

Rediseño del proceso de selección caso Banco Agrario

Julian Andres Henao Henao
Luisa Fernanda Zapata Molina
Noviembre 2023.

Universidad Católica Luis Amigó.
Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables.
Trabajo de Grado II

Copyright © 2023 por Julian Andres Henao & Luisa Fernanda Zapata. Todos los
derechos reservados.

Resumen

En el ámbito del sector financiero, los procesos de selección de personal se enfrentan a una serie de desafíos. Estas empresas buscan constantemente personal capacitado y competente para ocupar roles clave en un entorno de negocios altamente competitivo y regulado. La identificación y contratación de talento adecuado se ha convertido en una tarea compleja que requiere estrategias y enfoques específicos, siendo este uno de los principales retos.

Por consiguiente, estos desafíos surgen tanto de los cambios rápidos en el entorno económico y tecnológico como de las crecientes demandas y expectativas de los clientes. La búsqueda de talento altamente capacitado y adecuado para el sector financiero se ha convertido en una tarea crítica para las organizaciones en este campo. Además, la competencia por atraer y retener profesionales calificados es cada vez más intensa. En este contexto, el Banco Agrario de Colombia debe enfrentar varios desafíos en sus procesos de selección, incluyendo la identificación y evaluación precisa de las habilidades y competencias requeridas, la adaptación a los cambios en el perfil de los candidatos y la necesidad de mantener altos estándares éticos y de cumplimiento regulatorio.

Tabla de Contenidos

Introducción e información general	6
Identificación de las temáticas de interés: Lista Situación Objeto Estudio - S.O.E	6
Elección situación objeto de estudio S.O.E	9
Información del contexto corporativo.....	10
Historia.....	10
Objeto principal	11
Marco de referencia Marco Teórico	12
Marco legal	15
Marco temporal.....	19
Marco Espacial.....	20
Justificación	22
Planteamiento.....	23
Pregunta objeto de estudio, orientadora.....	23
Sistematización	23
Objetivos	24
General.....	24
Específicos	24
Metodología	25
Tipo de estudio.....	25
Fuentes primarias	26
Fuentes secundarias	26
Instrumento de recolección de información.....	26
Resultados y análisis	28
Conclusiones	41
Recomendaciones	43
Lista de referencias	45
Apéndice	¡Error! Marcador no definido.
Anexos	49

Lista de tablas

Tabla 1. Diagrama de Gantt Rediseño en el proceso de selección caso Banco Agrario de Colombia. Tomado diez (10) meses.	19
Tabla 2. Competencias necesarias en los lideres Banco Agrario.....	29
Tabla 3. Enfoque principal en los procesos de selección.....	31
Tabla 4. Cambios en el proceso actual de selección	32
Tabla 5. Competencias prioritarias en la evaluación de candidatos.	33
Tabla 6. Habilidades de los aspirantes el Banco Agrario.	35
Tabla 7. Pruebas utilizadas en el proceso de selección Banco Agrario	36
Tabla 8. Desafíos que enfrenta el Banco Agrario en el proceso de selección.	37
Tabla 9. Cambios en los métodos de selección.....	38
Tabla 10. Entrevista en el proceso de selección.....	39
Tabla 11. Nuevas tendencias en el proceso de selección.	40

Lista de figuras

Figura 1. Desafíos que se presentan en los procesos de selección caso Banco Agrario de Colombia.....	7
Figura 2. La incidencia del liderazgo en la permanencia y desarrollo del personal vinculado en la organización	8
Figura 4. Ubicación instalaciones administrativas Banco Agrario.....	20
Figura 5. Ubicación instalaciones administrativas Banco Agrario.....	21
Figura 6. Competencias necesarias en los lideres Banco Agrario.	30
Figura 7. Enfoque principal en los procesos de selección.	31
Figura 8. Cambios en el proceso actual de selección	33
Figura 9. Competencias prioritarias en la evaluación de candidatos	34
Figura 10. Habilidades de los aspirantes al Banco Agrario.	35
Figura 11. Pruebas utilizadas en el proceso de selección Banco Agrario.....	36
Figura 12. Desafíos que enfrenta el Banco Agrario en el proceso de selección.....	38
Figura 13. Cambios en el método de selección.	39
Figura 14. Entrevista en el proceso de selección	39
Figura 15. Nuevas tendencias en el proceso de selección.	41

Introducción e información general

Identificación de las temáticas de interés: Lista Situación Objeto Estudio - S.O.E

Banco Agrario De Colombia

- Desafíos que se presentan en los procesos de selección en el Banco Agrario de Colombia.

Colmedicos

- Factores claves del liderazgo en la organización Colmédicos que afectan la permanencia y desarrollo del personal vinculado en la organización.

Claro Colombia

- Razones por las cuales las personas que están vinculadas directamente a la compañía Claro Colombia, dejan de hacer planes de desarrollo al interior de la organización.

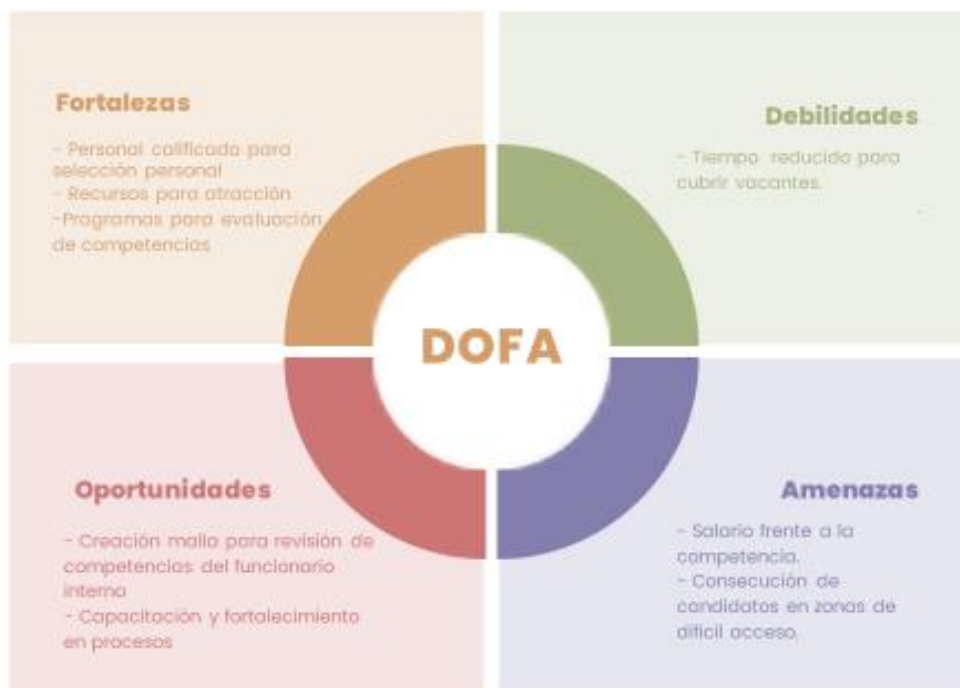


Figura 1. Desafíos que se presentan en los procesos de selección caso Banco Agrario de Colombia

Nota. Dofa tomada www.unsitiogenial.es adaptada al caso Banco Agrario de Colombia

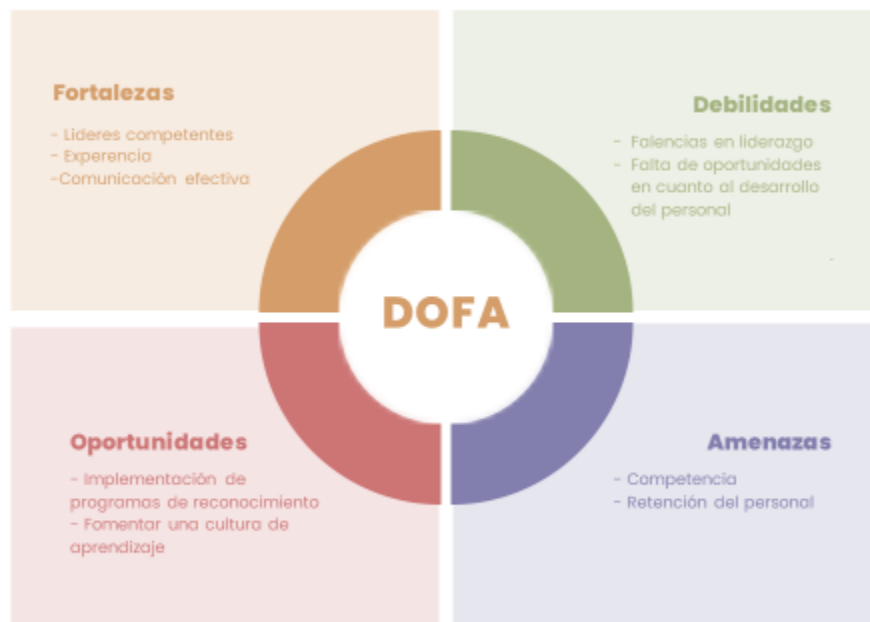


Figura 2. La incidencia del liderazgo en la permanencia y desarrollo del personal vinculado en la organización

Nota. Dofa tomada www.unsitiogenial.es adaptada al caso Colmedicos.



