

ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DEL GRUPO
BANCOLOMBIA EN LA SEDE MEDELLÍN PARA EL AÑO 2020

Paola Andrea Velásquez Girón

Asesor: Victoria Blanquised Rivera

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
Medellín, diciembre 2021

Tabla de contenido

Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
1. Alcance	¡Error! Marcador no definido.
2. Planteamiento del Problema	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Pregunta Orientadora-Formulación del Problema .	¡Error! Marcador no definido.
3. Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
3.1. Objetivo General.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2. Objetivos Específicos	¡Error! Marcador no definido.
4. Justificación.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1. Justificación Metodológica	¡Error! Marcador no definido.
4.2. Justificación Teórica	¡Error! Marcador no definido.
4.3. Justificación Práctica	¡Error! Marcador no definido.
5. Marco Referencial	¡Error! Marcador no definido.
5.1. Marco Teórico.....	¡Error! Marcador no definido.
5.1.1. El Proceso de Selección de Personal	¡Error! Marcador no definido.
5.1.2. Desempeño Laboral	¡Error! Marcador no definido.
5.2. Marco Conceptual.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2. Marco Espacial	¡Error! Marcador no definido.
5.3. Marco Temporal.....	¡Error! Marcador no definido.

6. Aspectos Metodológicos	¡Error! Marcador no definido.
6.1. Tipo de Estudio.....	¡Error! Marcador no definido.
6.2. Método de Investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	¡Error! Marcador no definido.
6.3.1. Fuentes primarias:	¡Error! Marcador no definido.
6.3.2. Fuentes Secundarias:	¡Error! Marcador no definido.
7. Desarrollo del proyecto	¡Error! Marcador no definido.
7.1 Análisis de las políticas y estrategias de selección de personal de Bancolombia y su trazabilidad con el direccionamiento estratégico.....	¡Error! Marcador no definido.
7.2 Caracterización del proceso de selección de personal utilizado por el Grupo Bancolombia sede Medellín durante el año 2020.....	¡Error! Marcador no definido.
7.3 Planteamiento de mejora ante los hallazgos identificados en el análisis.....	¡Error! Marcador no definido.
8. Conclusiones y Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
9. Referencia Bibliográfica	¡Error! Marcador no definido.
10. Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

Reconociendo, que el talento humano está influenciando con mucha fuerza en las organizaciones, ya que se consideran la parte esencial para garantizar el éxito de los resultados esperados, debido a que son los encargados de llevar a cabo la ejecución de los planes estratégicos de las empresas. Es por esto, que la gestión humana trasciende los procesos que conllevan tradicionalmente en los departamentos de administración de personal; requiere transformarse en un área funcional encargada del manejo de las personas, de las relaciones laborales, del desempeño de la organización, los beneficios, conocimiento y su relación con la comprensión de los mercados. Se puede fortalecer este talento humano como una ventaja competitiva para la empresa, por su valor aportado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante el apoyo de las estrategias y el desarrollo de las personas (Ángel y Mosquera, 2020).

Ante el entendimiento de que la gestión humana constituye la base para lograr los objetivos propuestos por las organizaciones, que a través del proceso estratégico se desarrolla una secuencia de acciones que le permite alcanzar la visión organizacional, siendo este el marco fundamental para que la gerencia aplique los principios corporativos, la misión, visión y valores, que guían el direccionamiento estratégico y que debe ser compartida por todos los colaboradores (Serna, 2010). Por ello, el proceso de selección de personal es esencial y tiene la responsabilidad de aplicar una serie de pasos previamente establecidos y alineados estratégicamente a la dirección organizacional, con ética de escogencia del candidato que formara parte del talento humano de la organización.

Por su parte, para la empresa Bancolombia, poder seleccionar el mejor personal para su empresa es muy importante para cumplir la visión y misión organizacional, la empresa ha decidido mantener una filosofía de gestión más humanista con la promoción de mejorar las relaciones entre los empleados y sus líderes como eje

principal de la transformación, acompañada de la eficiencia e innovación en todos los procesos claves para fortalecer el talento humano. Por ello, el presente estudio pretende realizar el análisis a profundidad del proceso de selección de personal de la empresa Bancolombia en el departamento de gestión humana, donde se garantice la transparencia y seguridad de que se ha seleccionado un candidato que cumple con el perfil y sostenga las competencias idóneas del cargo a ocupar, teniendo en cuenta que esto depende del cumplimiento fiel de las etapas de selección de personal.

Ante este panorama este documento, se estructura en un primer contexto con el planteamiento de la situación problemática presentada en la empresa Bancolombia, los objetivos planteados para guiar el estudio y la justificación que soporta la importancia de su ejecución por los aportes que se esperan. Luego se describe los fundamentos teóricos, definiendo su corriente de pensamiento, conceptos de las categorías de estudios principales y su marco temporal y espacial. Por último, se precisa la metodología a seguir, con sus estrategias y diseño para el logro de los objetivos planteados.

1. Alcance

Esta investigación se orienta en la empresa Bancolombia, en el área de talento humano, se pretende determinar la manera como se realiza el proceso de selección y forma como este se encuentra alineado al direccionamiento estratégico.

2. Planteamiento del Problema

Actualmente, se tiene presente que el área de gestión humana en las organizaciones son parte de su capital, ya que el funcionamiento de las empresas depende de las acciones que ejecutan los colaboradores en beneficio del logro de los objetivos organizacionales. La influencia que ejercen las organizaciones en la vida de las personas es fundamental, sobre todo el sector bancario que determina la manera como la sociedad encuentra un sitio, que le brinda la confianza y seguridad para resguardar su dinero, además de su alta influencia en la actividad económica del país. Es por ello, que la empresa Bancolombia evoluciona ante los desafíos que se presenta en el entorno, manteniéndose en constante transformación, donde su objetivo es conservar el bienestar de todos, la lealtad, solidez financiera, obtener la preferencia de los clientes y desarrollar la cultura y el talento (Bancolombia, 2020).

Al respecto, Bancolombia en su estrategia de evolucionar su cultura y el talento, expone que cuenta con un equipo íntegro y comprometido con el propósito organizacional, acogiendo comportamientos y herramientas que optimizan la gestión cada vez más digital (Bancolombia, 2020). Ahora bien, este talento proviene de una selección consistente, al elegir un candidato adecuado para un cargo adecuado, la selección de personal es tomar los candidatos que han sido reclutados en función de los cargos disponibles en la empresa, cuya intención es mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño laboral (Chiavenato, 2007), esta conceptualización es concordante con la estrategia de Bancolombia, de allí la importancia de analizar la fase de selección de personal en la empresa para la sede de Medellín.

Es de reconocer, que la selección de personal es una fase del proceso completo de integración de recursos humanos, ya que el reclutamiento y la selección son dos fases que integran el proceso del ingreso de talento humano a la empresa (Chiavenato, 2007). El reclutamiento atrae los candidatos, mientras que la selección de personal, con su enfoque estratégico, escoge los más indicados para cubrir la necesidad de la organización, esto conlleva a analizar si existe eficacia y eficiencia en el proceso de incorporación de los colaboradores, siendo uno de los problemas la evaluación y medición de su funcionamiento contrastado con los resultados, por ello hay que revisar los costos asociados en el proceso de selección de personal, la ubicación de las personas en puestos que lo satisface, la integración al equipo de trabajo, permanencia en su puesto, aumento en la capacidad de los colaboradores, aprovechamiento de las habilidades y mejora en las relaciones humanas (Chiavenato, 2007), todos aspectos de análisis en este proceso.

La empresa Bancolombia, requiere tener en cuenta en su gestión de talento humano, que está influenciado por la ética, la tecnología y la certificación profesional, para mejorar el desempeño, la productividad, la atención a los clientes y la administración con ética por el bienestar de la sociedad (Dessler y Valera, 2011). Tener la seguridad de que el candidato seleccionado cumple con el perfil y competencia adecuado, depende del cumplimiento fiel de las etapas de la fase de selección de personal, es por ello, que cada una de las etapas constituye una medida estandarizada y justa, donde es muy importante que la toma de decisión debe estar sujeta a una opción racional y objetiva, sin sesgos y estereotipos culturales (Solano y Smith, 2017).

