados***

Crear módulos de formación en línea personalizados que se ajusten a las necesidades específicas de los empleados, brindando acceso a contenido relevante en cualquier momento y lugar.

### ***Recursos Multimedia Interactivos***

Utilizar videos, simulaciones y elementos interactivos en las plataformas en línea para ofrecer una experiencia de aprendizaje más dinámica y atractiva.

### ***Evaluaciones y Retroalimentación Automatizada***

Incorporar herramientas de evaluación en línea que permitan a los empleados realizar pruebas y recibir retroalimentación instantánea sobre su desempeño, adaptando la formación según las necesidades individuales.

### ***Colaboración a Distancia***

Facilitar la colaboración y el aprendizaje entre empleados que pueden estar geográficamente dispersos, mediante funciones de colaboración en línea, foros y discusiones.

### **Implementación de Estrategias para la Diversidad**

Siendo esta una forma de innovación organizacional, recomendamos la implementación de estrategias innovadoras para promover la diversidad e inclusión en Banco del Llano S.A. Esto incluye la adopción de políticas que fomenten la igualdad de oportunidades y la creación de un entorno inclusivo. La introducción de programas que celebren la diversidad y sensibilicen sobre la importancia de la inclusión puede fortalecer la cultura organizacional.

### **Monitoreo Continuo de Tendencias del Mercado Laboral**

Es esencial establecer un sistema de monitoreo continuo de las tendencias del mercado laboral y las mejores prácticas en gestión del talento humano. Mantenerse informado sobre nuevos modelos y enfoques permitirá al Banco del Llano S.A. adaptarse proactivamente a los cambios en el entorno laboral y seguir siendo una organización competitiva y atractiva para los profesionales talentosos.

También cabe mencionar las siguientes recomendaciones, las cuales se centran en la introducción de enfoques innovadores y tecnologías avanzadas que pueden mejorar la efectividad y la experiencia en el proceso de selección de personal del Banco del Llano S.A.

### **Gamificación en Procesos de Selección**

Introducir elementos de gamificación en las etapas de selección para hacer el proceso más atractivo y participativo.

Implementar juegos y simulaciones que evalúen habilidades específicas necesarias para el rol, proporcionando una evaluación más holística del candidato.

### **Entrevistas Virtuales Interactivas**

Utilizar plataformas de entrevistas virtuales interactivas que van más allá de las entrevistas estándar.

Incorporar elementos como preguntas interactivas, escenarios de casos prácticos y evaluaciones en tiempo real para obtener una comprensión más profunda de las habilidades y competencias de los candidatos.

### **Innovación en Evaluación de Perfiles a través de Redes Sociales Profesionales**

Integrar el análisis de perfiles en redes sociales profesionales como parte del proceso de selección.

Examinar la presencia digital y las interacciones profesionales de los candidatos para obtener información adicional sobre sus habilidades, experiencia y red de contactos.

Esta recomendación se enfoca en utilizar las redes sociales profesionales como una herramienta innovadora para complementar la evaluación de candidatos, brindando una perspectiva más completa de sus habilidades y su ajuste cultural con el Banco del Llano S.A.

## **Debilidades de la IA**

Aunque la inteligencia artificial (IA) ofrece muchas ventajas y mejoras en diversos contextos, también presenta algunas debilidades y desafíos, especialmente cuando se trata de cuestiones relacionadas con el tema de selección de personal, podemos encontrar algunas debilidades.

### ***Falta de Contexto Humano Completo***

La IA puede tener dificultades para comprender completamente el contexto humano, incluidas las sutilezas emocionales y las complejidades de las interacciones humanas. Puede carecer de empatía y comprensión profunda de las relaciones interpersonales.

### ***Falta de Creatividad y Pensamiento Abstracto***

Aunque la IA es eficiente en tareas específicas, a menudo carece de la capacidad humana para el pensamiento abstracto, la creatividad y la resolución de problemas complejos que pueden surgir en el contexto laboral.

### ***Limitaciones en la Interpretación de Señales No Verbales***

La IA puede tener dificultades para interpretar eficazmente las señales no verbales, como el lenguaje corporal y las expresiones faciales, que son fundamentales en situaciones de interacción humana y relaciones laborales.