Figura 3. Razones por las cuales las personas que están vinculadas directamente a la compañía Claro Colombia, dejan de hacer planes de desarrollo al interior de la organización.

Nota. Dofa tomada www.unsitiogenial.es adaptada al caso Claro Colombia.

Elección situación objeto de estudio S.O.E

Rediseño del proceso de selección caso Banco Agrario de Colombia.

Permitirá identificar nuevas formas de trabajar y dar respuesta a las diferentes necesidades que se presentan en los entornos laborales.

Información del contexto corporativo

Historia

El Banco Agrario de Colombia S.A es un establecimiento bancario colombiano fundado en 1999 en sustitución de la Caja Agraria, como sociedad anónima con régimen de empresa industrial y comercial del gobierno, dicha sustitución se hizo porque había perdido su razón de ser como instrumento de financiamiento al campo y porque su nivel de pérdidas diarias superaba los \$1.200 millones. Simultáneamente, la firma Colvalores se transformó en el Banco Agrario. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá D.C y tiene cobertura en todo el territorio colombiano. Fue creado por Pio Santos Jimenez.

Este nuevo Banco conto con un patrimonio autónomo de 160 millones de pesos y un capital de 2.4 billones de pesos. La nueva entidad abrió las puertas al público con 521 oficinas y 162 agencias de servicio, ubicadas en 651 municipios del país. Hoy cuenta con 784 oficinas en 754 poblaciones, 5.248 corresponsables bancarios y está presente en 1.039 municipios, es decir, en el 94,3% del territorio nacional. El Banco opera la red de oficinas y servicios financieros más grande de Colombia.

En los primeros años, la entidad tuvo que sortear tanto la dura prueba jurídica de la transformación de Colvalores en Banco Agrario, como demostrar que estaba cumpliendo su misión de irrigar recursos al campo, máxime que carecía de tecnología para hacerlo eficientemente. La estabilidad por más de seis años del segundo presidente,

doctor Jorge Restrepo Palacios, permitió desarrollar un banco en línea, procesos transparentes, con lógica empresarial y con una ecuación costo/beneficio eficiente.

Objeto principal

Desarrollo de operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal pero no exclusiva las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

Marco de referencia

Marco Teórico

El proceso de selección es una de las actividades más importantes para una empresa, ya que de ello depende la contratación de los mejores candidatos para cubrir las vacantes existentes. Sin embargo, los procesos de selección tradicionales a menudo son lentos, costosos y poco efectivos. Por ello, es importante que las empresas consideren el rediseño de sus procesos de selección para mejorar su eficiencia y eficacia.

Por lo que sigue es importante trabajar algunos conceptos teóricos que serán el hilo conductor de la propuesta de rediseño del proceso de selección de la organización seleccionada. El primer concepto a tener en cuenta son las competencias que debe tener un profesional que realice procesos de selección.

Dessler (2023), nos dice que “los profesionales que realizan procesos de selección deben tener una serie de competencias específicas para desempeñar su labor de manera eficaz” (p.35). Estas competencias incluyen:

- Habilidades analíticas: para evaluar las habilidades, conocimientos y experiencia de los candidatos.
- Habilidades de comunicación: para interactuar con los candidatos y transmitirles información de manera efectiva.
- Habilidades de negociación: para llegar a acuerdos con los candidatos.
- Habilidades de resolución de problemas: para identificar y resolver problemas relacionados con el proceso de selección.

Por otra parte, es necesario enfatizar sobre la influencia de las nuevas tendencias en procesos de selección, en los últimos años, se han presentado una serie de tendencias que están transformando los procesos de selección. Estas tendencias incluyen:

- El uso de la tecnología: la tecnología está siendo cada vez más utilizada en los procesos de selección, por ejemplo, para la evaluación de competencias o para la realización de entrevistas virtuales.
- La orientación a resultados: los procesos de selección están cada vez más orientados a resultados, es decir, a la identificación de los candidatos que tienen más probabilidades de tener éxito en el puesto de trabajo.
- La colaboración: los procesos de selección están cada vez más basados en la colaboración, es decir, en la participación de diferentes personas, como el candidato, el responsable del puesto, el reclutador y el gerente de recursos humanos.

En consecuencia a lo anterior surge un cuestionamiento y es ¿cómo mejorar un proceso de selección?

Para mejorar un proceso de selección, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Definir claramente los objetivos del proceso: antes de iniciar el proceso de selección, es importante definir claramente los objetivos que se pretenden alcanzar, es decir, qué tipo de candidato se está buscando.
- Utilizar métodos de selección adecuados: los métodos de selección deben ser adecuados para los objetivos del proceso y para el puesto de trabajo a cubrir.

- Estandarizar el proceso: el proceso de selección debe ser estandarizado para garantizar su eficiencia y eficacia.
- Utilizar la tecnología: la tecnología puede ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de selección.

Siguiendo con este razonamiento los cambios actuales en torno a los procesos de selección también influyen a la hora de elegir un candidato para un puesto de trabajo y es que, en los últimos años, se han presentado una serie de cambios en torno a los procesos de selección, entre los que destacan:

- Ibarra (2022), nos indica que “el aumento de la competencia por el talento: el aumento de la competencia por el talento ha hecho que las empresas tengan que ser más eficientes en sus procesos de selección para atraer a los mejores candidatos” (p.22).
- La transformación digital: la transformación digital está cambiando la forma en que las empresas operan, lo que también está afectando a los procesos de selección.
- La creciente importancia de la diversidad e inclusión: la creciente importancia de la diversidad e inclusión está obligando a las empresas a reconsiderar sus procesos de selección para garantizar que sean inclusivos para todos los candidatos.

Finalmente, la toma de decisiones en el momento de elegir un candidato es una tarea compleja que requiere la consideración de una serie de factores. Para mejorar la toma de decisiones, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Definir los criterios de selección: antes de iniciar el proceso de selección, es importante definir los criterios de selección que se utilizarán para evaluar a los candidatos.
- Reunir información sobre los candidatos: es importante reunir información sobre los candidatos a través de diferentes métodos, como la evaluación de competencias, las entrevistas y las referencias.
- Evaluar la información de manera objetiva: es importante evaluar la información de manera objetiva para evitar sesgos en la toma de decisiones.

Para concluir Orjuela (2017), nos dice “el rediseño de los procesos de selección es una tarea importante que puede ayudar a las empresas a mejorar su eficiencia y eficacia”(p.30) .Para realizar un rediseño efectivo, es importante considerar los conceptos desarrollados en este marco teórico, como las competencias que debe tener un profesional que realice procesos de selección, las nuevas tendencias en procesos de selección, cómo se puede mejorar un proceso de selección, los cambios actuales que se han presentado en torno a los procesos de selección y cómo mejorar la toma de decisiones en el momento de elegir un candidato para un puesto de trabajo.

Marco legal

En primer lugar, en la constitución política de Colombia, encontramos algunas leyes que tienen relación con la selección de personal, por lo cual tomamos este texto como punto de partida para la realización de este marco legal, donde en primer lugar sería pertinente hablar del artículo 13 en el cual se habla de que todas las personas nacen con

una igualdad ante la ley, por lo que deberán recibir las mismas oportunidades sin ninguna discriminación.

Es por ello que podemos decir que, a la hora de realizar un proceso de selección de personal, la empresa deberá garantizar la igualdad ante la ley, realizando procesos en los cuales haya igualdad de condiciones, y la diferencia no la haga la discriminación sino el mérito que cada uno tenga en su experiencia laboral, y en la demostración de sus capacidades y habilidades. Por su parte, en el artículo 25 de la constitución política de Colombia, encontramos el derecho al trabajo, que no podrá ser vulnerado, para lo cual, en el proceso de selección de personal, se deberá garantizar la transparencia del proceso, para que a todos los aspirantes se les dé la oportunidad de acceder a los cargos mediante un proceso limpio y transparente.