Es así, que se encuentra que muchos postulantes no llenan el perfil y no pasan los criterios establecidos por Bancolombia, ya que resultan con diversas falencias, pero también persisten diversos criterios excluyentes para considerar un candidato idóneo, por lo que, se requiere la revisión de los mismos, estos podrían percibirse como una limitación y se pretende la búsqueda de mejoras en función de generar un proceso dinámico, creativo y diferenciado, que impacte en el desempeño laboral, la identidad y su cultura.

Se conoce que Bancolombia, es una entidad financiera que forma parte de las grandes empresas del país, por lo que la experiencia y conocimiento que representa para cualquier profesional en el ámbito de su carrera es un atractivo para postularse, pero su talento humano debe estar preparado y seguir potenciándose, es por esto que la selección de personal tiene un papel preponderante en su permanencia, ubicando en el cargo adecuado, con el perfil esperado, que garantice el desempeño eficiente y ético, en pro de la empresa.

2.1. Pregunta Orientadora-Formulación del Problema

¿De qué manera el proceso selección de Bancolombia está articulado al direccionamiento estratégico de la organización?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Analizar el proceso de selección de personal del grupo Bancolombia en la sede Medellín para el año 2020.

3.2. Objetivos Específicos

Caracterizar el proceso de selección de personal utilizado por el Grupo Bancolombia sede Medellín durante el año 2020

Realizar propuestas de mejora ante hallazgos identificados en la caracterización.

4. Justificación

4.1. Justificación Metodológica

En función a la utilidad metodológica, esta investigación conlleva un análisis de los fundamentos teóricos que soportarán un estudio con aspectos novedosos para la empresa Bancolombia, porque genera conocimiento para seleccionar personal, siendo una tarea de predicción del proceder humano, lo que es una labor difícil, que conlleva a

ser influenciado por cambios y evolución en los métodos aplicados por las empresas, ya que a pesar de los esfuerzos realizados en las áreas de talento humano para retener al personal, siempre se presenta la fuga de talento y problemas en el desempeño (Gómez, 2012).

Desde un enfoque sistémico, para que las empresas mantengan la fuente de inspiración y convicción en sus colaboradores a largo plazo, deben ser receptoras del aprendizaje inteligente ante los cambios y comprender más allá de los problemas, personalidades y acontecimientos, creando nuevos patrones de conducta que ayudan a obtener el éxito en un sistema complejo (Senge, 2009). La empresa Bancolombia mantiene un proceso de selección tradicional que este estudio puede determinarle nuevas oportunidades válidas para su gestión.

4.2. Justificación Teórica

Se trata de investigar la forma como la empresa Bancolombia maneja su selección de personal en la actualidad, las políticas y procedimientos que tiene para cada etapa de aplicación y como interfiere en los candidatos posibles a seleccionar, tomando en consideración esencial sus criterios para decidir la aceptación o no de los mismos. Esto conlleva a un análisis profundo sobre el conocimiento existente con los fundamentos que se relacionan en la actuación del mercado laboral actual y obtener soluciones que se visualicen como oportunidades de mejora en el proceso de selección de personal llevado a cabo en la empresa.

4.3. Justificación Práctica

Tal como se ha expuesto, el propósito de esta investigación es realizar el análisis en la selección de personal y verificar el cumplimiento de cada una de las etapas del proceso que conlleva incorporar personal en la empresa, con la garantía de aportar al desempeño eficiente, cumpliendo así el objetivo estratégico propuesto por la gestión del talento humano. Teniendo en cuenta, que la empresa Bancolombia requiere acercarse a las tendencias del impacto de la tecnología y la inteligencia artificial, que se

requiere la coherencia de atender a los clientes de la misma forma en que se gestiona con los colaboradores a lo interno, para que focalicen su experiencia y conocimiento, entendiendo que es la mejor manera de crecer profesionalmente en la empresa. Bancolombia siendo un grupo financiero, consciente de su rol proactivo en un entorno de cambios con retos económicos y sociales, requiere superar las barreras y guiar a sus empleados hacia las novedades que surgen en un entorno, con el objeto de renovar los métodos, permitiendo responder a las necesidades organizacionales.

5. Marco Referencial

5.1. Marco Teórico

Para contextualizar esta investigación, se debe profundizar en el conocimiento teórico desde un concepto sistémico, para dar relevancia a la estrecha relación entre el talento humano, la gestión que lleva la empresa para la misma y su entorno. Es así, que la orientación teórica propuesta es analizada desde un paradigma con enfoque sistémico, donde se considera que el aprendizaje es propio de una organización inteligente, la cual es descrita por Senge (2009) como la quinta disciplina, donde asegura que las organizaciones tienden a ser entes de conocimiento con diferentes actores que se interrelacionan, coordinan las tareas y se preparan con una formación integral del ser humano, como centro del ser y del quehacer en la misma. Mantener una visión de conexión con la totalidad y no analizar los problemas de forma fragmentada.

Es así, que las teorías actuales del proceso de selección de personal que pasaron por estudios desde Munsterberg, donde se relacionaba las habilidades de las personas y los requerimientos para desempeñar el trabajo, luego la búsqueda de la optimización de la productividad con la eficiencia y eficacia (Ibáñez, Morales y Páez, 2013). Para llegar a Chiavenato (2006), donde indica que el proceso de selección solo es un medio para que la organización pueda alcanzar sus objetivos y brinda un concepto de sistemas que proporciona una visión inclusiva, holística y gestáltica de un

conjunto de cosas y hechos complejos, dándole identidad total, por lo que permite un análisis sistémico de lo general a lo particular.

Ahora bien, este estudio inicia su marco teórico con la comprensión de que la organización se encuentran en el ambiente donde convive con otras entidades que influyen su desarrollo, pero que son necesarias para su subsistencia, dentro de un sistema. De este ambiente surgen datos e informaciones que tienen entradas y salidas como los recursos económicos, suministros de materiales, participación en el mercado, regulaciones y el talento humano, referido a personas que se incorporan comportándose como un sistema de mercado de recursos humanos y mercado de trabajo.

Tomando en cuenta, que este mercado de trabajo contiene todas las ofertas de empleo que las organizaciones presentan en un determinado tiempo y sitio demográfico, entendiéndolo que este mercado funciona con las siguientes premisas: a) cuando hay mayor oferta que demanda de empleos, se requiere flexibilizar los criterios de selección y mayor inversión en el reclutamiento; b) cuando la oferta es menor que la demanda, se hace más rígido los criterios de selección y baja la inversión en el reclutamiento; finalmente lo ideal es un escenario de c) oferta igual que la demanda, equilibrio en el volumen de candidatos y cargos disponibles (Chiavenato, 2007).

Todo lo anteriormente expuesto, es necesario para entender que el proceso de selección de personal parte de un contexto externo, que lo influye a la hora de decidir el candidato idóneo para ocupar un cargo.

5.1.1. El Proceso de Selección de Personal

Todas las organizaciones contienen bases de datos que soportan las informaciones con detalles de los candidatos posibles a incorporar en la empresa, sin embargo, a medida que crece se vuelve complejo el manejo del mismo y requieren especializarse con programas de análisis y diseño de cargos para lograr una ejecución efectiva en tiempo y esfuerzo. El proceso de selección de personal puede conllevar un planteamiento tradicional con una perspectiva operacional y burocrática, que se enfoca

en el proceso y no el resultado, pero en la actualidad el enfoque es estratégico que se basa en incorporar a personas para satisfacción de las necesidades que presenta la empresa a largo plazo (Chiavenato, 2009). A continuación, se describen su preparación:

a) Descripción y Análisis de Puesto: esta etapa se busca estudiar la situación presente en la empresa en el ámbito laboral, con la aplicación de la técnicas de observación y análisis de contenido, para luego sintetizar la información que genera verdadero interés por su contenido relativo a los puestos de trabajo disponibles, teniendo en cuenta el perfil, el cual refiere sus aptitudes, habilidades, experiencias, conocimientos, necesarios para realizar las comparaciones y sostener un proceso transparente (Equipo Vértice, 2008).

b) Definición del Perfil: describe las tareas que tiene que realizar el candidato, donde se considera la cultura organizacional y el perfil psicológico para el puesto que debe tener el candidato. En función de los cambios sociales, económicos y tecnológicos se requieren actualizar y modificar el perfil que corresponda a las habilidades específicas del cargo (Werther y Davis, 2008).