### ***Riesgo de Discriminación y Falta de Diversidad***

Si no se abordan adecuadamente, los algoritmos de IA pueden contribuir a la discriminación y falta de diversidad, ya que pueden basarse en patrones históricos que reflejan prejuicios existentes en lugar de buscar la equidad.

### ***Falta de Intuición y Conciencia Humana***

La IA puede carecer de la intuición y la conciencia humana, lo que puede ser esencial en la toma de decisiones éticas y la comprensión de situaciones complejas en el contexto laboral.

### *Necesidad de Supervisión y Ética*

La IA requiere supervisión y regulación ética para evitar decisiones incorrectas o discriminatorias. La falta de control y ética puede llevar a consecuencias negativas en el entorno laboral.

Es importante abordar estas debilidades y considerarlas al implementar soluciones basadas en inteligencia artificial en el ámbito laboral. La ética y la supervisión constante son fundamentales para mitigar los riesgos y garantizar un uso responsable de la tecnología.

### Referencias Bibliográficas

- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en la organización es un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Castillo, C. (2023). ¿Cuántos años tienes?, ¿estás casado?, ¿tienes hijos? Preguntas irrelevantes y discriminación encubierta en la selección de personal. *Revista de Investigacion Psicologica*, 29, 109-135. <https://doi.org/10.53287/soxr3745xw25h>
- Chivenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. McGrawHill.  
<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Choconéctate Negocio Chocolates (Director). (2019, diciembre 27). ¿Qué es un sesgo? <https://www.youtube.com/watch?v=-vkQQh77e5g>
- Decreto 1034 de 1991 – Gestor Normativo – Funcion publica*  
(n.d). [Www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80214](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80214)
- Fraire, M., Moine, M. B., & Tamagno, M. V. (2022). Sesgos en decisiones de selección de personal que dificultan el acceso de mujeres a puestos de responsabilidad.  
[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id\\_notice=44912](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=44912)
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevención Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

- Horcajo, J., Briñol, P., & Becerra, A. (2009). Los efectos de la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(2), 349-359.
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51).  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Ley 1482 de 2011- Gestor Normativo – Función pública.
- Ley 27 de 1992- Gestor Normativo – Función pública.  
(n.d).[Www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2773](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2773)  
(n.d).[Www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44932](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44932)
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Meneses Ochoa, J. P. H. (2017). Percepción de los sesgos en el proceso de selección de personal para un puesto de trabajo del rubro administrativo por los estudiantes de la Facultad de Administración de una universidad privada en Lima Metropolitana. repositorio académico usmp. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/2879>
- Noreña Yate, L. E. (2010). Proceso de admisión y contratación de personal en las organizaciones de recreación y actividad física de carácter privado registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Pereira.  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1975/658306N834.pdf?sequence=1>
- Política de Protección de Datos Personales. (s. f.). Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado 24 de octubre de 2023, de <https://www.minambiente.gov.co/politica-de-proteccion-de-datos-personales/>
- Raga, C. (2023, septiembre 5). Ley de talento humano: ¿cuáles se aplican en la gestión de rrhh? Sesame HR. <https://www.sesamehr.co/blog/que-leyes-se-aplican-al-proceso-de-gestion-del-talento-humano/>
- Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

- Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>
- Reclutamiento y Selección de Personal. (2019). (n.p.): Editorial Elearning, S.L. [https://www.google.com/books/edition/Reclutamiento\\_y\\_Selecci%C3%B3n\\_de\\_Personal/63fIDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com/books/edition/Reclutamiento_y_Selecci%C3%B3n_de_Personal/63fIDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Rodríguez Moreno, D. C., & Torres Niño, N. C. (2016). La gestión humana en entidades financieras y de seguros. *Puente: Revista Científica*, 10(1), 67–72. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18566/puente.v10n1.a07>
- Rojas, P. V. (s. f.). La discriminación en los procesos de selección de personal. Selección de personal. (2007). España: Publicaciones Vértice SL. [https://www.google.com/books/edition/Selecci%C3%B3n\\_de\\_personal/OollgbsxUs4C?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com/books/edition/Selecci%C3%B3n_de_personal/OollgbsxUs4C?hl=es-419&gbpv=1)
- Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.21-40). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>
- Vera Rojas, P. (2006). La discriminación en los Procesos de Selección de Personal (Nº. 388802). International Labour Organization. [https://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_DECL\\_WP\\_29\\_SP/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_DECL_WP_29_SP/lang--es/index.htm)