De otro lado, tenemos el código sustantivo del trabajo el cual, en el artículo 11 nos habla acerca del derecho al trabajo, el cual se le debe garantizar en el proceso de selección a los aspirantes, en el sentido de que todos tienen el derecho de trabajar, pero de igual manera se tiene que hacer un proceso de selección para que finalmente y por causa del mérito se escoja al que se considera podrá desempeñar determinadas funciones de una mejor forma. Son expresiones estandarizadas de la descripción de capacidades laborales previamente determinadas. Es importante considerar Norma de Competencia Legal en el sentido de estándares, puntos de referencia y no instrumentos legalmente vinculantes. Norma de Competencia Legal está compuesto por conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y 24 actitudes, estos conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes se determinan en la etapa de análisis funcional y se utilizan para desempeñarse

de manera competente en la función de producción determinada. En este sentido, es una herramienta que puede identificar la capacidad laboral requerida para una función de producción específica.

Cuando se acepta, se convierte en Norma de Competencia Legal, es decir, como referencia o estándar para una determinada profesión. Como estándar, el rendimiento específico observado se puede comparar con la referencia para determinar si es adecuado para ella. Por lo tanto, Norma de Competencia Legal es la base para la evaluación de la capacidad. También se utiliza en el desarrollo de programas de formación porque el estándar describe básicamente las competencias requeridas para el desempeño.

La norma ISO 9000 consiste en un conjunto de declaraciones que especifican qué elementos deben constituir el sistema de calidad de la empresa y cómo estos elementos deben trabajar juntos para asegurar la calidad de los bienes y servicios producidos por la empresa. En el punto 6 de la norma ISO 9001: 2000: recursos humanos generales (6.2.1) en el inciso 6.2 de la gestión de recursos humanos, se estipula el siguiente contenido: "El personal involucrado en trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente para la educación y formación adecuadas, Habilidades y experiencia".

Por su parte es importante en cuanto a selección de personal se refiere, mencionar la ley 1482 de 2011 la cual es la ley antidiscriminación en Colombia, tema importante a tener en cuenta a la hora de hacer una selección de personal, puesto que no es una cuestión de escoger a la persona que mejor me caiga, sino a aquella que por su mérito tenga la trayectoria, el conocimiento y la experiencia suficientes como para desempeñar de una manera idónea 25 determinado cargo o función en una empresa. Como lo podemos

observar en la ley, en el artículo 134 C en el numeral 6 se habla acerca de una conducta que se oriente a negar o restringir algún derecho laboral, y en ese sentido se podría dar el caso de que en el proceso de selección de personal se de algún caso de que se deje de asignar un cargo a una persona por ser negro o por practicar determinada religión. Como sabemos, al interior de una organización se puede escoger a alguien para realizar cierta labor tal vez más especializada, y en ese caso se puede dar una discriminación en el momento en que se escoja una persona no por sus méritos sino en función de su raza, orientación sexual, religión, sexo, entre algunos otros aspectos que pueden darse.

Para contextualizar un poco el tema existen unos derechos y deberes básicos de los colaboradores como negociación colectiva, participación en la empresa, promoción y formación profesional, respeto a la intimidad y la dignidad, no ser discriminado. Por otro lado, en cuanto a los deberes se consideran: aseo personal, cumplimiento de las instrucciones, contribución a mejorar la productividad de la empresa.

El banco agrario al estar legalmente constituido en Colombia, se debe adaptar a un marco regulatorio del régimen laboral colombiano, se basa principalmente en la constitución política y el código sustantivo del trabajo. Estas normativas imponen una serie de obligaciones y derechos de los trabajadores basándose principalmente en la integridad, la igualdad, la inclusión todo esto en torno a su actividad laboral.

Marco temporal

Se detalla el cronograma de actividades que se llevó a cabo para el rediseño del proceso de selección caso Banco Agrario

Tabla 1. Diagrama de Gantt Rediseño en el proceso de selección caso Banco Agrario de Colombia. Tomado diez (10) meses.

<i>Actividad</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Agost</i>	<i>Sept</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>
Identificación de las temáticas de interés										
Definición del situación objeto de estudio S.O.E										
Planteamiento del Problema										
Construcción de Objetivos										
Busqueda de referentes bibliograficos										
Definición metodología										
Diseño de preguntas										
Aplicación metodología definida (grupo focales)										
Análisis de resultados										
Definición de resultados										
Descripcion de conclusiones y recomendaciones										
Entrega final del trabajo de grado										



Figura 5. Ubicación instalaciones administrativas Banco Agrario

Nota. imagen tomada <https://milladeoromedellin.com/category/locales/> en el dominio público

Justificación

El conocer los desafíos en cuanto a la gestión del talento humano en el subproceso de selección le permite al banco agrario visualizar nuevas formas de trabajar y dar respuesta a las diferentes necesidades que se dan y que afecta de manera directa o indirecta la operación del banco, ya que de esta investigación puede surgir mejoras actualizadas para la selección del recurso humano necesario de manera permanente o temporal. Así mismo permite identificar y poner en práctica nuevos postulados teóricos con los cuales se elimina los sesgos dados por los vicios administrativos de permanencia o continuidad en el cómo se hacen las cosas. De acuerdo, a las nuevas concepciones en cuanto a la gestión del talento humano, hacen referencia a la tecnología y por ello se debe indagar como éstas impactan de manera positiva o negativa los subprocesos de la gestión del talento humano, permitiendo así que, en el día a día el banco adquiera más dominio de estas tecnologías y por ende dé respuesta a los requerimientos de competitividad, permanencia y crecimiento en la organización.

Planteamiento

La gestión del talento humano ha evolucionado de acuerdo a su entorno y la misma tecnología, por ello a hoy las empresas del sector financiero como el Banco Agrario, se ven enfrentadas a los cambios de paradigmas para la selección de personal, a consecuencia de los criterios de calidad, a hoy este proceso es muy operativo y no se cuenta con tecnología de punta para dar respuesta oportuna a los requerimientos de personal a consecuencia de que se genera una vacante, se presente una licencia, se promueva el ascenso interno o se rote de sede el personal.

Pregunta objeto de estudio, orientadora

¿Cómo mejorar el proceso de selección en el Banco Agrario de Colombia?

Sistematización

¿Cuáles son las habilidades y competencias que a hoy se han convertido en prioritarias para los procesos de selección en el Banco Agrario?

¿Cómo ha afectado los cambios en el entorno laboral los procesos de selección en el Banco Agrario?

¿Cuáles son las nuevas prácticas que las organizaciones como el Banco Agrario deben incluir en los procesos de selección?

Objetivos

General

Rediseñar el proceso de selección en el Banco Agrario que permita el mejoramiento continuo del mismo.

Específicos

Identificar las habilidades y competencias necesarios de los líderes de las diferentes áreas para llevar a cabo el proceso de selección para el Banco Agrario.

Analizar la forma que se lleva a cabo el proceso de selección actual, que permita el mejoramiento del proceso.

Describir como han afectado los cambios en el entorno laboral los procesos de selección en el Banco Agrario.

Metodología

Para iniciar, este proyecto tendrá un enfoque de investigación cualitativa que según Siamperi (2014), “se basa en la comprensión de los fenómenos a través de la interpretación de significados y se utiliza para estudiar fenómenos complejos y contextualizados y para comprender las perspectivas de los participantes” (p.10).

Por lo que sigue, la presente investigación es cualitativa y se realizó una revisión documental y observacional de la guía actual del proceso de selección y promoción de talento del banco agrario y también los indicadores de rotación e informes de entrevistas de retiro de las personas que han laborado en la empresa y se han retirado en un periodo no mayor a 6 meses. Así mismo, se tuvo en cuenta los factores que se tienen por requisito para el ingreso a laborar en la empresa por parte del reclutador.

En consecución a lo anterior, se hizo una exhausta recisión documental de diferente tesis y proyectos de grado sobre procesos de selección de personal en varias empresas, donde se tuvo en cuenta las técnicas de selección de personal, los factores personales y laborales de los aspirantes y perfiles requeridos por las empresas.

Tipo de estudio

El estudio fue de corte descriptivo, con una metodología cualitativa en relación a que se analizó el contexto y la realidad que ocurre en la organización en relación a la forma

como se realiza el proceso de selección a los diferentes cargos, el desempeño del personal vinculado y el tiempo que demora en la organización.

Fuentes primarias

Se revisó archivos de la empresa del área de gestión humana con respecto a todo el proceso de selección y se realizó grupos focales a colaboradores que hacen parte de área atracción del talento de la empresa y líderes claves en la toma de decisiones de elección de los aspirantes a los diferentes cargos solicitados.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias estuvieron conformadas por la página web de la empresa, libros, tesis y demás documentos que aportaron información y conocimientos al trabajo de grado.

Instrumento de recolección de información

Se llevó a cabo tres (3) grupos focales al interior del área de Talento Humano del Banco Agrario de Colombia, con el fin de obtener una muestra representativa e idónea, que nos muestre el estado actual y desde la experiencia del personal las mejoras que se puedan llevar a realizar al subproceso de selección y atracción de talentos.