C) Reclutamiento: Este proceso básicamente entrega resultados, para la selección de personal, indicando candidatos con estándares requeridos y que se apeguen al perfil. Establece con determinación las necesidades presentes y las que se proyecten a futuro como resultado de la planificación estratégica de recursos humanos, así como el suministro de la cantidad necesaria de personas cualificadas a un menor costo de inversión para su localización (Equipo Vértice, 2008).

A estos elementos, se le agrega en el proceso de reclutamiento los tres tipos llevados a cabo, los cuales son: el Interno, dónde se explora internamente en la organización para conseguir el candidato; el Externo, se ejecuta con la búsqueda por medios fuera de la empresa y por último el Mixto que viene siendo la combinación del tipo interno y externo ya que activa ambos para la búsqueda del candidato (Werther y Davis, 2008). Es de reconocer, que en el proceso de reclutamiento interviene la

dirección de la empresa en su funcionamiento y el área de recursos humanos solo realiza la propuesta y recibe la aprobación según sea el caso.

5.1.1.1. Preselección

Esta etapa se conforma consolidando todas las ofertas de candidatos disponibles, pasando a analizarlas y llevar a cabo una de las tareas importantes y a su vez delicada en la gestión, se trata del filtrar estos perfiles, de manera que solo se prefieran los que verdaderamente cumplen el perfil exigido, su rigurosidad depende de la eficacia con que repercute en el reclutamiento. Esta etapa se lleva a cabo con las siguientes tareas: la revisión objetiva de los documentos sin influencias para guardar la transparencia, quedando unos eliminados y otros permanecerán. Lectura y análisis de los currículos, clasificación de los candidatos y por último respuesta a los candidatos, que según la política de la organización se les informa los resultados a los eliminados (Montes y González, 2006). En cuanto a los seleccionados a continuación se describen las etapas que serán aplicadas en principios para llegar a un nuevo resultado.

5.1.1.2. Técnicas de Selección de Personal

La selección por su importancia debe contener un equipo preparado y especialista en el área con cualidades y atributos requeridos para hacer el trabajo, ya que su desempeño deficiente, resulta en algunos casos es el menor de los problemas que pudieran presentársele a la organización.

a) Entrevista de Selección: Es la técnica mayormente utilizada en todas las empresas indistintamente su tipo, sector y tamaño, aunque ha sido cuestionado por considerarse subjetiva, es la que incide finalmente en la decisión de contratar al personal. En consecuencia, es necesaria la competencia del entrevistador para realizarla con habilidad y tacto, entender que es un proceso de interacción y comunicación donde se espera conocer al entrevistado. La entrevista se va perfeccionando según lo que requiera las empresas, adaptándola a su cultura y procesos, conlleva las siguientes etapas descritas por Chiavenato (2009).

b) Pruebas: generalmente son de conocimiento, llevadas a cabo con instrumentos diseñados para evaluar los conocimientos generales y también específicos que el candidato debe reunir y así constatar el desempeño que puede tener el mismo. A continuación, se describen por Chiavenato (2009):

- Pruebas Psicológicas: con el uso de los test, se aplican pruebas que permiten valorar aptitudes, habilidades, experiencia y conocimientos, desde sus operaciones mentales y manuales. Se considera una forma objetiva y estandarizada de modelos que responden a la conducta de las personas, luego se contrasta los resultados con los modelos y centrado en la aptitud. Este proceso por su influencia es realizado por psicólogos.

- Prueba de Personalidades: Su importancia radica en analizar los diversos rasgos presentes en la personalidad del candidato, cómo su carácter, el temperamento y las características que se destaquen porque se distingue de los demás. Se aplican diversos test, siendo los más comunes los expresivos para ver la expresión corporal, test específicos que evalúan los rasgos de la personalidad como el equilibrio emocional, las frustraciones, motivaciones e intereses.

c) Técnicas de Simulación: Se trata de estudiar presente en el contexto del grupo, con un método verbal, iniciándose con un escenario similar al contexto que se quiere aplicar, este conlleva técnicas de dinámicas de grupo que interactúan en tiempo real, de manera, que permite evaluar la conducta. En la actualidad, es frecuente que las empresas aplican esta técnica por resultar muy interesante en la selección del personal, teniendo en cuenta los cambios generacionales, ya que pueden verse características humanas que en la forma tradicional se debe esperar al ejercicio del cargo.

5.1.1.3. La Evaluación

Llegada esta etapa ya el proceso de selección se ha caracterizado por manifestar la eficiencia y eficacia en el mismo, porque debe haber cumplido con rigurosidad, criterios

y transparencia cada una de las etapas que se han descrito anteriormente; demostrado de la siguiente manera: eficiente al ejecutar con la mayor competencia la entrevista, importancia dada a la aplicación de exámenes con un trato afable y resultados confiables, rapidez y disminución de los costos incurridos. Por otro lado, mostrar la eficacia con el logro de los objetivos planteados, seleccionando y convocando a los candidatos más destacados, con aplicación de técnicas innovadoras y en consecuencia de los cambios generacionales (Chiavenato, 2009).

Es de resaltar, que algunas organizaciones están adoptando el uso de la lógica difusa en la labor de evaluar a los candidatos, ya que contribuye a reducir el sesgo y las ambigüedades que podrían afectar la evaluación de un candidato, esta modalidad se aplica a través de agentes de software con sistemas expertos de inteligencia artificial, dejando a un lado la interpretación de los resultados con algún grado de subjetividades y calificaciones y permitiendo el manejo de gran volumen de información (Estrada, 2018).

5.1.1.4. La Decisión

Tal como se ha indicado el proceso de selección es una sucesión de etapas, que al iniciar se utilizan las técnicas más sencillas, para luego emplear las más sofisticadas, combinando alternativas de selección de personal para consolidar la toma de decisiones según las siguientes secuencias señaladas por Chiavenato (2007):

- La Selección con un solo acto para decidir: cuando las decisiones se establecen en una sola técnica de selección, ya sea la entrevista o la aplicación de una prueba de conocimientos.
- Secuencial con dos actos de decisión: se basa en un proceso que utiliza la información resultante en el primer paso, pero el mismo es insuficiente para poder aceptar o rechazar al candidato.

- Secuencial con tres actos para tomar la decisión: este proceso percibe que una sucesión de resultados con base a la aplicación de tres técnicas de selección diferentes, donde cada una conlleva decisiones, le genera mayor seguridad.

- La selección secuencial de cuatro y más actos de decisión: aquí se utiliza un mayor número de técnicas para la selección de personal. Su principal ventaja es la disminución de los costos, la oportunidad de obtención y manejo de información resultante sobre el candidato.

5.1.2. Desempeño Laboral

En las organizaciones tradicionales la evaluación de los trabajadores se realiza basada en la descripción del cargo, esta práctica ha trascendido constituyéndose en un proceso que considera las siguientes conductas como principales para realizarlo, enunciadas por Robbins y Judge (2013):

- Desempeño de la tarea: se basa en cómo se ejerce las responsabilidades y obligaciones que son propias del cargo ocupado, su contribución a la productividad y eficiencia de la organización, por lo tanto, lo contenido en el perfil del cargo es base para el desempeño.

- El civismo: son las acciones que se realizan y aportan a mejorar el ambiente psicológico como el aporte, colaboración, consecución de los objetivos de la empresa, mantener actitud positiva en el lugar de trabajo.

- Productividad: esa se orienta a verificar si prevalece una conducta de falta de productividad, porque produce daños a la propiedad de la empresa, comportamiento hostil y agresivo, así como ausencias reiteradas.

Estas premisas antes mencionadas, deben ser cónsonas con el proceso de selección de personal, ya que forman parte de criterios que deben considerarse para la escogencia de candidatos y también para la evaluación del desempeño laboral. Estos criterios se refieren a los resultados de tareas individuales, conductas y rasgos.