Los grupos focales o expertos se desarrollarán a las áreas de: Atracción y Fidelización, Nomina y Compensación, y Desarrollo Humano cada grupo focal contó con la

participación de cinco (5) integrantes. En cada intervención grupal se colocó en plenaria las siguientes preguntas:

1. ¿Qué competencias o habilidades son necesarios en un líder para la elección del candidato idóneo en las fases de evaluación dentro del proceso de selección?
2. ¿Cuál es el enfoque principal del Banco Agrario de Colombia en sus procesos de selección actualmente?
3. ¿En la actualidad, que le cambiaria y/o agregaría al proceso de selección en el Banco Agrario de Colombia?
4. ¿Qué criterios y competencias son considerados prioritarios al evaluar a los candidatos?
5. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las habilidades y/o competencias que debe tener un aspirante para ingreso al Banco Agrario de Colombia?
6. ¿Se utilizan pruebas o evaluaciones específicas para medir las habilidades de los candidatos, y si son efectivas para elegir el candidato idóneo?

7. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta el área de atracción y selección del Banco Agrario de Colombia, para cubrimiento de vacantes?
8. ¿Se han implementado cambios recientes en los métodos de selección utilizados, cuáles?
9. ¿Qué papel desempeñan las entrevistas en el proceso de selección y cómo han evolucionado?
10. ¿Desde una mirada global, las nuevas tecnologías ayudarían a mejorar los procesos de selección en el Banco Agrario de Colombia? ¿Cuáles se podrían implementar?

Resultados y análisis

De acuerdo a las diez preguntas indicadas en el instrumento de recolección de la información a continuación se describe los resultados:

1. ¿Qué competencias o habilidades son necesarios en un líder para la elección del candidato idóneo en las fases de evaluación dentro del proceso de selección?

El 65% de los funcionarios indicaron que las competencias necesarias para la elección de un candidato son: Habilidades comunicativas, servicio al cliente, dominio de equipos,

manejo de personal, conocimiento del negocio, y en un 35% las competencias necesarias concentración, planificación, análisis, abstracción y ascendencia.

Tabla 2. Competencias necesarias en los líderes Banco Agrario.

¿Qué competencias o habilidades son necesarias en un líder para la elección del candidato idóneo en las fases de evaluación dentro del proceso de selección?	Respuestas	Porcentaje
Habilidades comunicativas	2	13%
Servicio al cliente	2	13%
Dominio de equipos	2	13%
Concentración	1	7%
Planificación	1	7%
Análisis	1	7%
Abstracción	1	7%
Ascendencia	1	7%
Manejo de personal	2	13%
Conocimiento del negocio	2	13%
Total	15	100%

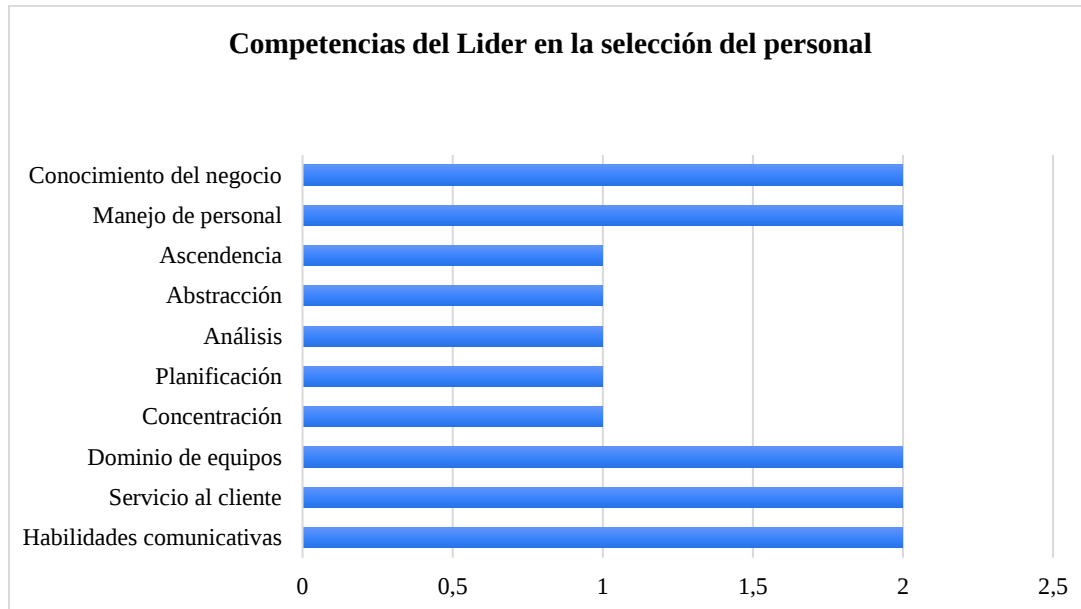


Figura 6. Competencias necesarias en los lideres Banco Agrario.

2. ¿Cuál es el enfoque principal del Banco Agrario de Colombia en sus procesos de selección actualmente?

En un 40% el enfoque del Banco Agrario se centra en la vinculación de personal de la misma zona, quienes son los que cuentan con el conocimiento de la población, seguido un 33% que estos candidatos cuenten con una calidad humana y a su vez un 20% se centra en fidelización a los candidatos vinculados y un 7% estos deben contar con habilidades comerciales.

Tabla 3. Enfoque principal en los procesos de selección.

¿Cuál es el enfoque principal del Banco Agrario de Colombia en sus procesos de selección actualmente?	Respuestas	Porcentaje
Fidelizar a los candidatos	3	20%
Atracción de talento con calidad humana	5	33%
Vinculación de talentos del sector	6	40%
Vinculación de talento con habilidades comerciales	1	7%
Total	15	100%

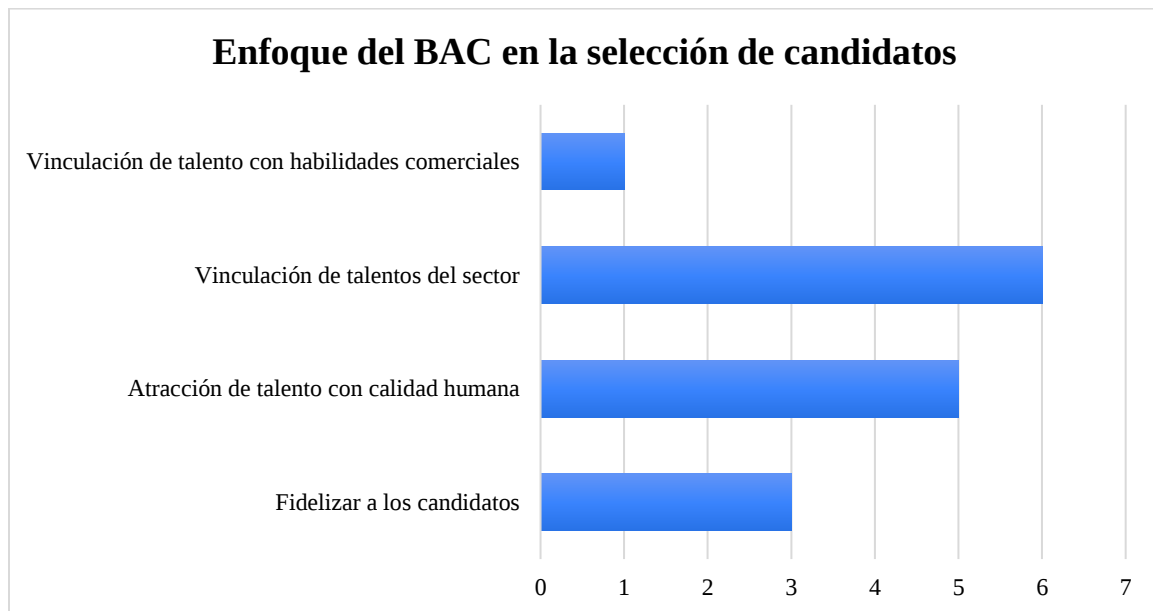


Figura 7. Enfoque principal en los procesos de selección.

3. ¿En la actualidad, que le cambiaría y/o agregaría al proceso de selección en el Banco Agrario de Colombia?

En un 60%, que es una gran parte de la población entrevistada coinciden que no le realizarían ningún cambio al proceso de selección, en un 27% le agregarían cambios en los tiempos de respuesta al cliente interno y externo, y un 13% le incluiría optimización en el manejo de los recursos como lo son: llamadas, agendamiento de entrevistas, retroalimentaciones.

Tabla 4. Cambios en el proceso actual de selección

¿En la actualidad, que le cambiaria y/o agregaría al proceso de selección en el Banco Agrario de Colombia?	Respuestas	Porcentaje
Ningún cambio	9	60%
Optimización tiempos	4	27%
Optimización recursos (llamadas, agendamiento)	2	13%
Total	15	100%

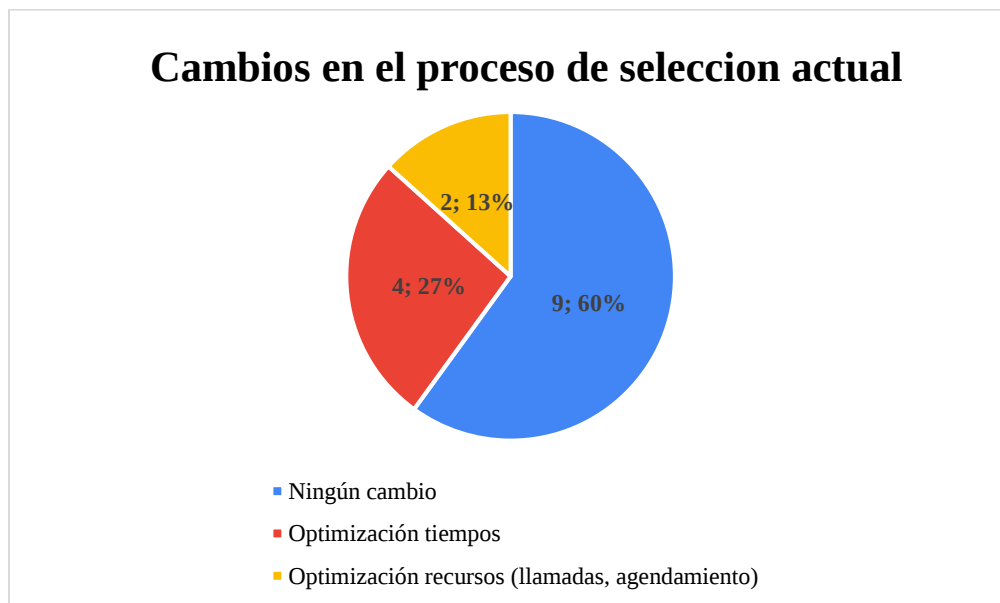


Figura 8. Cambios en el proceso actual de selección

4. ¿Qué criterios y competencias son considerados prioritarios al evaluar a los candidatos?

En un 27% los funcionarios entrevistados coinciden en que principales competencias para la evaluación de los candidatos corresponden a habilidades comunicativas y comerciales, y seguido en un 7% productividad, humildad, calidez humana, trabajo en equipo, originalidad, orientación al resultado y autodirección.

Tabla 5. Competencias prioritarias en la evaluación de candidatos.

¿Qué criterios y competencias son considerados prioritarios al evaluar a los candidatos?	Respuestas	Porcentaje
Habilidades comerciales	4	27%
Habilidades comunicativas	4	27%
Autodirección	1	7%
Orientación al resultado	1	7%
Originalidad - Autentico	1	7%
Trabajo en equipo	1	7%
Calidez Humana	1	7%
Humildad	1	7%
Proactividad	1	7%
Total	15	100%

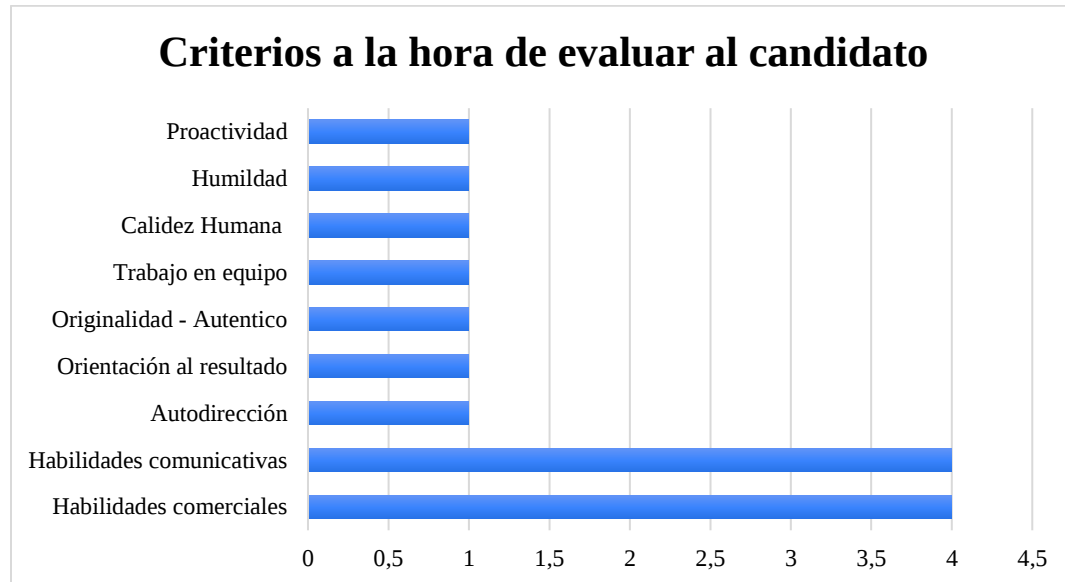


Figura 9. Competencias prioritarias en la evaluación de candidatos

5. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las habilidades y/o competencias que debe tener un aspirante para ingreso al Banco Agrario de Colombia?

En un 33% los candidatos deben contar como habilidad fundamental trabajo en equipo, y un 27% debe estar orientados al resultado, en un 13% deben ser personas adaptables frente al entorno, seguido en un 7% deben contar con un alto grado de resiliencia, disposición, dinamismo.

Tabla 6. Habilidades de los aspirantes el Banco Agrario.

¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las habilidades y/o competencias que debe tener un aspirante para ingreso al Banco Agrario de Colombia?	Respuestas	Porcentaje
Orientación al resultado	4	27%
Trabajo en equipo	5	33%
Dinamismo	1	7%
Adaptabilidad	2	13%
Resiliencia	1	7%
Actitud	1	7%
Disposición	1	7%
Total	15	100%



Figura 10. Habilidades de los aspirantes al Banco Agrario.

6. ¿Se utilizan pruebas o evaluaciones específicas para medir las habilidades de los candidatos, y si son efectivas para elegir el candidato idóneo?

En un 66% las pruebas que se realizan son las entrevistas y Dics (test de personalidad), en un 27% se realizan pruebas de confiabilidad que ayudan a determinar el nivel de veracidad de los candidatos en la hora de presentar una entrevista.

Tabla 7. Pruebas utilizadas en el proceso de selección Banco Agrario

¿Se utilizan pruebas o evaluaciones específicas para medir las habilidades de los candidatos, y si son efectivas para elegir el candidato idóneo?	Respuestas	Porcentaje
Dics - Test de Personalidad	5	33%
Prueba de confiabilidad	4	27%
Entrevistas	5	33%
Assessment center	1	7%
Total	15	100%

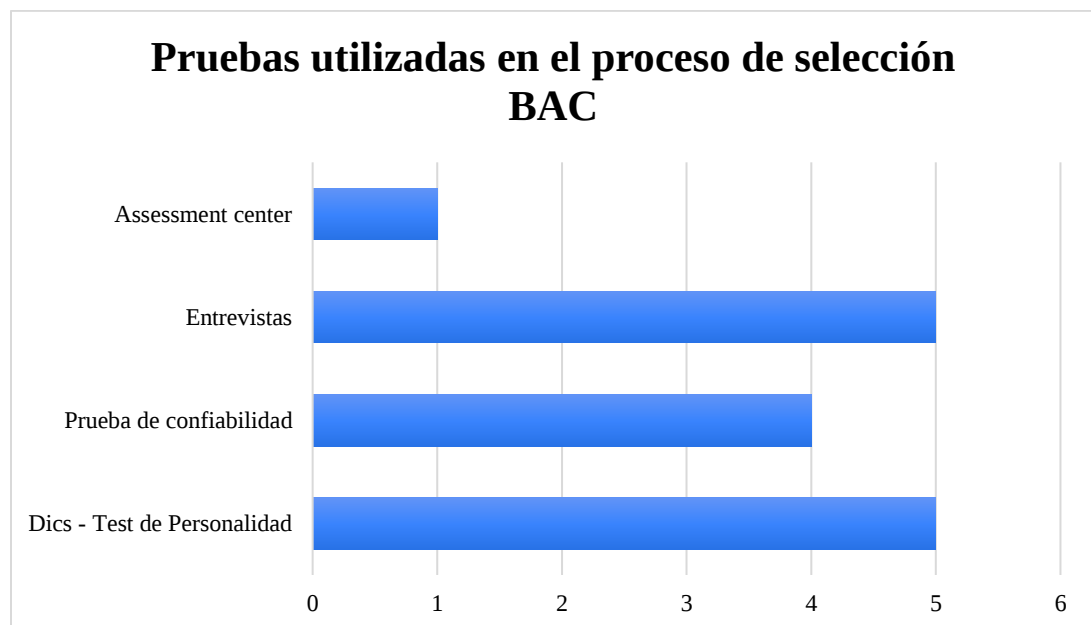


Figura 11. Pruebas utilizadas en el proceso de selección Banco Agrario

7. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta el área de atracción y selección del Banco Agrario de Colombia, para cubrimiento de vacantes?