Los resultados de tareas individuales, se orienta a que los resultados que se esperan por el desempeño de un cargo son atribuibles a las actividades cotidianas tomando en cuenta los resultados, con los costos generados y lo nuevo obtenido. Las conductas, aunque es de más difícil precisión su evaluación se puede revisar en el desempeño grupal, el liderazgo de la persona, la oportuna respuesta a las encomiendas, la presentación de propuestas y solidaridad con otros compañeros del equipo para mejorar la gestión de la empresa con eficacia y eficiencia. Por último, los rasgos, son aplicables a la individualidad y se trata de mantener una buena actitud, ser confiable, contar con la experiencia para el cargo que garantice resultados positivos (Robbins y Judge, 2013).

5.2. Marco Conceptual

El Reclutamiento de Personal, es una fase de la composición del recurso humano, se define como el conjunto de procedimientos que se aplican y técnicas, que facilitan atraer una gran cantidad de posibles candidatos con potencialidades, cualidades y fortalezas para ocupar un cargo, pero que solo divulga este requerimiento (Chiavenato, 2007). El reclutamiento está relacionado a la etapa de atracción de la selección, porque conlleva procedimientos interno o externo de reclutamiento; dónde el primero se lleva a cabo dentro de la organización y esperan auto postulaciones para el cargo; mientras que el externo implica divulgar en el mercado de ofertas de empleo por diversos canales (Alles, 2017). Es decir que se refiere a un sistema de base de datos que la empresa utiliza para divulgar y también ofrecer oportunidades de empleo dentro y fuera de la misma.

La Selección de Personal suscrita por Chiavenato (2007) se trata de indagar entre los candidatos reclutados a los más apropiados para los puestos que dispone la organización, con la intención de conservar o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral, aquí básicamente se espera que la persona se ajuste al puesto de trabajo y lo ejerza con la mayor eficiencia y eficacia posible. Asimismo, Alles (2017) lo conceptualiza como el conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para evaluar y

medir las capacidades que presentan los candidatos, que posteriormente a través de criterios previos establecidos se selecciona la persona que se considera debe responder al perfil del cargo y de acuerdo a la necesidad de la organización se toma la decisión de seleccionar de emplear.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica se entiende en componentes fundamentales como el *Direccionamiento estratégico*, que trata de que las organizaciones para crecer, mantener las utilidades, permanecer en el mercado tienen claridad hacia donde se dirigen y este se compone de los principios corporativos, la visión y misión de la empresa (Serna, 2010).

El desempeño laboral, pasa por comprenderlo de forma orgánica, es decir medir el desempeño individual, grupal y de la organización en su conjunto, armonizando el desempeño individual para que contribuyan con el estratégico. Por lo tanto, el desempeño laboral se define como la competencia laboral, que corresponde al perfil del cargo y la idoneidad que demuestra esta persona (desempeño laboral adecuado), así también la competencia o desempeño laboral superior (Cuesta y Valencia, 2014).

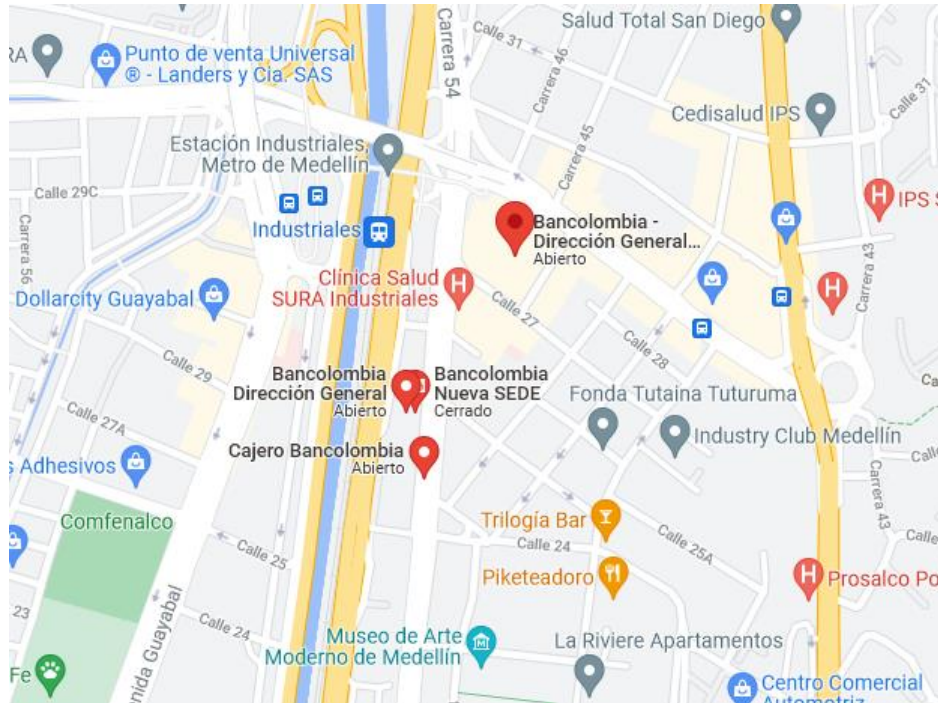
Desempeño laboral adecuado, consiste en la actuación del trabajador y su rendimiento laboral en concordancia con los requerimientos del cargo asignado.

Desempeño laboral superior, es el impacto económico y social, como resultado del rendimiento laboral y la actuación superior identificadas en las competencias requeridas en el cargo.

5.2. Marco Espacial

Esta investigación se encuentra enmarcada su ejecución y construcción del conocimiento en el proceso de selección de personal realizada en el Grupo Bancolombia en la sede de Medellín, perteneciente al sector bancario de Colombia.

Figura 1. *Ubicación geográfica de la sede de Dirección general Grupo Bancolombia Medellín*



Fuente: información tomada de <https://www.google.com/maps/search/>

5.3. Marco Temporal

El análisis de la selección de personal se encuentra enfocado a la situación presentada para el período del año 2020, que se ha llevado a cabo en la empresa Grupo Bancolombia sede Medellín, en su aplicación del proceso de selección de personal basado en la dirección estratégica. Asimismo, esta investigación se ha llevado a cabo desde enero 2021 hasta noviembre 2021 en concordancia con el seguimiento académico.

6. Aspectos Metodológicos

En relación a la temática principal de estudio, sobre la intención de profundizar en el proceso de selección de personal en Bancolombia y su incidencia en el desempeño laboral, se procede a exponer la estrategia metodológica a seguir en la investigación.

6.1. Tipo de Estudio

La profundidad con la cual se pretende llevar a cabo este estudio, se trata de un tipo de investigación descriptiva, debido a que se busca especificar las etapas del proceso de selección de personal realizado por Bancolombia, así como el análisis de este proceso con el desempeño laboral que resulta en una gestión organizacional estratégica y exitosa. Para Hernández y Mendoza (2018), solo se pretende recoger información y medir los conceptos sea de forma independiente o conjunto; y por sus resultados analizar y describir con precisión las dimensiones del fenómeno, contexto o situaciones.

6.2. Método de Investigación

Se realizará un método de investigación inductivo, concebido con el enfoque de investigación cualitativa, ya que se necesita estudiar con mayor profundidad, para generar significado de los datos que se recopilen, utilizando las teorías existentes, que con observaciones particulares se pueda llegar a análisis y conclusiones que sirvan de premisa aplicables (Hernández y Mendoza, 2018), por lo que percibirá la perspectiva de entrevistados en el ámbito organizacional.

En función, a la problemática planteada, la dinámica del análisis de la empresa Bancolombia, se generarán categorías lo que resulta ser la muestra del enfoque inductivo, ya que se va a reflejar lo que indiquen los participantes de forma clara, a partir de la información del proceso de selección de personal y experiencias existentes en su equipo, así como la gestión de desempeño laboral.

6.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Esta investigación tendrá la estrategia de obtener información para facilitar el análisis y la interpretación de los datos del personal de gestión humana de Bancolombia, por lo tanto, tendrá un trabajo de campo y también se concentrará en una investigación documental, describiéndose las fuentes a continuación:

6.3.1. Fuentes primarias:

Es importante denotar que se tomarán las percepciones de colaboradores del departamento de gestión humana, que serán abordadas con el instrumento de recolección de información aplicado a personal directivo y otros que laboran en el equipo de Bancolombia.