En una muestra homogénea con un 33% los funcionarios coinciden que los desafíos que enfrenta el área de selección a la hora de cubrir las vacantes son: visibilidad de las vacantes en las zonas rurales, desconocimiento del portal en las cuales se encuentran alojadas las vacantes, y la difusión de las convocatorias en la Regional.

Tabla 8. Desafíos que enfrenta el Banco Agrario en el proceso de selección.

¿Cuáles son los desafíos que enfrenta el área de atracción y selección del Banco Agrario de Colombia, para cubrimiento de vacantes?	Respuestas	Porcentaje
Visibilidad en las zonas rurales	5	33%
Desconocimiento del portal de vacantes	5	33%
Difusión de las convocatorias	5	33%
Total	15	100%

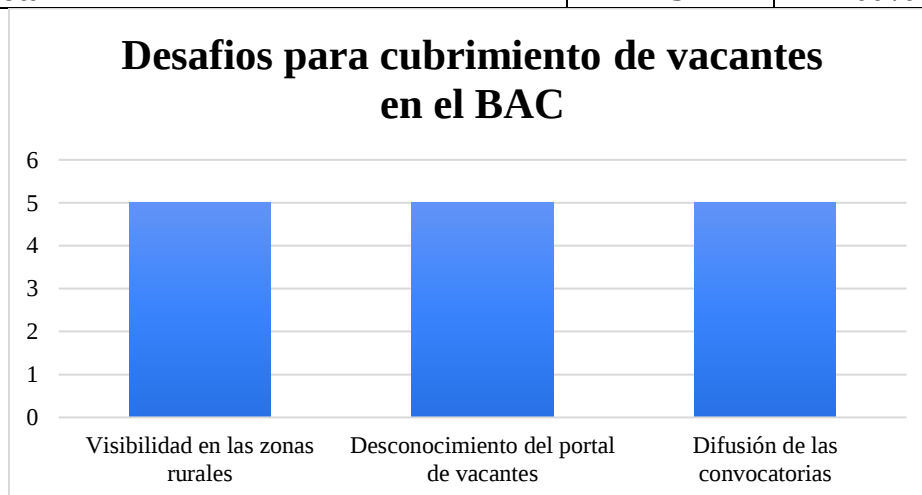


Figura 12. Desafíos que enfrenta el Banco Agrario en el proceso de selección.

8. ¿Se han implementado cambios recientes en los métodos de selección utilizados, cuáles?

Si, se han implementado cambios como lo indica un 67% en Inteligencia Artificial (IA) y en un 33% mejora en reducción de tiempos, esto se traduce que las nuevas tendencias tecnologías ayuda a mejorar el proceso de selección del Banco Agrario.

Tabla 9. Cambios en los métodos de selección

¿Se han implementado cambios recientes en los métodos de selección utilizados, cuáles?	Respuestas	Porcentaje
Sí, plataforma IA	10	67%
Si, mejora en reducción de tiempos	5	33%
Total	15	100%

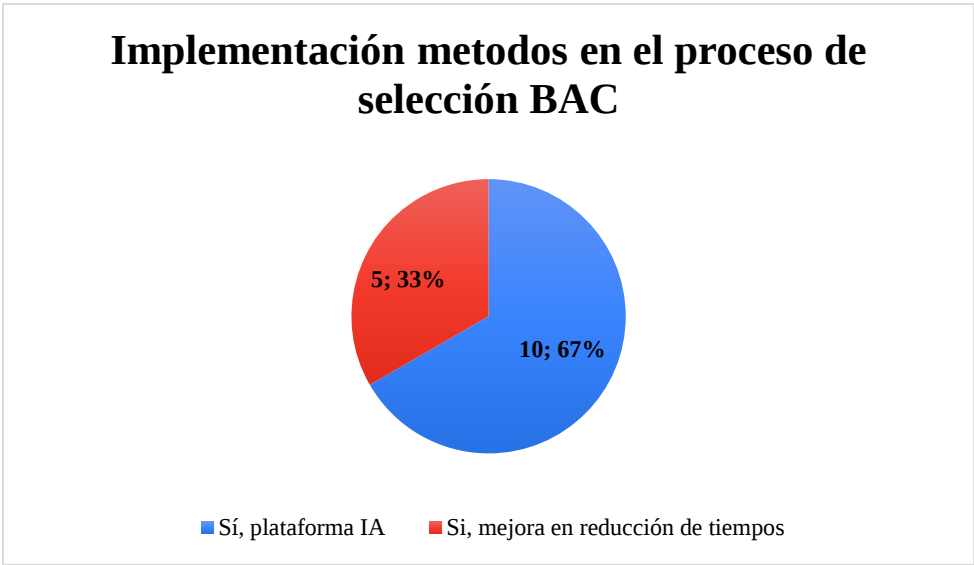


Figura 13. Cambios en el método de selección.

9. ¿Qué papel desempeñan las entrevistas en el proceso de selección y cómo han evolucionado?

Estas juegan un papel importante al momento de la selección de los candidatos en cuanto un 67% coincide que es el primer acercamiento entre el Banco y el candidato y de esta manera permite conocer las aspiraciones e interés de hacer parte de la entidad financiera.

Tabla 10. Entrevista en el proceso de selección

¿Qué papel desempeñan las entrevistas en el proceso de selección y cómo han evolucionado?	Respuestas	Porcentaje
Fundamental	5	33%
Primordial para conocimiento de aspiraciones	2	13%
Permiten evaluar al candidato	3	20%
Primer acercamiento con el aspirante	5	33%
Total	15	100%

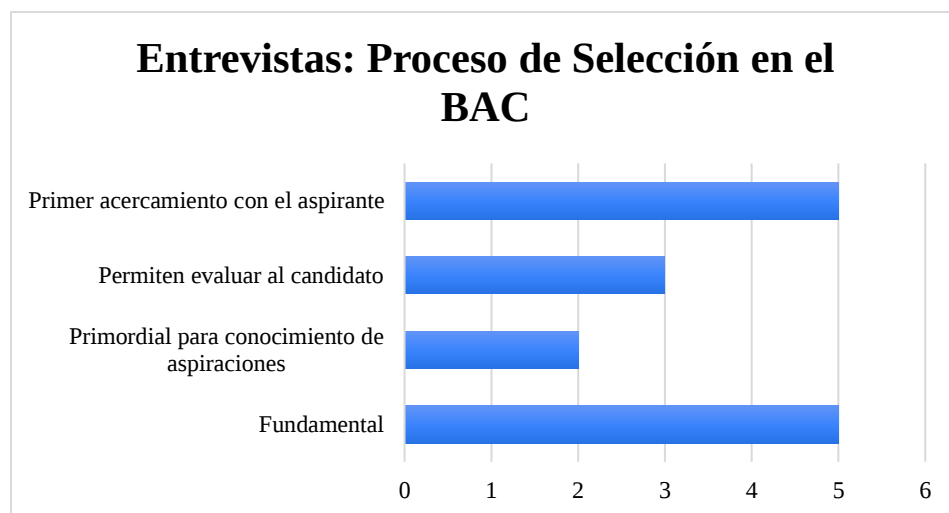


Figura 14. Entrevista en el proceso de selección

10. ¿Desde una mirada global, las nuevas tecnologías ayudarían a mejorar los procesos de selección en el Banco Agrario de Colombia? ¿Cuáles se podrían implementar?

Si ayudarían un 60% indican que la Inteligencia Artificial (IA), un 27% indica que podría implementar la optimización de RPA y un 13% indica que se puede implementar el metaverso.

Tabla 11. Nuevas tendencias en el proceso de selección.

¿Desde una mirada global, las nuevas tecnologías ayudarían a mejorar los procesos de selección en el Banco Agrario de Colombia? ¿Cuáles se podrían implementar?	Respuestas	Porcentaje
IA	9	60%
Optimización RPA	4	27%
Metaverso	2	13%
Total	15	100%

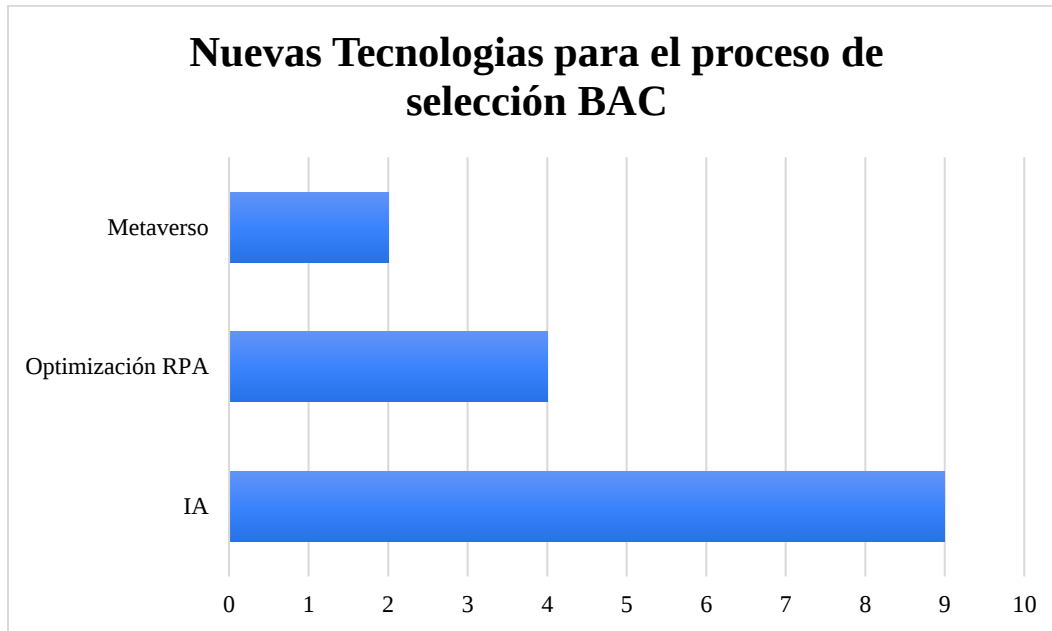


Figura 15. Nuevas tendencias en el proceso de selección.

Conclusiones

Los resultados de la encuesta indican que los funcionarios consideran que las competencias más importantes para la elección de un candidato son las habilidades blandas (soft skills), como las habilidades comunicativas, el servicio al cliente, el dominio de equipos, el manejo de personal y el conocimiento del negocio. Estas competencias son fundamentales para el éxito en el trabajo, ya que permiten a los empleados interactuar eficazmente con los demás, resolver problemas, trabajar en equipo y alcanzar los objetivos de la organización.

En menor medida, los funcionarios consideran que las habilidades duras (hard skills), como la concentración, la planificación, el análisis, la abstracción y la ascendencia,

también son importantes para la elección de un candidato. Estas competencias son necesarias para realizar tareas específicas, como el análisis de datos, la resolución de problemas complejos o la gestión de proyectos.

Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los funcionarios están satisfechos con el proceso de selección actual. Sin embargo, hay un 27% que considera que se pueden realizar algunos cambios, principalmente en los tiempos de respuesta y en la optimización de los recursos.

Los cambios propuestos por los colaboradores son válidos y pueden mejorar los procesos de selección. En el caso de los tiempos de respuesta, es importante establecer plazos claros y comunicarlos a los candidatos. En el caso de la optimización de los recursos, se pueden utilizar herramientas tecnológicas para automatizar tareas y liberar tiempo para otras actividades.

Es importante que las empresas realicen un análisis de los procesos de selección para identificar áreas de mejora. En base a los resultados del análisis, se pueden implementar los cambios necesarios para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos.

La visibilidad de las vacantes en las zonas rurales. Las personas que viven en zonas rurales tienen menos acceso a la información sobre las vacantes, lo que dificulta su participación en los procesos de selección.

El desconocimiento del portal en el que se encuentran alojadas las vacantes. El portal de empleo de la empresa puede ser complejo o poco intuitivo, lo que dificulta su uso para los candidatos.

La difusión de las convocatorias en la Regional. La difusión de las convocatorias en la Regional puede ser insuficiente o poco efectiva, lo que limita la visibilidad de las vacantes.

Recomendaciones

Centrar el proceso de selección en las habilidades blandas. Las habilidades blandas son cada vez más importantes para el éxito en el trabajo, por lo que los procesos de selección deben centrarse en su evaluación.

Utilizar técnicas de evaluación validadas. Las técnicas de evaluación deben ser validadas para garantizar que miden las habilidades y competencias necesarias para el puesto.

Reducir los sesgos en las evaluaciones. Las evaluaciones deben estar diseñadas para reducir los sesgos cognitivos que pueden afectar a la toma de decisiones.

Inclusión de los empleados en el proceso de selección. Los empleados pueden aportar información valiosa sobre las habilidades y competencias necesarias para el puesto

Revisar los tiempos de respuesta al cliente interno y externo. Los tiempos de respuesta deben ser lo más cortos posible para evitar frustraciones y pérdida de oportunidades.

Optimizar el manejo de los recursos. Las llamadas, el agendamiento de entrevistas y las retroalimentaciones deben ser gestionados de forma eficiente para ahorrar tiempo y recursos.

Además de estas recomendaciones, es importante que los procesos de selección se adapten a las nuevas tendencias, como el uso de las nuevas tecnologías y la importancia de la diversidad y la inclusión.

Desarrollar estrategias para mejorar la visibilidad de las vacantes en las zonas rurales. Estas estrategias pueden incluir el uso de medios de comunicación locales, la colaboración con organizaciones sociales o la creación de redes de contactos.

Simplificar el portal de empleo de la empresa. El portal debe ser fácil de usar y comprender, con información clara y concisa sobre las vacantes.

Mejorar la difusión de las convocatorias en la Regional. La difusión debe ser amplia y efectiva, utilizando diferentes canales de comunicación.

Lista de referencias

- Inicio. (s/f). Gov.co. Recuperado, de <https://www.bancoagrario.gov.co/>
- de grado), B. C. A. M. (autor) M. L. M. E. (autor) Z. A. G. M. (asesor/a-T. T. (2016). Principales competencias organizacionales medidas en los procesos de selección realizados por veintisiete (27) consultores y/o personal de gestión humana en organizaciones públicas y privadas del municipio de Medellín y su Área Metropolitana. Universidad de Antioquia.
- Vásquez Jaramillo, P. A. (2015). Metodología para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una organización. Universidad de Medellín.
- Manrique Tisnés, H. (2020). Empatía y toma de decisiones en la entrevista de selección de personal: una aproximación teórica. Universidad EAFIT.
- Orejuela Gómez, J. J. (2017). Factores asociados con la toma de decisiones en el proceso de selección de personal por los administradores de los puntos de venta de la empresa Incolmotos Yamaha S.A. Universidad EAFIT.

Hierro Diez, E. (1997). Selección De Personal Sistema Integrado. Universidad EAFIT.

Beltrán Cruz, Angie Lorena Castañeda Pineda, Fabio Alberto García Grisales, Lady Diana Montenegro Archila, Yesica Katerin. (2021). Análisis comparativo del modelo tradicional y digital en la selección del Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda.

Atalaya Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques de la selección de personal. Revista de Investigación en Psicología. 4(2), 133-144.

Sempertegui Ruiz, H. (2015). SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. HORIZONTE MPRESARIAL, 2(2). Recuperado a partir de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223>

Fernandez y Moreno. (2006). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGraw Hill.

Giraldo, L. (2009) Selección de Personal por Competencias e Inducción del Personal Administrativo para la Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2104>

Maurer, Pierce y Shore, (2002). Gestión por competencia. España. ESIC ediciones.

Werther, W. y Davis, K. (2008). De gestión y de recursos humanos del personal. Madrid. Esic Editorial.

Dessler, G. (2023). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.

Ibarra, M. (2022). Reclutamiento y selección de personal. México: Trill

Hernandez-siamperi, R. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed).
McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Dessler, G. (2023). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.

Ibarra, M. (2022). Reclutamiento y selección de personal. México: Trill

Goleman, D. (2004). Emotional intelligence: why it matters more than IQ. New York, NY, USA: Bantam Books.

Bennis, W., & Goldsmith, J. (2009). Learning to lead: a workbook on becoming a leader. New York, NY, USA: Basic Book.

Llanos, J. A. (2005). Reclutamiento y selección de personal: una perspectiva desde la gestión de recursos humanos. Madrid, España: ESIC Editorial.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2016). Managing human resources: People, performance, change. London, England: Pearson Education.

Breaugh, J. A. (2006). Employee selection: A practical guide for human resource professionals (5th ed.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage.

GSH. (2022, 3 de agosto). 6 nuevas tendencias en los procesos de selección de personal en 2022. GSH.