Las fuentes primarias para el presente proyecto se determinaron desde dos aspectos: a) el abordaje de cinco funcionarios del área de gestión humana a quienes se les aplicó la entrevista con ocho preguntas abiertas en formato semi estructurado (ver anexo 1), y b) la revisión de formatos y conocimiento del proceso, respecto a la manera como se realiza la selección de personal en la empresa y los tipos de pruebas aplicados a los candidatos.

6.3.2. Fuentes Secundarias:

El desarrollo de esta parte conlleva una revisión analítica de la literatura, en ese orden de ideas, involucró detectar, consultar, obtener la bibliografía, materiales inherentes a la temática que enmarcan el problema que se investiga (Hernández, et al., 2014). Se trató de compilar resúmenes y referencias publicadas en el área de selección de personal, así como la información inherente al Grupo Bancolombia procesada en su página web.

6.3.3. Técnicas y Recolección de Información

En el marco de esta investigación cualitativa, la recolección de la información se realizó en el ambiente cotidiano de los participantes, es decir oficinas de la sede de Bancolombia Medellín, entendiendo que esta unidad de análisis solo por el hecho de observar la situación de estudio se está recolectando y analizando datos, es por ello que se indica que la muestra, recolección y el análisis de la información se realizan en forma paralela (Hernández, et al., 2014).

Para esta investigación la técnica que se llevó a cabo fue la entrevista, por ser de carácter íntimo y flexible, el cual generó el intercambio de informaciones entre el

entrevistador y el entrevistado, a través de las preguntas que permitieron la comunicación y construcción con las respuestas de los significados del tema planteado. El instrumento contó con un formato de entrevista semiestructurada, porque se basó en una guía con interrogantes que, en el desenvolvimiento, tomando en cuenta que en la reunión el entrevistador contó con la flexibilidad de incorporar preguntas, lo que precisen conceptos para agregar información valiosa en la investigación (Hernández, et al., 2014).

7. Desarrollo del Proyecto

7.1. Caracterización del Proceso de Selección de Personal Utilizado por el Grupo Bancolombia sede Medellín

En función de generar respuestas a los objetivos planteados, la aplicación del instrumento de la entrevista semiestructurada, permitió analizar el proceso de selección de personal en la empresa Bancolombia Medellín, ya que se ejecutó con la participación de cinco funcionarios del área de Gestión Humana, aunque en la práctica solo el analista llevó la vocería al dar respuesta a las preguntas realizadas.

En ese orden de ideas, se presentan las opiniones emitidas a cada pregunta de la entrevista, que responden al objetivo específico relacionado con la caracterización del proceso de selección de personal de Bancolombia en Medellín vigente para el período 2020, con el análisis pertinente basado en los fundamentos teóricos de la investigación.

Tabla 1. *Canal de postulación para las ofertas laborales*

P 1: ¿Qué canales utilizan los candidatos para postularse a las ofertas laborales del Banco?	
Respuesta 1	Existe un portal virtual dentro de la Vicepresidencia de Gestión Humana, donde publican y generan acceso para ingresar la información del aspirante. Adicional en la página del Bancolombia existe un enlace que se denomina Trabaje con Nosotros, allí también depositan toda la información en el formato y este llega a las bases de datos del Banco para su respectivo proceso

La tabla 1, se menciona que la empresa Bancolombia, la cual se caracteriza por estar a la vanguardia con el uso de la tecnología, en la actualidad mantiene una página web institucional por el cual contiene enlaces que facilitan la comunicación de las ofertas laborales hacia los posibles candidatos a ocupar un cargo requerido.

Se reconoce, que el Grupo Bancolombia Medellín contiene un proceso de reclutamiento mixto con la combinación del interno y externo para conseguir el candidato (Werther y Davis, 2008), el interno se lleva a cabo en la organización a través de la Vicepresidencia de gestión humana en su portal virtual; el externo con el uso de la herramienta tecnológica en la página web, dónde permanece en el menú la opción llamada “Trabaje con nosotros” que permite al posible candidato navegar para conocer las ofertas de trabajo y registrarse creando una cuenta, lo que establece un canal de comunicación entre el candidato y la organización.

Tabla 2. *Proceso de selección de personal en Bancolombia*

P 2: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal?	
Respuesta 1	Existe el área de Atracción y Desarrollo que atiende con Profesionales expertos estas solicitudes y conlleva un paso a paso de validación de requisitos para la vacante, cumplimiento de políticas de GH como son temas de valoración de desempeño, cursos de formación cumplidos, luego si pasas ese filtro te llaman a entrevista quizás grupal o individual según la cantidad de aspirantes, luego entrevista con el jefe de la Vacante, luego pruebas psicotécnicas y por último la visita domiciliaria por el Psicólogo

La pregunta 2 mostrada en la tabla 2, describe en su respuesta la forma como se ejecuta el proceso de selección de personal que el informante de manera muy sucinta, indica que se rige con el inicio en el área de atracción y desarrollo que lleva a cabo la solicitud interna de personal, con el tratamiento administrativo de conocer los requerimientos que debe tener del candidato, los que cumplan los requisitos se convocan a entrevistas, ya sea grupal o de forma individual, así como el encuentro con

el supervisor que solicita la vacante y luego las pruebas psicotécnicas y entrevista con el psicólogo.

Es importante, que el proceso de selección definido por Chiavenato (2009), lo presenta en tres etapas fundamentales, siendo a) aplicación de técnicas de selección como las entrevistas, pruebas de índole psicológicas, de personalidad, también técnicas de simulación que permiten observar características humanas del candidato de manera previa a su contratación; b) la evaluación y c) la decisión. En este orden, la selección de personal se basa en indagar entre candidatos el apropiado para el cargo disponible, de forma rigurosa, transparente y eficiente, por lo que la empresa Bancolombia muestra una forma tradicional de llevar a cabo el proceso de selección de personal.

Tabla 3. *Materialización de las etapas de la selección de personal*

P 3: ¿Como el banco materializa cada etapa?	
Respuesta 1	El canal de comunicación es el correo electrónico

En la tabla 3, se indica que el canal utilizado para todas las etapas de proceso es el correo electrónico. Ante esto, se denota que la utilización de la tecnología para la interacción con el supervisor del área que tiene la vacante y también con los candidatos es básicamente el correo, de manera que prevalece poca interacción presencial en el proceso de selección, entre los especialistas de gestión humana y los candidatos. Es de reconocer que un paso importante en el proceso de selección es la entrevista inicial con gestión humana y hacer que los posibles candidatos participen en varias entrevistas para elección, ya sea con el supervisor y otras autoridades según convenga, con la finalidad de que se determine a cuál aspirante se le hará la oferta final porque tiene un alto potencial (Dessler y Varela, 2011).

Tabla 4. *Tiempo de duración del proceso*

P 4: ¿Cuánto tiempo dura el proceso de selección de personal?	
Respuesta 1	Es un acuerdo de servicios de 8 días hábiles que puede extenderse según

sea el caso, hasta 15 días

Tal como se muestra en la tabla 4, el proceso de selección de personal en Bancolombia Medellín se realiza en un período de ocho a quince días. Los procesos dentro de las organizaciones cumplen una planificación establecida, cuyos resultados se orientan a la consecución con la mayor eficiencia en tiempo y costos, pero con la identificación adecuada de la vacante con el cumplimiento fiel de los principios de selección en función de un proceso objetivo profesional y ético.

La gestión de selección de personal es medida con las pautas establecidas de control de gestión del área de recursos humanos, relacionado con un enfoque de costos donde la cantidad de pasos dependa del cargo a cubrir y se guíe por indicadores de tiempo, siendo estos índices, el tiempo de respuesta para presentar el candidato calificado, el tiempo para cubrir el puesto y el tiempo de incorporación (Alles, 2016).

Tabla 5. *Políticas de selección de personal*

P 5: ¿Existen políticas en la organización que actúan como filtros en la selección de personal? ¿Cuáles son estas políticas?	
Respuesta 1	políticas de Estatuto y Escalafón, Políticas de Formación y Políticas de Desempeño.

Se refleja en la tabla 5, que la empresa Bancolombia se rige por políticas establecidas a nivel de estatutos generales, escalafones, formación y desempeño laboral, para todos los colaboradores en la organización. Es de aclarar, que no se describen las relacionadas específicamente con el proceso de selección de personal como factor determinante para esta investigación.

La fijación de políticas en recursos humanos se trata de normas internas que deben ejecutarse para garantizar el cumplimiento de medidas que se basan en la visión y estrategia de la organización; estas políticas generalmente contemplan aspectos éticos, capital intelectual, instrucciones a cumplir con determinadas áreas o

funcionalidades, comportamientos, transparencia, valores y otros (Alles, 2015), por ello la importancia de su declaración.

Tabla 6. *Aplicación de pruebas en selección de personal*

P 6: ¿La organización selecciona a su personal a través de la implementación de pruebas de competencias o de conocimientos? ¿Cuáles son esas pruebas?	
Respuesta 1	Si. Pruebas psicotécnicas, en algunos casos específicos se hacen pruebas técnicas en la materia.

Es parte del proceso de selección de personal en la empresa Bancolombia la aplicación de pruebas psicotécnicas, es decir las tradicionales solo de conocimientos. Se expone por Chiavenato (2007) que las pruebas de conocimientos y habilidades buscan medir el nivel de comprensión técnica que están asociado al cargo vacante, también la capacidad y destreza para ciertas tareas. Asimismo, los test psicológicos son las pruebas que valoran las aptitudes, habilidades y conocimientos de las personas; con evaluaciones específicas y psicológicas que tienen como propósito indagar en la potencialidad de desarrollo, actitudes y personalidad. Ahora bien, en este proceso de selección se pueden aplicar otras pruebas que miden las competencias de los candidatos, por ejemplo, la entrevista Assessment y BEI, pero que no se realizan en la empresa, es necesario tomar en consideración pruebas basadas en competencias comportamentales que sean obligatorias que orienten a la transparencia y compromiso para pertenecer al equipo de Bancolombia.

Tabla 7. *Direccionamiento estratégico en la selección de personal de Bancolombia*

P 7: ¿El proceso de selección esta estandarizado por cargo? Si la respuesta es sí, ¿el área de gestión humana tiene en cuenta el direccionamiento estratégico del Banco para la selección de personal?	
Respuesta 1	Si. Si, basado en la declaración de la Estrategia Corporativa

En la tabla 7, la informante menciona que sí está estandarizado el proceso de selección para cada cargo, también que se rige por la declaración de la estrategia

corporativa de Bancolombia, es decir que para el área de gestión humana tiene incidencia en la selección de personal. El autor Chiavenato (2006), expone que el proceso de selección es un medio para que la organización alcance sus objetivos y estrategias, asimismo propone que se realice bajo un enfoque de sistemas, ya que este facilita una visión inclusiva y compartida por todos los colaboradores, permitiendo la identidad y el compromiso de todos con la organización.

Tabla 8. *Direccionamiento estratégico y competencias del talento humano*

P 8: ¿Qué acciones se implementan en el proceso de selección, para garantizar que las competencias de los nuevos talentos estén acordes con el direccionamiento estratégico del Banco?	
Respuesta 1	Plan de Formación general que es transversal a la Organización y Plan de Formación dirigido a los Especialista o Expertos de un tema técnico que es acordado con el líder del área y se extiende con servicios de Proveedores o Alianzas Externas que faciliten ese conocimiento.

En la tabla 8, la informante responde que la acción de gestión humana de Bancolombia emprendida es la formación, pero para fortalecer las capacidades del talento ya contratado, es decir que en el proceso de selección no se cuenta con la identificación de la comprensión por parte del candidato la importancia del direccionamiento estratégico y que contiene esta declaración en la empresa Bancolombia. Sin embargo, se tiene en cuenta que, una vez incorporado un candidato, se hace según las necesidades del área de gestión, garante de contar con un plan de formación permanente, con capacitaciones de facilitadores propios de la organización y también con aliados externos. Esta respuesta demuestra que, durante el proceso de selección de personal, no se identifican acciones acordes con el direccionamiento estratégico de la empresa, sino posterior a la contratación.

Ante todos los resultados de la entrevista realizada a la representante del área gestión humana Bancolombia, se sintetiza en el análisis e interpretación de sus respuestas, el hallazgo de debilidades como la carencia de mayor interacción con los candidatos en el proceso de selección de personal, se relega a correos electrónicos, que, si bien es un canal necesario, se considera debe mantener una serie de

encuentros más cercanos que permitan en entrevistas iniciales determinar competencias.

Por lo antes expuesto, también el contacto facilita una estrategia de gestión del tiempo en la selección de personal, debido a la comunicación, siendo crucial en el proceso de búsqueda y las siguientes etapas para optimizar el tiempo, ya que el área de gestión humana debe accionar en un contexto general y la comunicación puede mejorar la interacción con los posibles postulantes entendiendo que son personas que no pertenecen a la organización y con los integrantes internos involucrados en el proceso, esto aportara soluciones y evitará problemas de retrasos en requerimientos (Alles, 2015).

Asimismo, el proceso de selección de personal presenta insuficiencia de acciones que satisfagan la necesidad de la empresa de que el candidato tenga las competencias para identificarse, alinearse, comprometerse y compartir el direccionamiento estratégico de Bancolombia, solo tiene aplicación de políticas posterior a la contratación, lo que es parte de la gestión estratégica, pero que puede con la selección mejorar la eficiencia y desempeño del nuevo colaborador.

Por otro lado, entre los resultados se denotan fortalezas como la implementación de herramientas y lineamientos tecnológicos para atraer candidatos a la organización, un uso óptimo del tiempo para la contratación y claridad en la importancia de regirse en la declaración corporativa para el funcionamiento de gestión humana.

7.2. Propuestas de Mejora ante Hallazgos Identificados en la Caracterización

7.2.1. Direccionamiento Estratégico de Bancolombia

En informe de gestión de Bancolombia para el período 2020, enuncia como principio que promueven el desarrollo económico sostenible, para lograr el bienestar de todos, a través de tres compendios de acción que impulsan y miden sus resultados en concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible, suscrito por la Organización de

las Naciones Unidas, siendo estos los de fomentar la inclusión financiera, fortalecer la competitividad del tejido productivo y construir comunidades y ciudades sostenibles.

La dirección estratégica se basa en una visión de éxito y objetivos estratégicos descritos a continuación:

Visión de Éxito.

“Seguir siendo un banco sólido financieramente, que fuera capaz de apoyar a la mayor cantidad de clientes posibles, afianzando nuestros deseos de mantener la lealtad y preferencia de nuestros clientes, con el compromiso de entregarles productos y servicios a su medida, y con un talento y una cultura ejemplar que nos llevara a salir bien de la coyuntura y que fortaleciera nuestra forma de hacer las cosas” (Bancolombia, 2021, p.17).

Objetivos Estratégicos.

- Lograr el bienestar de todos.
- Mantener nuestra solidez financiera.
- Mantener la lealtad y la preferencia de nuestros clientes.
- Evolucionar la cultura y el talento para el nuevo normal.

La empresa Bancolombia ante la irrupción de la pandemia se ha mantenido ofreciendo alternativas con la política del flexiwork y teletrabajo en función a las necesidades de los empleados y las estrategias establecidas en la empresa.

Principios y Políticas

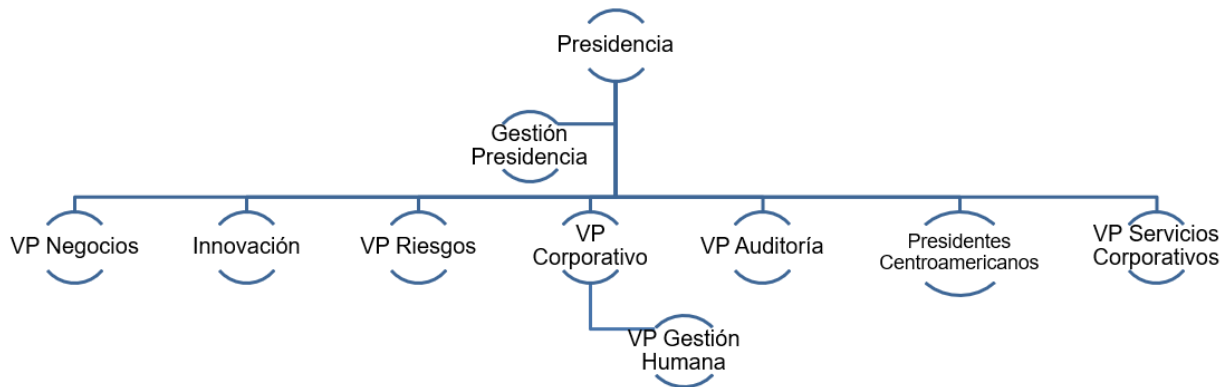
- Fijar claras responsabilidades a los órganos de dirección y administración
- Reconocer y mantenerse fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés.
- Contar con sistemas de administración de riesgos, financiero, control interno, contable y gestión de procesos.