Anexos

Para realizar este estudio se basó en referentes investigativos relacionados a trabajos de grado de postgrados de las diferentes universidades a nivel local, nacional e internacional y libros resultado de investigaciones.

Locales

NOMBRE INVESTIGACION	Principales competencias organizacionales medidas en los procesos de selección realizados por veintisiete (27) consultores y/o personal de gestión humana en organizaciones públicas y privadas del municipio de Medellín y su Área Metropolitana
AUTORES	Bustamante Cataño, Adriana Maria (Autor) Maira Luz, Mazo Eusse (Autor) Zuluaga Avalos, Gloria Matilde (Asesor/a - Tesis, trabajos de grado)
UNIVERSIDAD	Universidad de Antioquia
TITULOS RELACIONADOS	Título del grado otorgado: Tesis (Especialista en Psicología Organizacional) Universidad de Antioquia Departamento de Psicología
FECHA	2016
RESUMEN	Los procesos de selección al interior de las organizaciones se han convertido en momentos cruciales y decisorios, puesto que el éxito de los mismos aumenta la probabilidad de un mejor desempeño del candidato, traducido en mayor productividad para las empresas. La selección por competencias del ser, saber y del saber hacer definen aspectos fundamentales en términos de valores, conocimientos y motivación del candidato para un determinado cargo

	siendo diferenciadores de acuerdo al nivel jerárquico al que se aspira y aportando significativamente desde los resultados arrojados a elegir el mejor. Es por ello que este estudio centró su interés en la identificación de las cinco principales competencias medidas por nivel jerárquico en los procesos de selección, indagando para ello a veintisiete (27) Consultores y/o personal de Gestión Humana además de Psicólogos Organizacionales independientes que se prestan sus servicios a diversas organizaciones del Municipio de Medellín y su Área Metropolitana
--	---

NOMBRE INVESTIGACION	Metodología para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una organización.
AUTORES	Vásquez Jaramillo, Paola Andrea
UNIVERSIDAD	Universidad de Medellín
TITULOS RELACIONADOS	Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad
FECHA	2015-05-14
RESUMEN	El modelo de gestión propuesto aportará el desarrollo humano y organizacional necesario para abordar la estrategia del negocio; crecimiento que se verá reflejado en la productividad y la competitividad; así mismo, permitirá tener una visión de “administración del talento humano” como un proceso transversal en toda la organización, dado que su gestión involucra al equipo directivo, jefes, líderes de procesos y todos los colaboradores de

	la empresa, con la finalidad de que todos los miembros de la empresa tengan conocimiento, y apropiación del modelo.
--	---

NOMBRE INVESTIGACION	Empatía y toma de decisiones en la entrevista de selección de personal: una aproximación teórica
AUTORES	Manrique Tisnés, Horacio
UNIVERSIDAD	Universidad EAFIT
TITULOS RELACIONADOS	Magíster en Desarrollo Humano Organizacional
FECHA	2020-06-05
RESUMEN	Este trabajo, permite evidenciar como la empatía, puede jugar un papel fundamental a la hora de seleccionar un candidato, toda vez que quien decide puede sentir una conexión o desconexión con los participantes del proceso de selección, a través de una experiencia emocional, lo que puede llevar a que se generen emociones negativas, altruistas o de aversión, generando que la decisión del seleccionador contenga factores disposicionales que influyan en la elección del candidato. Objetivo: establecer cómo influye la empatía en la toma de decisiones en los procesos de selección de personal con el propósito de proponer algunos elementos que puedan contribuir a la comprensión e integración de la empatía en dichos procesos. Método: la presente investigación posee un enfoque cualitativo – hermenéutico, se realizará la interpretación comprensiva de discursos

	teóricos sobre empatía, toma de decisiones y proceso de selección, mediante una revisión documental.
--	--

NOMBRE INVESTIGACION	Factores asociados con la toma de decisiones en el proceso de selección de personal por los administradores de los puntos de venta de la empresa Incolmotos Yamaha S.A.
AUTORES	Orejuela Gómez, Jonny Javier
UNIVERSIDAD	Universidad EAFIT
TITULOS RELACIONADOS	Magíster en Desarrollo Humano Organizacional
FECHA	2017-10-25
RESUMEN	El presente trabajo tiene como objetivo identificar los factores que toman en consideración los administradores de los puntos de venta para la toma de decisiones en los procesos de selección de personal de la empresa Incolmotos Yamaha S. A. -- El proyecto se ejecutó en tres fases; la primera de ellas fue la de diagnóstico y la conceptualización de las categorías teóricas, seguida por la de trabajo de campo, observación y diseño técnico de los protocolos del cuestionario y, por, ultimo la de análisis e interpretación de los datos -- La investigación llevó al final a concluir que la empresa Incolmotos Yamaha, si bien se ha ocupado de estructurar sus procesos de selección de personal para llegar a una adecuada toma de decisiones en los

	mismos, requiere reforzar la manera en que se están ejecutando al involucrar personal más capacitado o capacitar aquel con el que ya cuenta, mediante el establecimiento de protocolos más elaborados que sirvan de guía para los implicados en el proceso de selección de personal y el mejoramiento de la calidad de la comunicación que se da en el proceso de selección, toda vez que se encontraron diversas falencias en dicha área, lo que afecta de manera directa la certidumbre respecto al candidato que se elija, producto de una toma de decisiones poco rigurosa
--	---

NOMBRE INVESTIGACION	Selección De Personal Sistema Integrado
AUTORES	<u>HIERRO DIEZ, ENRIQUE</u>
UNIVERSIDAD	Universidad EAFIT
TITULOS RELACIONADOS	
FECHA	1997
RESUMEN	Ambientación socio-histórica y conceptual - marco de referencia de los procesos de selección de personal - la selección de personal y sus relaciones sistémicas con otras es... - análisis de necesidades de selección - análisis y descripción de puestos - recogida de datos - concertación de entrevistas - técnicas de análisis de candidaturas - la entrevista de selección de personal - la selección interna

Nacionales

NOMBRE INVESTIGACION	Análisis comparativo del modelo tradicional y digital en la selección del Talento Humano.
AUTORES	Beltrán Cruz, Angie Lorena Castañeda Pineda, Fabio Alberto García Grisales, Lady Diana Montenegro Archila, Yesica Katerin
UNIVERSIDAD	Universidad Sergio Arboleda
TITULOS RELACIONADOS	Especialista en gerencia del talento humano
FECHA	2021
RESUMEN	El objetivo del presente trabajo es realizar una descripción y comparación de los modelos tradicionales y digitales usados en el proceso de selección de Talento Humano no solo basados en su marco teórico, sino a su vez ejemplificados en dos organizaciones. Se justifica en la búsqueda del impacto que genera cada uno de los procesos dentro de cada organización. La metodología que se utiliza parte del modelo comparativo, en el cual se aborda los métodos y perfiles de cada uno de los modelos de selección, de esta manera poder generar un análisis y medición de su alcance. Una de las principales conclusiones identifica en qué momento es conveniente la implementación de cada modelo, destacando las fortalezas que tiene cada uno, de acuerdo con el contexto de la organización.

Internacionales

NOMBRE INVESTIGACION	Nuevos enfoques en selección de personal
AUTORES	Atalaya Pisco, María
UNIVERSIDAD	Universidad Nacional Mayor de San Marcos,
TITULOS RELACIONADOS	Revista de investigación en psicología, ISSN-e 1609-7475, ISSN 1560-909X, Vol. 4, Nº. 2, 2001, págs. 133-144
FECHA	2001
RESUMEN	El artículo trata sobre los nuevos enfoques del proceso de selección de personal, los cuales destacan al personal de las organizaciones como el activo más valioso y su importancia para el éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, analiza las características de las organizaciones ágiles como un modelo emergente de empresa con gran facilidad de adaptarse al cambio y describe el perfil del trabajador del futuro.

NOMBRE INVESTIGACION	Selección De Personal Por Competencias Para La Gestión Del Talento Humano
AUTORES	Henry Sempertegui Ruiz
UNIVERSIDAD	Universidad Señor de Sipán
TITULOS RELACIONADOS	Vol. 2 Núm. 2 (2015): VOL. 2 N° 2
FECHA	2015-11-21
RESUMEN	El principal objetivo de esta investigación fue elaborar los criterios de selección de

	personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Buró Outsourcing S.A.C., Chiclayo. La metodología utilizada se basa en un estudio de tipo descriptivo-propositivo con un diseño no experimental, donde se contó con una muestra de una población y muestra de 35 trabajadores de la empresa Buró Outsourcing SAC a quienes se aplicó una encuesta de 13 ítems utilizando como instrumento la escala de Likert para obtener la información que se requirió para la investigación.
--	---