- Mantener el equilibrio entre los intereses que pudieran ser contrapuestos.
- Garantizar que los beneficios generen valor para los grupos de interés, siendo los mismos derivados de los resultados financieros.
- Resolver diferencias presentadas de forma pacífica.
- Generar a los órganos de control y supervisión la confianza en la gestión.

Estructura Organizacional.

Se presenta con datos tomados de Bancolombia el primer nivel organizacional de la empresa.

Figura 2. Estructura organizacional de Bancolombia



Fuente: tomado de la página web institucional de Bancolombia (2021).

Esta estructura identifica que la Vicepresidencia de gestión humana depende jerárquicamente de la Vicepresidencia Corporativa de primera línea, siendo esta su cadena de mando.

7.2.2 Políticas Propuestas para la Selección de personal en el departamento de Gestión Humana.

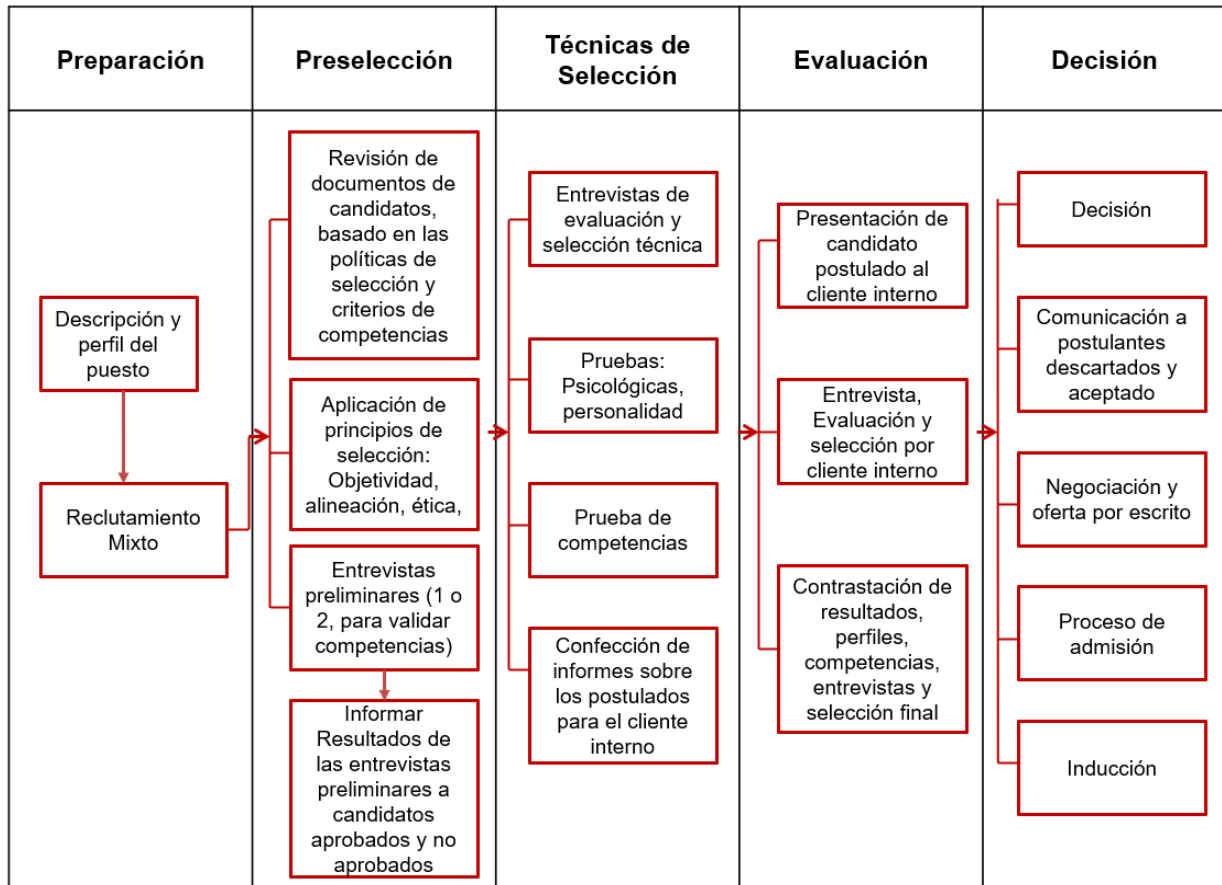
Teniendo en cuenta que las políticas organizacionales están referidos a las normas internas que se deben cumplir por todos los colaboradores, son también definidas basado en su cultura y costumbres. Asimismo, esta investigación propone para el área de Gestión Humana Bancolombia las siguientes políticas alineadas a las corporativas:

- Divulgar los principios de dirección estratégica en el proceso de selección de personal y comprometer a los posibles candidatos valorando sus competencias.
- Atraer y captar la postulación de los mejores candidatos, a través de propuestas de valor, imagen y ética de la organización.
- Los colaboradores y candidatos pueden acceder a plantear inquietudes y sugerencias, mantener fluidez en la comunicación con los responsables del proceso de selección de personal.
- Incorporación de personas con diferentes características de composición social en las cuales centra su gestión la empresa.
- Practicar criterios de igualdad y transparencia en el manejo de oportunidades ante los posibles candidatos y posterior contratados, fundamentados en la cultura organizacional y regulaciones vigentes.
- Utilización de las redes sociales corporativos con fines limitados y profesionales para la captación de futuros ingresos, deben contener diseños previos y cumpliendo procedimientos de autorización específicos.
- Reconocer y promover ante las nuevas incorporaciones de personal, las pautas con respecto a la responsabilidad social empresarial que lleva la organización y su participación.

Propuestas de Etapas para la Selección de Personal

Se define a continuación una serie de pasos demostrativos de las fases que conllevan el proceso de selección de personal propuesto, basado en el marco teórico estudiado:

Figura 3. *Proceso de selección de personal propuesto*



Fuente: Elaboración propia

Este proceso mostrado en la figura 3, se basa en proponer la importancia fundamental de contar con perfiles y descripciones de puesto que contenga las competencias idóneas para la eficiencia en el mismo; así como las entrevistas pertinentes que involucre acciones determinantes para encaminar el cumplimiento de los principios estratégicos de la corporación, ya sea con las entrevistas frecuentes que conlleven la interacción afable y sincera que permita al especialista de selección de personal conocer las características del postulante y cumplir con la necesidad del cliente interno para el puesto vacante, terminando con la incorporación de un nuevo colaborador comprometido e identificado con la organización y dispuesto a aportar sus competencias para la productividad, esta entrega le aporta y asegura una carrera en la organización.

Ruta del Colaborador en la Empresa

Las personas requieren conocer que se espera de ellas y las responsabilidades que debe enfrentar y capacitarse, es por ello que la puerta de entrada de un posible candidato en la empresa parte de la descripción de cargo y por ello debe ser una estrategia organizacional, el nuevo integrante debe conocer su ruta dentro de la organización bajo un enfoque sistémico.

Figura 4. Ruta para las nuevas incorporaciones en la empresa.



Fuente: elaboración propia, con datos tomados de Alles (2015).

Se define según la figura 4, la secuencia que experimenta la persona una vez contratado y que dentro del proceso de selección de personal se transmiten su información y beneficios cualitativos y cuantitativos en la negociación para su decisión. Al iniciar con la descripción del puesto, proceso clave para la selección de personal, una vez el colaborador ingresa a la organización, emprende una ruta de carrera profesional que es acompañada por gestión humana y relacionada a la entrega descriptiva de las responsabilidades, funciones y competencias que debe cumplir en el cargo otorgado. Posteriormente se contrasta la gestión con las metas establecidas y resultados, verificando la eficiencia de la misma y que permite valorar su desempeño; de este se realiza un plan de formación para el colaborador que fortalezcan las competencias, para finalmente ser candidato a futuros ascensos y promociones.

Plan de Acción.

Objetivo estratégico: Desarrollar un programa que fomente el análisis del proceso de selección de personal articulado con la dirección estratégica de Bancolombia.				
Línea	Iniciativas	Estrategias	Participantes	Sesiones

Dirección Estratégica	Reuniones informativas sobre el programa de selección de personal y direccionamiento estratégico de la empresa.	Fomentar la visión compartida en los candidatos y futuros colaboradores. Reforzar la orientación hacia la incorporación de candidatos con características de competencias que refuercen la dirección corporativa.	Gestión Humana Líder de la propuesta VP Corporativa	2
	Gestión estratégica de la selección de personal	Revisión y aplicación de principios de selección de personal alineados a los principios corporativos.		continua
Procesos	Implementación de mecanismos que faciliten las mejoras en las etapas del proceso de selección de personal	Analizar y revisar el proceso de selección de personal, que conlleve la incorporación de estilos de entrevistas y pruebas de competencias. Divulgar los principios corporativos con dinámicas que identifiquen la aceptación y compromiso del cumplimiento por parte del candidato.	Equipo de Gestión Humana Supervisor del área con cargo vacante Postulados	3 meses continua
Cultura	Cumplimiento de una gestión por principios corporativos en valores y compromiso	Promover programas de comunicación con los candidatos y clientes internos que garanticen la mejor interacción y entendimiento de la importancia para la empresa del proceso de selección de personal e identidad con Bancolombia	Equipo de Gestión Humana Supervisor del área con cargo vacante Postulados	continua

8. Conclusiones y Recomendación

La investigación realizada con la temática central de un proceso fundamental para el desarrollo humano y de gestión dentro de la organización, como lo es la selección de personal, ha permitido conocer su fundamentación y necesidad de mejorar su gestión para el logro de los objetivos estratégicos planteados por la empresa Bancolombia en Medellín. De allí, que la pregunta inicial para la empresa Bancolombia es la manera como el proceso de selección de personal se articula con el direccionamiento estratégico, los resultados señalan que si bien es cierto se encuentran enunciados los principios corporativos falta declarar políticas que aporten en la ejecución del proceso de selección con la comprensión efectiva por parte del equipo de gestión humana la estrategia corporativa de Bancolombia, para llevar a cabo los planes de acción logrando así que esta estrategia directiva se cumpla.

Ante el análisis realizado al proceso de selección de personal de Bancolombia a través de la entrevista, se verifican fortalezas en la práctica de atracción de personal, el tiempo de contratación y reconocimiento de la declaración corporativa, pero falta un mayor contacto con los candidatos para profundizar en la interacción y comunicación en un marco que evidencie la cultura de valores de la empresa desde un principio que trascienda la simple relación del correo electrónico. Igualmente, profundizar en el enunciado y aplicación de principios de gestión humana específicos para la selección de personal, entendiendo que es la puerta de entrada del componente humano de conocimiento en la empresa y profundizar en una selección por competencias.

Por ello, la caracterización de este proceso se basa en una realidad dónde Bancolombia sostiene un enfoque tradicional con aspectos de innovación tecnológica, pero que esencia se puede mejorar incorporando acciones que garanticen las competencias que se requieren en cada cargo de la empresa. De esto surge la propuesta realizada de principios de gestión humana como la interacción y comunicación con los candidatos con varios encuentros y divulgación, también la

incorporación en las etapas del proceso de selección diferentes entrevistas conceptuales que incluyan algún estilo que se enfoque en las competencias que requiere para ser un colaborador de Bancolombia, más allá de las requeridas por el cargo, luego demostrar la ruta de carrera profesional que le espera una vez dentro de la empresa y finalmente una síntesis de plan de acción para llevarlo a cabo.

Cabe destacar, que en función de las propuestas de mejoras expuestas en este trabajo de investigación, la recomendación es la aplicación de las mismas, dónde la empresa Bancolombia a través de gestión humana debe percibirlo como una oportunidad de análisis y revisión del proceso que se soporten en una orientación humanista, con valores, visión sistémica, principios éticos, tal como la declaración corporativa estratégica guía la organización.

9. Referencia Bibliográfica

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos. Ediciones Granica S.A. Argentina. ISBN 9789506418496

Alles, M. (2016). Selección por competencias. Ediciones Granica S.A. Argentina. ISBN 9789506419011

Alles, M. (2017). Elija el mejor. Ediciones Granica S.A. Argentina. ISBN 9789506419202.

Ángel, K. y Mosquera, N. (2020). *Propuesta de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal de la empresa brilladora el diamante S. A.* Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Colombia. <https://repository.unicatolica.edu.co/>

Bancolombia, (2020). Informe de gestión 2020. *Grupo Bancolombia.* <https://www.grupobancolombia.com/>

- Bancolombia (12 de noviembre de 2021). Gobierno corporativo. Comité y estructuras.
<https://www.bancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/>
- Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa. Ecoe Ediciones Ltda. Colombia. E-ISBN 9789587710908.
- Equipo Vértice Publicaciones, (2008). Selección de Personal. España: Editorial Vértice.
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. McGrawHill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D. F. ISBN 9789701055004.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGrawHill Interamericana editores, S.A. de C.V. México. ISBN 9701061047.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGrawHill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. ISBN 978701073407
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano. Pearson educación de México S.A. de C.V. ISBN 9780136041535.
- Estrada Esponda, R. (2018). *Aplicación Web para la selección de personal por medio de intervalos difusos de evaluación*. Scientia et Technica Año XXIII. Universidad Tecnológica de Pereira, 214-221. Vol. 23 N° 2.
- Gómez, R. (2012). *El proceso de selección de personal*. En: Ayala, C. Editorial Universitaria de Buenos Aires. La gestión moderna en recursos humanos. (pp. 485-529). Argentina.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. ISBN 9781456260965.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. ISBN 9781456223960
- Ibáñez, L., Morales, M. y Páez, N. (2013). *Valores y teorías en los procesos de selección de personal en las empresas colombianas*. Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co>
- Montes, A. y González, P. (2006). *Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideas propias Editorial.
- Solano, A. y Smith, V. (2017). Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: Un estudio experimental. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.eafs>
- Senge, P. (2009). *La quinta disciplina*. Granica. Buenos Aires. ISBN 9789506414306.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos humanos, el capital humano de las empresas*. McGrawHill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. ISBN 9789701059135

10. Anexos

Anexo 1

Guía de Entrevista

Fecha: Hora:
Lugar de la entrevista:
Datos del Entrevistado
Nombre: Edad:
Profesión:
Cargo que ocupa:
Años de servicio en la empresa:

Objetivo: Analizar el proceso de selección de personal del grupo Bancolombia en la sede Medellín para el año 2020.

Indicación: Los datos recopilados por este instrumento serán tratados con absoluta confidencialidad y solo servirán para la realización de la investigación, por tanto, dichos datos solo serán conocidos por el investigador.

ÍTEMS

1. ¿Qué canales utilizan los candidatos para postularse a las ofertas laborales del Banco?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal?
3. ¿Como el banco materializa cada etapa?
4. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de selección de personal?
5. ¿Existen políticas en la organización que actúan como filtros en la selección de personal? ¿Cuáles son estas políticas?
6. ¿La organización selecciona a su personal a través de la implementación de pruebas de competencias o de conocimientos? ¿Cuáles son esas pruebas?
7. ¿El proceso de selección esta estandarizado por cargo? Si la respuesta es sí, ¿el área de gestión humana tiene en cuenta el direccionamiento estratégico del Banco para la selección de personal?
8. ¿Qué acciones se implementan en el proceso de selección, para garantizar que las competencias de los nuevos talentos estén acordes con el direccionamiento estratégico del Banco?